40236.pdf

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

STRATEGI IMPLEMENTASI SISTEM TERPADU UNTUK MENINGKATKAN KOORDINASI ANTAR DEPARTEMEN DI BANK ABC

UNIVERSITAS TERBUKA

TAPM ini diajukan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh

Dasrul Djasli
NIM: 014840869

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2009

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf
40236.pdf

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul STRATEGI IMPLEMENTASI SISTEM TERPADU UNTUK MENINGKATKAN KOORDINASI ANTAR DEPARTEMEN DI BANK ABC, adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sangsi akademik

UNIVERSITAS TERBUKA

Jakarta, 17 Januari 2009.

Yang Menyatakan,

Dasrul Djasli

NIM : 014840869

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf
40236.pdf

ABSTRACT

Coordination is one of the most important factors in the organization in order to achieve its goal. Without good coordination between all the functions in an organization, it is very difficult for the management to implement the organization's planning and to achieve the goal of the organization. Coordination is one of the Management functions, which is included in the function of organizing.

In the year 2004, the management of the ABC bank, had launched the project called SOSA (Sentralisasi, Otomatisasi Sistem Akunting) which meant Centralization and Automatic of Accounting System. This is a big project where the old accounting distributed computer system of the bank would be changed by the new centralized or integrated computer accounting system.

As the Project Manager, the writer realized the impact of this system to improve the coordination between the departments where this system is implemented. That was the reason why this thesis is using "coordination" as a subject.

The writer then composed the thesis, which titled is "The Strategic Of Implementing The Integrated System To Improve The Coordination Between The Departments In The ABC Bank".

In order to provide the thesis with a proper data or information, the writer had collected primary data direct from the users of the system and the secondary data from reports, books in the library and also another information such as newspaper, internet and other publications. All data then is analyzed and compared between before and after the system is implemented, to see how this system improved the coordination between departments in the organization.

At the end of the thesis, the author concluded or summarized the thesis by writing the Conclusion and Suggestion.

The author concludes that in Bank ABC, the implementation of the integrated accounting system has improved the coordination between departments in the company, although there are some improvements can be achieved by socializing the usage of the system optimally. The author also suggested to the management of ABC Bank to improve or change another systems in the bank to become integrated system like this accounting system.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf
40236.pdf

ABSTRAK

Koordinasi merupakan merupakan salah satu faktor penting yang harus ada dalam organisasi agar tujuan organisasi itu bisa terwujud. Tanpa adanya koordinasi yang baik diantara semua fungsi yang ada dalam perusahaan, adalah sangat sulit bagi manajemen untuk menjalankan rencana organisasi dan akibatnya juga sulit untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Koordinasi merupakan salah satu fungsi manajemen yang biasanya termasuk fungsi pengorganisasian.

Pada tahun 2004, manajemen Bank ABC, telah mencanangkan suatu proyek pembangunan suatu sistem akutansi yang ter sentralisasi dan otomatis, dimana proyek tersebut dikenal dengan nama SOSA (Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting).

Proyek ini cukup besar, dimana sistem lama yang bersifat distribusi, digantikan dengan sistem baru yang ter sentralisasi atau ter integrasi. Sebagai Manajer Proyek, penulis menyadari sekali pengaruh dari sistem ini dalam meningkatkan koordinasi diantara departemen-departemen dimana sistem ini dipergunakan. Itu adalah alasan mengapa penulisan penelitian ini mempergunakan "koordinasi" sebagai pokok bahasan. Oleh karena itu, penulis mengajukan penelitian dengan judul "Strategi Implementasi Sistem Terpadu Untuk Meningkatkan Koordinasi Antar Departemen Di Bank ABC".

Dalam rangka melengkapi penulisan penelitian dengan data yang memadai, penulis mengumpulkan data utama langsung dari lapangan atau dari pengguna sistem ini. Data sekunder diperoleh dari laporan-laporan, buku bacaan di perpustakaan, dan juga dari informasi lain seperti surat kabar, internet dan sumber pemberitaan lainnya. Semua data kemudian di analisa, dibandingkan antara yang di sistem lama dengan yang di sistem baru, untuk meneliti sejauh mana sistem yang baru ini dapat meningkatkan koordinasi antar departemen-departemen dalam perusahaan.

Di akhir penulisan, di rangkum kesimpulan dari penelitian, dengan menuliskan Kesimpulan dan Saran. Pada intinya, penulis menyimpulkan, bahwa di Bank ABC, dengan di implementasikan nya sistem akunting terpadu ini, telah meningkatkan koordinasi antar departemen dalam perusahaan. Namun beberapa peningkatan masih bisa dicapai dengan melakukan sosialisasi pemakaian sistem lebih optimal lagi. Juga diusulkan kepada manajemen untuk meningkatkan atau mengganti sistem-sistem yang lain menjadi suatu sistem yang ter integrasi seperti sistem akunting ini.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf
40236.pdf

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM	:Strategi Implementasi Sistem Terpadu Untuk Meningkatkan Koordinasi Antar Departemen Di Bank ABC
Penyusun TAPM	:Dasrul Djasli
NIM	:014840869
Program Studi	:Magister Manajemen
Hari/Tanggal	:Sabtu, 17 Januari 2009

Menyetujui:

Pembimbing II	Pembimbing I
Surachman Dimyati, Ph.D	Firmanzah, Ph.D
NIP. 130532121	

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana

Prof.Dr.H.Udin S.Winataputra,MA

NIP. 130367151

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf
40236.pdf

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Dasrul Djasli
NIM : 014840869
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : **Strategi Implementasi Sistem Terpadu Untuk Meningkatkan Koordinasi Antar Departemen Di Bank ABC**

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pacasarjana, Program Studi Manajemen, Universitas terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu / 17 Januari 2009
W a k t u : 11:10 s/d 13:10

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji

Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA .....

Penguji Ahli

Prof. Dr. Ritha F. Dalimunthe .....

Pembimbing I

Firmanzah, Ph.D .....

Pembimbing II

Surachman Dimyati, Ph. D .....

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf
40236.pdf

KATA PENGANTAR

Pertama-tama penulis mengucapkan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, dimana atas berkah, rahmat dan karuniaNya, tesis ini bisa diselesaikan. Tesis dengan judul "Strategi Implementasi Sistem Terpadu Untuk Meningkatkan Koordinasi Antar Departemen Di Bank ABC" ini diajukan sebagai salah satu syarat dalam memenuhi tugas akhir guna mencapai derajat Sarjana Strata 2, pada program Magister Manajemen, Universitas Terbuka Indonesia, Jakarta.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini, masih terdapat kekurangan-kekurangan yang memerlukan penyempurnaan disana sini. Maka dari itu penulis dengan segala kerendahan hati dan sifat terbuka, akan sangat senang sekali bila ada masukan dari siapapun untuk bisa melengkapi tulisan ini. Harapan penulis adalah agar tesis ini dapat dijadikan sesuatu yang bermanfaat khususnya bagi Bank ABC dan umumnya bagi organisasi apapun dimana koordinasi merupakan sesuatu yang sangat diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Ide penulisan ini dilatar belakangi oleh pengamatan penulis dimana masalah koordinasi merupakan suatu hal yang masih sangat mahal harganya di negara berkembang seperti Indonesia. Berbeda sekali dengan keadaan di negara maju, dimana koordinasi merupakan suatu yang sangat menonjol dan sudah menjadi sesuatu kebiasaan dalam

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf
40236.pdf

kehidupan se hari-hari baik dalam organisasi kecil apalagi dalam organisasi besar. Dalam kegiatan olah raga team, misalnya sepak bola, yang membutuhkan koordinasi , tim negara kita selalu ketinggalan dan dikalahkan oleh negara lain yang lebih baik menerapkan koordinasi dalam timnya. Padahal dulunya negara kita ini termasuk mempunyai tim sepak bola tangguh di Asia Tenggara.

Demikian juga dalam segala kegiatan, koordinasi masih merupakan titik lemah di negara kita. Dalam suatu koordinasi, tercampur berbagai kegiatan atau aktifitas diantaranya komunikasi, kerja sama, keorganisasian, lintas fungsi, dan sebagainya. Dalam tesis ini, penulis menggabungkan pengetahuan penulis dibidang komunikasi, (dimana penulis mengambil jurusan ini juga di UT), dan pengalaman penulis yang bekerja dibidang Teknologi Informasi. Penulis melihat ada hubungan yang sangat erat, meng implementasikan sistem yang terpadu dengan keinginan untuk meningkatkan koordinasi. Artinya dengan adanya fasilitas sistem yang terpadu, akan memudahkan atau membantu para anggota organisasi untuk melakukan koordinasi. Penulis berharap tesis ini dapat dijadikan sesuatu yang bermanfaat terutama dalam meningkatkan koordinasi melalui salah satu alatnya yaitu sistem yang terpadu.

Selanjutnya dalam kesempatan ini juga penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang se besar-besarnya kepada

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf
40236.pdf

semua pihak yang telah memberikan dukungan kepada penulis selama menjalani studi di Program Magister manajemen, Universitas Terbuka Indonesia, Jakarta, sampai dengan selesainya tesis ini.

Ucapan terima kasih ini kami sampaikan kepada:

1. Bapak Firmanzah, Ph.D, Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyelesaian tesis ini.
2. Bapak Surachman Dimyati Ph.D, Pembimbing II yang juga telah membantu dan menderong penulis untuk dapat menyelesaikan tesis ini.
3. Bapak Abdul Rouf, Analis Senior Bank ABC, yang telah memberikan kesempatan dan arahan kepada penulis untuk meng akses sumber data atau informasi dari Bank ABC.
4. Bapak dan Ibu Karyawan Bank ABC, yang telah memberikan masukan dan pandangan kepada penulis dengan membantu mengisi kuesioner yang dibagikan.
5. Bapak dan Ibu dosen Universitas Terbuka Jakarta, yang telah mengajar, mengarahkan dan membimbing penulis selama belajar di Universitas Terbuka, Jakarta.
6. Bapak dan Ibu karyawan Universitas Terbuka, baik di Kampus Rawamangun maupun di Pondok Cabe, yang telah membantu

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf
40236.pdf

penulis selama berada di belajar di lingkungan Universitas Terbuka Jakarta.

7. Teman-teman penulis selama belajar di Universitas Terbuka, yang telah belajar bersama saling mendorong memberi semangat, membantu baik moril maupun materiel, sehingga sama-sama dapat menyelesaikan studi dan merampungkan penulisan tesis ini.
8. Terakhir, ucapan terima kasih yang tak terhingga untuk keluarga penulis, isteri, anak-anak, orang tua, saudara-saudara, yang secara langsung maupun tak langsung telah membantu memberikan dukungan kepada penulis selama belajar di Program Magister Manajemen, Universitas Terbuka Indonesia, Jakarta.

Sekali lagi penulis berharap, semoga tulisan yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi siapapun yang membacanya, sebagai sumber informasi, bahan belajar atau untuk dikembangkan agar lebih disempurnakan.

Jakarta, Januari 2009.
Penulis,

Dasrul Djasli
014840869

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf
40236.pdf

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRACT..... I

ABSTRAK..... II

LEMBAR PERSETUJUAN III

PENGESAHAN..... IV

KATA PENGANTAR..... V

DAFTAR ISI..... IX

DAFTAR GAMBAR..... XII

DAFTAR TABEL..... XIII

BAB I. PENDAHULUAN..... 1

A. Latar Belakang 1

B. Perumusan Masalah..... 7

C. Pembatasan Masalah..... 14

D. Tujuan Penelitian..... 15

E. Manfaat Penelitian 16

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA..... 18

A. Manajemen Konflik..... 18

1. Definisi konflik..... 18

2. Sifat dan jenis konflik..... 20

3. Proses konflik..... 22

B. Pembuatan Keputusan..... 26

1. Pentingnya tindakan pengambilan keputusan..... 26

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf
40236.pdf

Halaman

2. Proses pengambilan keputusan..... 27
3. Jenis masalah dan keputusan..... 30
4. Kondisi pengambilan keputusan..... 33
5. Gaya pengambil keputusan 34
C. Database Dalam Teknologi Informasi... 35
1. Sekilas tentang teknologi informasi. 35
2. Database dan peranannya..... 38
D. Komunikasi Dan Lintas Fungsional..... 41
1. Proses komunikasi..... 43
2. Macam dan jenis komunikasi..... 44
3. Komunikasi dalam organisasi..... 45
4. Komunikasi melalui komputer..... 46
5. Komunikasi lintas fungsional 47
E. Kerangka Pemikiran..... 48

BAB III METODE PENELITIAN..... 55
A. Lokasi Penelitian..... 55
B. Metode Pengumpulan Data..... 56
C. Metode Pengolahan Dan Analisa Data.. 58

BAB IV SEJARAH PERKEMBANGAN SISTEM DI BANK ABC..... 68
A. Sejarah Perkembangan Sistem Informasi 68
B. Uraian Masalah Dalam Organisasi..... 78
C. Tujuan Implementasi Sitem Terpadu.... 81
D. Faktor Sukses Implementasi Sistem..... 88

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf
40236.pdf

Halaman

BAB V	HASIL IMPLEMENTASI SISTEM TERPADU DI BANK ABC.....	92
	A. Gambaran Umum Hasil Implementasi Sistem Terpadu Di Bank ABC.....	92
	B. Gambaran Hasil Implementasi Sistem Terpadu Di Bank ABC Dari Penelitian Terhadap Pengguna.....	102
	C. Analisa Terhadap Hasil Penelitian.....	107
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN.....	111
	A. Kesimpulan.....	111
	B. Saran.....	114
	DAFTAR PUSTAKA.....	119
	LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	121

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf
40236.pdf

DAFTAR GAMBAR

Halaman

II.A.1 Proses konflik 25

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf
40236.pdf

DAFTAR TABEL

Halaman

IV.B.1 Gambaran perkembangan sistem di Bank ABC 74

V.A.1 Gambaran perbandingan kemampuan sistem di Bank ABC 101

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Para ahli manajemen menjelaskan beberapa fungsi dari manajemen seperti antara lain: *Planning* atau Perencanaan, *Organizing* atau Pengorganisasian, *Ordering* atau Memerintahkan, *Coordinating* atau Mengkoordinasikan dan *Controlling* atau Pengendalian atau Pengawasan.

Koordinasi merupakan salah satu fungsi manajemen. Manajemen suatu organisasi atau perusahaan harus menjalankan koordinasi yang baik di samping menjalankan fungsi-fungsi manajemen lainnya, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Sukses tidaknya suatu organisasi atau perusahaan terutama organisasi yang cukup besar, dalam menjalankan aktifitasnya untuk mencapai tujuannya, sangat erat kaitannya dengan ke berhasilan organisasi itu dalam meng implementasikan atau menjalankan koordinasi yang baik di antara bagian-bagian atau departemen-departemen dalam organisasi tersebut.

Para *shareholder* maupun *stakeholder* ber ke pentingan untuk mendapatkan hasil *(output*) yang maksimal dari kinerja departemen-departemen di dalam perusahaan. *Shareholder* maupun *Stakeholder* menginginkan antara satu departemen dan lainnya bekerja sama dalam tingkat koordinasi yang baik sehingga menghasilkan capaian (*output*) yang maksimal.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dalam negara-negara berkembang, termasuk juga Indonesia, persoalan koordinasi merupakan suatu hal yang masih perlu di benahi dan di perbaiki atau di tingkatkan. Banyak masalah yang terjadi karena kurang atau tidak baiknya koordinasi antar bagian-bagian atau departemen-departemen dalam negara tersebut. Demikian juga dalam organisasi-organisasi milik pemerintah, termasuk Bank ABC, koordinasi masih terus harus di tingkatkan.

Koordinasi memang masih merupakan barang yang mahal di sini, padahal sukses tidaknya suatu organisasi, banyak tergantung pada ke berhasilan organisasi itu dalam melaksanakan koordinasi yang baik.

Dalam banyak organisasi atau perusahaan, di rasakan betapa pentingnya menjalankan suatu koordinasi yang baik di antara bagian-bagian yang saling bekerja sama atau saling berkaitan. Misalnya saja, dalam menyajikan suatu informasi yang akurat, tepat, cepat dan dapat di percaya, sangat di perlukan suatu koordinasi yang baik. Dengan kata lain, untuk menghadirkan atau mendapatkan informasi yang akurat, dapat di percaya dari sebuah organisasi yang besar, adakalanya cukup sulit bila di dalam perusahaan tersebut koordinasi antara badan-badan yang berada di dalamnya tidak baik atau lemah. Sering terjadi informasi yang di keluarkan tidak jelas atau simpang siur antara satu bagian dan bagian lainnya.

Koordinasi yang baik juga dapat membantu organisasi dalam menjalankan aktifitasnya dengan efisien dan efektif. Dengan adanya koordinasi, banyak pekerjaan-pekerjaan yang di lakukan berulang-ulang di berbagai bagian, dapat di hilangkan atau di kurangi. Misalnya, banyak kejadian dalam kegiatan organisasi atau

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

perusahaan, pegawai di bagian yang berbeda di minta untuk mengisi berulang-ulang beberapa formulir dengan isian yang sama.

Di Bank ABC, sebelum di implementasikan Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting, pekerjaan ber ulang juga terjadi, misalnya dalam aktifitas realisasi anggaran. Petugas bagian anggaran dan petugas bagian akunting sama-sama memasukkan atau meng *input* kan data atau informasi yang sama untuk berbagai kepentingan dan tujuan, misalnya dokumentasi, *updating*, dan pelaporan. Alangkah nyamannya bila dapat menghindari pekerjaan yang sama ber ulang-ulang di lakukan. Me minalisasi pekerjaan berulang-ulang, disamping dapat menghemat biaya atau meningkatkan efisiensi, juga sangat membantu menghindari kesalahan dan meningkatkan kecepatan.

Manfaat adanya koordinasi yang baik, selain itu adalah juga untuk meningkatkan hubungan antar manusia yang ber aktifitas baik di dalam maupun di luar organisasi. Juga dapat meningkatkan kinerja atau *performance*, mempercepat pembuatan keputusan, memperlancar proses pekerjaan, meng efisienkan organisasi (*rightsizing*), meningkatkan pengawasan atau kontrol dan menurunkan biaya.

Untuk mendapatkan atau meningkatkan suatu koordinasi yang baik, ada banyak cara yang dapat di tempuh. Antara lain adalah :

- membuat organisasi yang baik, solid, efektif dan efisien,
- meningkatkan hubungan/komunikasi atau relasi di antara anggota organisasi,
- memperjelas arus komando dan arus informasi,
- memperjelas bisnis proses,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf

- memperjelas standar dan prosedur atau SOP (*Standard and Operation Procedures*),
- memberikan kepemimpinan yang baik,
- menyediakan sarana atau sistem yang baik,
- menerapkan budaya perusahaan (*corporate culture*) yang baik,
- meningkatkan pendidikan dan pengalaman anggota organisasi.

Jadi, seperti di jelaskan di atas, bahwa untuk menciptakan atau meningkatkan suatu koordinasi, salah satunya adalah tersedianya sarana atau sistem yang mendukung terbentuknya koordinasi pada organisasi tersebut.

Salah satu sarana atau alat untuk meningkatkan atau memperbaiki suatu koordinasi yaitu dengan menjalankan atau meng implementasikan suatu sistem manajemen informasi pengolahan data yang terintegrasi atau terpadu.

Sistem manajemen informasi terpadu juga di kenal dengan istilah sistem komputerisasi terpadu (*integrated*), di mana dengan sistem tersebut data atau informasi dapat di olah, di sediakan dan di simpan secara terpadu untuk kepentingan semua bagian-bagian terkait dalam suatu organisasi.

Di bawah ini adalah sebuah cuplikan dari suatu berita yang berkaitan dengan koordinasi dan hubungannya dengan pemanfaatan sistem informasi .

Dari Badan Koordinasi Kegiatan Mahasiswa Teknik Kimia Indonesia (BKKMTKI)

"Kendala yang di hadapi dalam rangka pencapaian cita-cita BKKMTKI yang mulia antara lain kurangnya ***koordinasi*** *dan komunikasi antar institusi serta antar daerah.*

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf

Hal ini dapat di siasati dengan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi. Di harapkan dengan jalinan komunikasi yang aktif antar anggota akan meningkatkan kerjasama antar institusi dan daerah. Garis-Garis Besar Program Kerja akan menjadi rujukan dan arahan dalam pengembangan organisasi dan kegiatan BKKMTKI di masa mendatang sehingga dapat menetapkan kebijakan-kebijakan strategis untuk mencapai tujuan organisasi serta dapat memberikan andil bagi bangsa menuju Indonesia Baru. (bkkmtki- badan koordinasi kegiatan mahasiswa teknik kimia indonesia 24-12-2007)" Di kutip dari Internet. http://www.google.co.id/search?hl=id&q=koordinasi 11-8-2008

Dari cuplikan berita di atas, terbaca pendapat yang mengatakan bahwa koordinasi antara lain dapat di dapatkan atau di tingkatkan melalui pemanfaatan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi. Dalam hal ini salah satunya dengan penggunaan komputer atau melalui sistem pengolahan data yang terpadu.

Sebenarnya dengan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi tersebut, banyak hal atau kemajuan yang dapat di capai selain peningkatan koordinasi, misalnya terpenuhinya kebutuhan akan penyajian data yang cepat, tepat/akurat, dapat di percaya dan di pertanggung jawabkan. Selain itu data juga mudah di dapat atau di akses.

Kebutuhan akan informasi yang benar dan cepat, seringkali menjadi syarat utama bagi kelancaran tugas para pimpinan, para manajer, para nasabah, pegawai dan semua

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf

bagian terkait dengan kebutuhan data atau informasi tersebut dalam mencapai tujuan organisasi.

Para CIO (*Chief Information Officer*) dalam perusahaan, memanfaatkan teknologi informasi untuk terciptanya *reliability, availability and serviceability* atau di singkat RAS. Dapat di katakan bahwa informasi melalui teknologi informasi telah meningkat perannya sebagai darah kehidupan (*the life blood*) dari organisasi. Hal ini disampaikan oleh Kern, Galup dan Nemiro (2000).

Jadi jelas peranan teknologi informasi menjadi semakin penting dalam suatu organisasi.

Dalam suatu perusahaan, misalnya sebuah bank, yang telah mempunyai suatu sistem komputerisasi yang terpadu, dengan mudah dapat mengeluarkan kebijaksanaan dan mengumumkannya, misalnya pengumuman kurs hari ini, bunga deposito, bunga *on call* deposito, bunga antar bank, syarat jaminan, dan sebagainya. Karena dengan adanya sistem tersebut, koordinasi dari beberapa departemen terkait dengan mudah dapat di wujudkan sehingga pengumuman atas kebijakan-kebijakan atau keputusan organisasi cepat di laksanakan.

Jadi, koordinasi dapat lebih mudah terwujud kalau tersedia sarana atau sistem komputerisasi yang terpadu, di mana bagian-bagian atau departemen-departemen dapat memanfaatkannya. Sebaliknya, tidak mudah menjalankan koordinasi yang baik, bila tidak tersedia sistem yang memadai.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf

B. Perumusan Masalah

Seperti telah di sampaikan dalam Sub Bab sebelumnya, bahwa Koordinasi merupakan salah satu fungsi manajemen. Kenyataannya, dalam organisasi atau perusahaan yang besar, di mana terdapat banyak departemen dan bagian di dalamnya, sering timbul masalah akibat kurangnya koordinasi antar departemen atau antar bagian dalam organisasi tersebut. Masing-masing departemen sibuk dan berkembang pesat, sehingga muncul masalah melemahnya koordinasi. Sementara disadari bahwa diperlukan koordinasi yang kuat agar tercapai tujuan bersama organisasi secara efektif dan efisien.

Dalam TAPM ini di bahas tentang pemanfaatan sistem yang terpadu dalam kaitannya dengan peningkatan koordinasi di Bank ABC. Bank ABC adalah bank Pemerintah yang besar dan sangat berperan di Indonesia. Dalam perkembangannya bank ini telah menjadi sebuah perusahaan besar mempunyai banyak cabang, departemen dan bagian. Koordinasi antar departemen dan bagian telah merupakan suatu keharusan yang tidak dapat di tawar lagi demi menjalankan perusahaan besar secara effisien dan efektif. Perumusan Masalah yang ingin di teliti adalah **"Apakah dengan strategi implementasi Sistem Informasi Terpadu yang modern di Bank ABC dapat meningkatkan koordinasi antar departemen, bagian, kantor cabang?"**

Dalam Bank ABC, banyak kegiatan atau aktifitas yang tidak effisien dan efektif yang perlu di perbaiki dengan jalan meningkatkan koordinasi antar bagian-

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf

bagian, agar tujuan organisasi dapat di capai. Aktifitas itu antara lain adalah sebagai berikut:

1. Adanya pekerjaan yang sama di lakukan berulang di bagian yang berbeda. Masing-masing bagian mencatat atau mendokumenkan pekerjaan yang sama. Namun, adakalanya pencatatan sesuatu hal yang sama, tapi masing-masing bagian mencatat dengan berbeda. Masalah semakin buruk, bila perbedaan baru di ketahui setelah lama di kemudian hari.

Contoh kasus ini antara lain;

a. Di Bank ABC, saat melakukan realisasi terhadap mata anggaran, misalnya melakukan pengeluaran untuk suatu keperluan yang telah di anggarkan anggarannya, yang pertama di lakukan adalah, pengguna mata anggaran tersebut membuat dokumen atau warkat realisasi anggaran atau di singkat WRA berdasarkan plafond anggaran yang masih tersedia. Kemudian warkat tersebut di teliti (*review*) oleh atasan yang berwenang untuk di sahkan atau di tanda tangani. Warkat ini di input kan ke dalam sistem komputer untuk pencatatan dan sekalian meng *update* plafond terpakai. Warkat ini kemudian di bawa ke bagian akunting untuk di inputkan ke dalam sistem akunting untuk selanjutnya di proses sampai pembayaran di lakukan. Dalam proses pekerjaan ini, terkadang terjadi kendala karena kurangnya koordinasi antara bagian pengguna anggaran dan bagian akunting. Kadangkala juga terjadi ketidak samaan data yang di input oleh bagian pengguna dengan bagian akunting. Di

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

samping itu kadang terjadi kelambatan proses yang mengakibatkan di antara bagian saling menyalahkan.

b. Contoh kasus peng inputan data ber ulang-ulang juga terjadi pada transaksi untuk Kantor Perwakilan di Luar Negeri. Data-data dari transaksi Kantor Perwakilan, di inputkan kembali di Kantor Pusat. Kasus yang sama, seperti ketidak akuratan, kelambatan dan sebagainya terjadi juga dalam hal ini. Jarak yang jauh dan perbedaan waktu kerja antara Kantor Perwakilan dan Kantor Pusat, dapat menjadi kendala tidak optimalnya koordinasi antara bagian-bagian ini, yang pada gilirannya tidak optimalnya kinerja secara keseluruhan. Dengan meng implementasikan sistem informasi yang terpadu, maka masalah seperti ini dapat di atasi, koordinasi antara bagian-bagian ini tercipta atau meningkat dengan sistem ini.

c. Contoh kasus serupa juga terjadi di bagian lain, misalnya antara bagian akunting valuta asing dan bagian akunting rupiah. Karena memakai sistem yang berbeda, maka ada transaksi yang di inputkan ber ulang di kedua tempat tersebut. Kasus-kasus kesalahan dan ketidak akuratan pun dapat terjadi, bila koordinasi antara kedua bagian tersebut tidak optimal.

2. Adanya keterlambatan pembayaran atau pembebanan biaya.

Contoh kasus ini antara lain:

a. Perusahaan ingin mengadakan training tentang manajemen waktu (*time management*) yang di selenggarakan bagian kepegawaian bekerja sama dengan suatu konsultan atau rekanan dari luar kantor. Ketika saat pembayaran

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

konsultan, bagian kepegawaian mengajukan tagihan kepada bagian akunting untuk di benbankan kepada anggaran kepegawaian yang tersedia untuk keperluan tersebut. Adakalanya bagian akunting terlambat melakukan realisasi anggarannya, sementara pihak rekanan meminta bagian kepegawaian untuk segera mencairkan tagihannya. Karena kurangnya koordinasi antara bagian ini, maka dapat terjadi keterlambatan realisasi dan ini menimbulkan ketidak nyamanan masing-masing bagian.

b. Kasus yang sama juga terjadi misalnya pada saat satu bagian mengadakan kegiatan di suatu kota. Agar lebih mudah, pembayaran dan pemilihan hotel dan akomodasi lainnya di lakukan oleh kantor cabang di kota tersebut. Keterlambatan, ketidak akuratan dan ketidak nyamanan lainnya dapat terjadi, karena kendala koordinasi antara bagian tersebut dengan kantor cabang. Hal seperti ini seharusnya dapat di atasi dengan di adanya suatu sistem informasi yang terintegrasi, karena transaksi antar bagian, antar kantor, pembebanan mata anggaran bagian lain dapat di lakukan melalui sistem informasi yang ter integrasi ini.

3. Adanya transaksi antar kantor atau cabang yang tidak tercatat dengan baik di kedua sisi.

   Kasus ini banyak terjadi, karena volume transaksi antar kantor memang tinggi. Normalnya, kalau ada transaksi antar kantor, kedua kantor, masing-masing meng inputkan transaksi-transaksi terkait untuk kepentingan laporan keuangan atau neraca masing-masing kantor. Masalah dapat kemudian timbul

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

saat membuat laporan keuangan konsolidasi, di mana ada transaksi yang tidak terkirim dengan baik sehingga tidak terbuku di salah satu kantor. Tidak terkirimnya transaksi-transaksi ini karena beberapa penyebab, misalnya telekomunikasi yang tidak lancar antara kantor-kantor, jarak yang jauh menjadikan koordinasi kurang baik, perbedaan jam kerja, kelalaian dan kekurang telitian, dan sebagainya. Penyelesaian masalah ini kadang memerlukan waktu dan usaha, sehingga akibatnya laporan konsolidasi terlambat terbentuk atau tidak sempurna. Ini juga akan berdampak kepada kinerja manajemen pembuat keputusan yang bekerja berdasarkan laporan-laporan konsolidasi tersebut.

4. Adanya informasi yang tidak akurat atau tidak sama di sampaikan oleh bagian yang berbeda, kepada satu pihak.

   Kasus ini terjadi biasanya karena adanya kebutuhan akan informasi atau data yang *real time*. Sementara dengan sistem yang tidak terintegrasi hal ini sulit di wujudkan. Contoh misalnya informasi mengenai jumlah saldo pinjaman, di mana antara bagian pinjaman dan bagian akunting dapat menyampaikan informasi yang berbeda kepada pihak yang berkepentingan, misalnya nasabah. Ini terjadi karena mungkin adanya *update* data akibat setoran atau realisasi pinjaman melalui salah satu bagian, tidak segera di beritahu kebagian terkait lainnya.

5. Adanya keterlambatan-keterlambatan dalam melakukan koreksi atau perbaikan atau penyempurnaan, terkait dengan kurangnya dukungan data atau

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

informasi dari berbagai bagian. Dalam melakukan kegiatan-kegiatan dalam organisasi, selalu saja ada hal yang kurang sempurna, sehingga memerlukan koreksi atau penyempurnaan. Dengan tidak tersedianya sarana sistem yang memadai, pekerjaan-pekerjaan koreksi atau penyempurnaan ini sulit di lakukan apalagi tanpa adanya koordinasi yang baik di atara bagian-bagian dalam organisasi. Pengalaman menunjukkan, bahwa pada saat melakukan koreksi, terkadang kesalahan yang terjadi sulit di cari akar permasalahannya, karena berlalunya waktu, karena tidak merasa bersalah, karena terkait dengan kinerja bagian lain yang tidak langsung berhubungan dan sebagainya.

6. Adanya keterlambatan respon, menjawab pertanyaan mendadak dari Manajemen terhadap suatu status yang *up to date*. Kasus ini terjadi karena tidak tersedianya sistem yang dapat menghadirkan data-data *real time*, sehingga untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan manajemen yang strategis di butuhkan waktu untuk mengolah, mengumpulkan dan menghasilkan laporan yang di minta.

   Contoh pertanyaan-pertanyaan Manajemen antara lain;

   a. Posisi Laba/Rugi
   b. Saldo akun-akun tertentu, misalnya Pinjaman
   c. Performance suatu aktifitas
   d. *Plafond budget* yang masih tersedia
   e. Pertanyaan dari *prime customer* (Pemerintah).
   f. Pertanyaan lain-lain.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

7. Masalah lain-lain, terkait dengan koordinasi antar bagian-bagian dalam organisasi. Banyak kebutuhan organisasi yang memerlukan respon yang cepat dan koordinasi berbagai bagian atau departemen. Bila koordinasi tidak optimal atau lemah, dengan sendirinya banyak pekerjaan terlantar, terlambat, tidak efektif, tidak efisien dan tentunya mempengaruhi kinerja sekaligus dapat menimbulkan kerugian.

Dari keterangan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa memang ada beberapa masalah yang terjadi di Bank ABC, yang memerlukan penanganan semestinya. Penanggulangan masalah diperlukan, agar tidak mengganggu kinerja atau performance Bank ABC dalam menyajikan pelayanan terbaik untuk para *stakeholder* dan lebih daripada itu untuk meningkatkan kemajuan Bank ABC ke depannya. Seperti sudah di jelaskan di atas bahwa salah satu solusinya adalah dengan meningkatkan koordinasi. Dalam penulisan tesis ini, penulis meneliti salah satu cara peningkatan koordinasi yaitu melalui strategi peng implementasian suatu sistem yang ter integrasi di Bank ABC.

Wright, Kroll dan Parneles (1998), mengatakan bahwa, kontrol itu terbagi dua, yaitu kontrol strategi dan kontrol budget.

Kontrol strategi itu bersifat jangka panjang, ukurannya kwantitatif dan kwalitatif, untuk internal dan external dan koreksinya dapat selalu berlangsung. Sementara kontrol budget atau anggaran, kontrolnya bersifat tahunan anggaran, kwantitatif, internal dan koreksinya dalam periode anggaran itu saja.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Mengimplementasikan teknologi informasi, dapat di katakan termasuk kontrol strategi. Alasannya adalah, karena teknologi informasi dapat di pergunakan untuk mengontrol organisasi dalam jangka panjang, untuk keperluan internal maupun external.

Wright, Kroll dan Parneles (1998), menambahkan bahwa efektifitas dari suatu organisasi dapat di capai dengan adanya suatu sistem teknologi informasi yang di jalankan dalam organisasi tersebut.

C. Pembatasan Masalah

Seperti sudah di jelaskan sebelumnya bahwa untuk mendapatkan atau meningkatkan suatu koordinasi yang baik, ada banyak cara yang dapat di tempuh. Antara lain, membuat organisasi yang baik dan solid, efektif dan efisien, meningkatkan hubungan/komunikasi atau relasi di antara anggota organisasi, kejelasan arus komando dan arus informasi, kejelasan bisnis proses, kejelasan standard dan prosedur atau SOP (*Standard and Operation Procedures*), kepemimpinan yang baik, tersedianya sarana atau sistem yang baik, adanya budaya perusahaan (corporate culture) yang baik, tingginya tingkat pendiddikan dan baiknya pengalaman anggota organisasi.

Namun dalam tulisan ini, penulis hanya membatasi analisa peningkatan koordinasi melalui penyediaan sarana yaitu implementasi sistem informasi yang ter integrated atau terpadu di Bank ABC, dengan menganalisa beberapa departemen yang terkait dengan pemakaian sistem tersebut.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Departemen yang terkait ada tiga (3), yaitu Departemen Akunting dan Devisa, Departemen Keuangan Interen dan Departemen Teknologi Informasi.

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah, menganalisisa efektifitas strategi pemakaian Sistem Informasi yang ter integrasi atau terpadu dari Bank ABC terutama untuk meningkatkan koordinasi antar departemen, bagian dan cabang di dalam perusahaan.

Dari analisa yang di lakukan , di harapkan akan di dapatkan gambaran seberapa efektif dan efisien, manfaat dari sistem ini untuk meningkatkan koordinasi. Gambaran didapatkan dengan membandingkan sistem akunting yang baru yang ter padu, dengan sistem sebelumnya yang masih belum ter integrasi (parsial) di setiap departemen dan cabang-cabang Bank ABC.

Penelitian dilakukan untuk mengukur seberapa jauh pemanfaatan sistem informasi terpadu ini untuk mencapai tujuan organisasi terutama kaitannya dengan peningkatan koordinasi. Karena mungkin terjadi, walaupun sudah punya sistem yang canggih dan data yang cukup, belum tentu bermanfaat secara optimal. Seperti yang di katakan Lundborg (1981), bekas *Chairman of Bank of America* , bahwa yang penting adalah apa yang anda harus lakukan untuk memenuhi keperluan anda, bukan harus memproses data atau melakukan pekerjaan yang ada di depan anda.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

E. Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini di harapkan kita mendapat gambaran bahwa dengan strategi implementasi sistem informasi terpadu, koordinasi antar departemen atau bagian di Bank ABC dapat di tingkatkan secara *significant*. Dengan meningkatnya koordinasi, maka dapat di harapkan mengurangi atau menghilangkan masalah-masalah terkait koordinasi dan juga tentunya peningkatan kinerja dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Dengan kata lain, di harapkan manfaat implementasi sistem ini, bukan hanya peningkatan koordinasi saja, tapi juga membantu pencapaian tujuan fungsi manajemen lainnya yaitu *Planning, Organizing, Actuating* dan *Controling*.

Purwanto (1999) mengatakan bahwa berbagai bentuk transaksi bisnis se hari-hari tak dapat terlepas dari keberadaan suatu teknologi komputer. Artinya apapun tujuan manajemen, peranan teknologi informasi sangat di butuhkan.

Manfaat penelitian ini di harapkan nanti nya akan menguatkan tekad manajemen untuk terus membangun dan atau memelihara sistem ini untuk berkelanjutan pengembangannya.

Dalam penelitian ini telah dilakukan kegiatan antara lain sebagai berikut:

1. Mengevaluasi efektifitas peningkatan koordinasi antar departemen pemakai sistem informasi terpadu.
2. Mengukur tingkat efisiensi/efektifitas dan kepuasan pemakai sistem informasi terpadu dalam rangka peningkatan koordinasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Memberikan saran untuk pengembangan dan peningkatan manfaat sistem di masa sekarang maupun di masa yang akan datang.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

II. TINJAUAN PUSTAKA

Melalui tinjauan pustaka atau menurut teori yang di dapat dari buku-uku, akan di bahas beberapa pengertian yang terkait dengan kebutuhan akan adanya suatu koordinasi dalam organisasi. Juga dibahas pengertian tentang sistem informasi teknologi dalam rangka pemanfaatannya sebagai strategi peningkatan koordinasi dalam organisasi.

Pengertian-pengertian yang di bahas adalah:

A. Manajemen Konflik

1. Definisi konflik.

Kalau kita membaca berbagai buku tentang konflik, ada banyak definisi menggambarkan apa artinya konflik itu. Namun secara mudahnya, kalau kita bicara konflik, pikiran kita mengacu pada adanya satu situasi di mana adanya ketidak cocokan, saling berlawanan, tidak akur atau siuasi ketidak cocokan lainnya. Umumnya, orang menghindari suasana konflik, karena umumnya orang menyukai area yang nyaman (*comfort zone*). Konflik di pandang sekilas sebagai suatu yang negatif tidak produktif dan tidak nyaman, makanya orang ingin menghindarinya. Namun bila kita melihat dengan cermat, ternyata tidak selalu konflik itu berarti suatu yang buruk. Adanya konflik kadang di butuhkan untuk merubah suatu suasana yang *stagnant*, tidak berkembang, atau dalam rangka mencari solusi yang optimal dari suatu masalah yang ingin di pecahkan. Justru

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dengan menciptakan kebebasan berpendapat, termasuk berpendapat di luar kebiasaan (*out of box*), walaupun akan berpotensi menciptakan suasana konflik, dapat menciptakan suatu inovasi atau temuan baru yang significant untuk kemajuan bersama. Umumnya temuan-temuan besar di mulai dari keberanian seseorang berpikiran berbeda dan kadang di tolak oleh yang lainnya, atau dapat di katakan menciptakan suasana konflik.

Robbins (2003), memperluas definisi konflik dengan mengatakan bahwa titik tertentu pada setiap kegiatan yang tengah berlangsung bila interaksi bersilangan dapat menjadi konflik antar pihak. Definisi ini katanya mencakup rentang luas konflik yang di alami orang dalam organisasi, ketidak cocokan sasaran, perbedaan penafsiran fakta, ketidak sepakatan yang di dasarkan pada pengharapan perilaku, dan sebagainya.

Seperti di uraikan di atas bahwa orang umumnya menghindari konflik. Ini menurut Robbins (2003) adalah sebagai pandangan tradisionil, di mana mereka mengatakan bahwa dengan adanya konflik menandakan adanya kesalahan fungsi dalam kelompok. Sementara menurut Robbins (2003), ada pemikiran aliran lain yang mengemukakan bahwa konflik adalah hasil yang wajar dan tidak terelakkan dalam setiap kelompok dan bahwa itu tidak perlu di anggap buruk, melainkan sebaliknya berpotensi menjadi kekuatan positif dalam menetapkan kenerja kelompok. Di tambahkan oleh Robbins (2003), adanya aliran atau prespektif ketiga, dan paling baru, yang mengemukakan bahwa konflik tidak hanya dapat menjadi kekuatan positif dalam kelompok tetapi juga secara eksplisit berargumen

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

bahwa itu mutlak di perlukan terjadinya sejumlah konflik agar kelompok dapat berkinerja secara efektif. Robbins (2003) menamakan aliran ketiga ini sebagai pendekatan interaksionis.

Jadi menurut pandangan tradisional konflik itu identik dengan kekerasan, pengrusakan, dan sebagainya, pokoknya sesuatu yang irasionil, makanya perlu di hindari. Dalam pemerintahan militer, juga konflik ini berusaha di hindari, karena konflik identik dengan ketidak kompakan, pengrusakan dan tidak disiplin. Mereka menginginkan semua berjalan tertib sesuai kemauan pemimpin, tidak boleh ada pembangkangan atau melawan garis komando. Biasanya pemerintahan semacam ini cenderung diktator dan tidak akan mencapai kemajuan. Sementara menurut pandangan Hubungan Manusia (humanis), konflik itu sesuatu yang wajar yang kadang bermanfaat bagi peningkatan kinerja kelompok. Terakhir menurut pandangan Interaksionis, justru konflik itu di anggap sesuatu yang positif dan mendorong pemimpin kelompok untuk mempertahankan tingkat konflik yang membuat anggota jadi kritis terhadap diri sendiri dan kreatif.

UNIVERSITAS TERBUKA

2. Sifat dan jenis konflik.

Selanjutnya Robbins (2003) membagi konflik menjadi beberapa macam tergantung sifat dan jenisnya. Konflik yang bersifat mendukung sasaran kelompok dan memperbaiki kinerja di sebut konflik fungsional, sementara konflik yang bersifat merintangi kinerja kelompok dan memperburuk kinerja di sebut konflik disfungsional.. Apakah konflik tersebut konflik fungsional atau

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

konflik disfungsional, di tentukan oleh jenis konflik itu sendiri. Adapun jenis konflik tersebut adalah sebagai berikut;

a. Konflik Tugas, adalah konflik atas isi dan sasaran tugas atau pekerjaan.

b. Konflik Hubungan, adalah konflik berdasarkan hubungan interpersonal.

c. Konflik Proses, adalah konflik atas cara melakukan pekerjaan (*bisnis proses*).

Konflik Tugas dalam level yang rendah sampai sedang, bersifat fungsional. Dengan kata lain Konflik Tugas akan berdampak positif kalau dalam level rendah sampai sedang. Tapi kalau levelnya sudah tinggi, di mana terjadi perdebatan sengit tentang siapa yang harus melakukan apa, terus saling ngotot membebankan tanggung jawab terhadap tugas tersebut, ini dapat menjadikan Konflik Tugas itu menjadi disfungsional, karena perdebatan tersebut jadinya menciptakan ketidak pastian tentang peran tugas, memperlama penyelesaian, dan hasil yang tidak menentu. Sementara kalau levelnya rendah sampai sedang, menunjukkan dampak positif, karena konflik itu merangsang diskusi tentang gagasan-gagasan yang membantu kelompok meningkatkan kinerja lebih baik lagi.

Konflik Proses dalam level yang rendah juga berdampak positif atau merupakan Konflik Fungsional.

Sementara Konflik Hubungan, umumnya selalu bersifat Konflik Disfungsional. Konflik Hubungan terjadi karena hubungan antar pribadi. Kalau terjadi hubungan pribadi yang di sertai konflik, maka itu berarti pergesekan dan permusuhan antar

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pribadi, meningkatkan ketidak serasian dan menurunkan rasa saling pengertian, sehingga menghambat kelancaran penyelesaian tugas-tugas organisasi.

3. Proses konflik.

a. Tahap I: Potensi oposisi atau ke tidak cocokan.

Timbulnya konflik, pertamanya adalah adanya kondisi yang memunculkan adanya konflik. Kondisi inilah yang menyebabkan atau berpotensial timbulnya konflik. Menurut Robbins (2003) kondisi ini dapat di bagi dalam tiga kategori umum, yaitu:

1). Komunikasi.

Penyebab utama adanya kontlik adalah masalah berhubungan dengan komunikasi. Adanya hambatan komunikasi, yang merupakan sarana mengalirnya informasi, menyebabkan tidak optimalnya informasi yang di dapatkan oleh yang berkepentingan dalam menjalankan perannya dalam organisasi. Tidak lancarnya komunikasi akan berdampak munculnya konflik. Kesulitan semantik, pertukaran informasi yang kurang memadai, dan kebisingan saluran komunikasi semuanya merupakan penghalang terhadap komunikasi dan kondisi ini berpotensi menimbulkan konflik. Menurut Robbins (2003), riset memperlihatkan lebih lanjut penemuan yang mengejutkan : Potensi konflik meningkat bila terdapat terlalu sedikit atau terlalu banyak komunikasi. Di tambahkannya bahwa peningkatan komunikasi bersifat fungsional sampai pada titik tertentu, setelah itu mungkin terjadi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf

komunikasi berlebihan, dengan kenaikan resultan atas potensi konflik itu. Jadi kalau informasi terlalu sedikit atau terlalu banyak dapat menjadi dasar munculnya konflik.

2). Struktur

Perbedaan struktur dan fungsi masing-masing struktur, dapat juga menimbulkan konflik di antara anggota penghuni struktur tersebut. Misalnya dalam suatu Bank, di departemen Kartu Kredit, anggota bagian marketing dan anggota bagian otorisasi dapat saling beri konflik. Bagian marketing berusaha mendapatkan calon nasabah sebanyak-banyaknya, sementara bagian otorisasi berusaha menyaring calon nasabah se ketat-ketatnya. Konflik di antara para anggota ini bersifat struktural. Keberagaman fungsi atau tujuan di antara kelompok-kelompok di dalam organisasi merupakan sumber terjadinya konflik. Ada juga indikasi bahwa gaya kepemimpinan yang tertutup, pengamanan yang ketat, juga dapat juga memicu peningkatan konflik, walaupun tidak selalu begitu.. Menurut Robbins (2003), riset cenderung membenarkan bahwa partisipasi dan konflik sangat berkaitan, tampaknya karena partisipasi mendorong di galakkannya perbedaan. Selain itu sistem penggajian juga dapat menimbulkan konflik.

3). Pribadi

Pribadi atau karakter seseorang juga dapat menimbulkan konflik. Karakter otoriter keras kepala yang menunjukkan penghargaan yang rendah misalnya mendorong terciptanya konflik. Perbedaan nilai soal baik dan buruk baik itu

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

karena budaya, pengalaman, pendidikan dan lain-lain, dapat juga menimbulkan konflik. Seseorang memberikan nilai pada dirinya atau orang lain yang di bayarnya, dapat berbeda, ini juga dapat memicu munculnya konflik. Jadi perbedaan sistem nilai merupakan sumber yang dapat menciptakan munculnya potensi konflik.

b. Tahap II: Kognisi dan personalisasi

Pada tahap kedua ini para pihak yang terlibat konflik akan mengenali adanya konflik. Bila konflik di anggap sesuatu yang wajar dan tidak di tanggapi secara emosional maka konflik tidak akan menimbulkan kecemasan, ketegangan, frustrasi atau permusuhan. Sebaliknya kalau di tanggapi secara emosional konflik akan berakibat tak nyaman dan menjurus ke permusuhan pribadi.

c. Tahap III: Maksud/tujuan

Pada tahap ini para pelaku konflik akan memperlihatkan maksud atau tujuan melakukan konflik atau mengantisipasi adanya konflik tersebut. Tujuan melakukan konflik di antaranya adalah untuk persaingan, kolobrasi, penghindaran, akomodasi dan kompromi.

d. Tahap IV: Perilaku

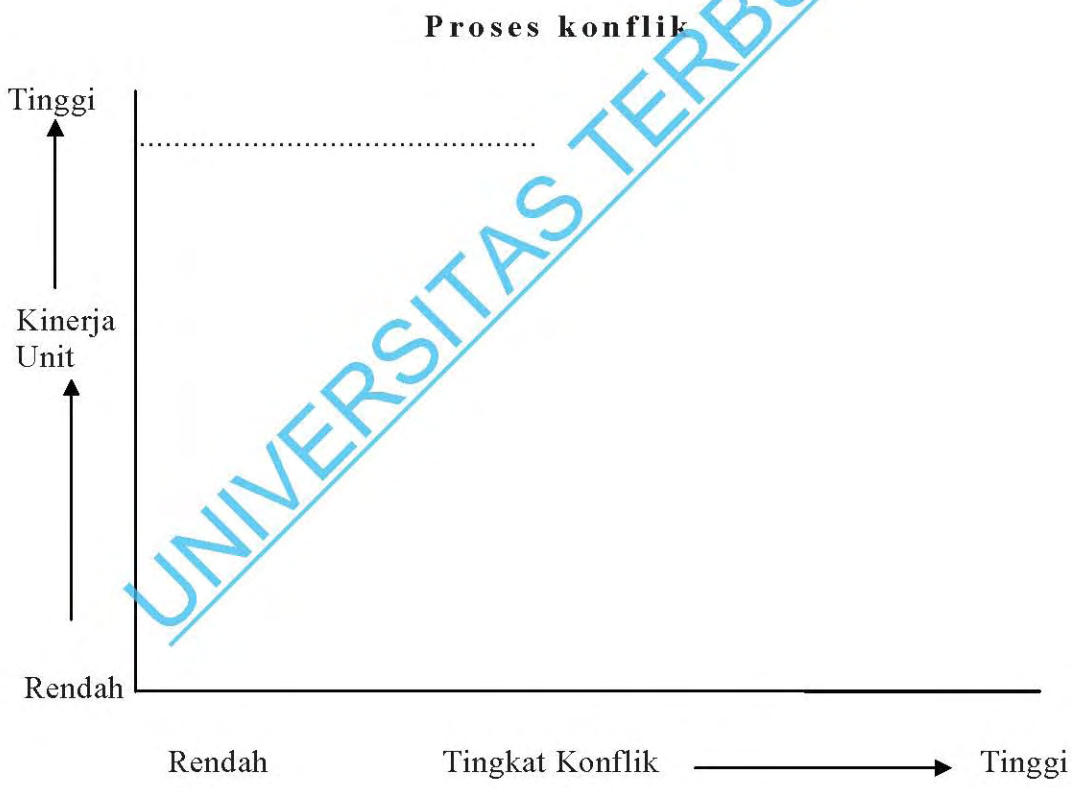
Pada tahap ini para pelaku konflik menunjukkan perilaku atau reaks terhadap adanya konflik yang sudah nyata. Reaksi terhadap konflik dapat berupa ancaman, pemogokan, serangan fisik, serangan kata-kata, dan sebagainya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

e. Tahap V: Hasil

Pada tahap ini kita dapat melihat hasil dari sebuah konflik. Seperti di terangkan di atas bahwa ada konflik fungsional ada konflik disfungsional. Konflik fungsional menghasilkan sesuatu yang positif sebaliknya konflik disfungsional menghasilkan sesuatu yang negatif untuk organisasi.



Gambar II.A.1

UNIVERSITAS TERBUKA

B. Pembuat Keputusan (*Decision Making*)

1. Pentingnya tindakan pengambilan keputusan.

Tindakan Pengambilan Keputusan merupakan suatu tindakan yang sangat penting demi kelancaran jalannya suatu organisasi atau perusahaan. Bagi seorang manager membuat keputusan yang tepat adalah merupakan fungsi utamanya. Kemampuan manajer untuk membuat keputusan dengan cepat dan tepat, merupakan faktor utama berjalannya perusahaan secara lancar sesuai rencana yang telah di tetapkan. Pembuatan keputusan yang lambat dan tidak tepat dapat mempengaruhi tersendatnya jalan perusahaan, atau dapat lebih fatal lagi yaitu tidak tercapainya tujuan perusahaan. Kegagalan membuat keputusan dapat mempengaruhi berbagai aktifitas terkait dengan pengambilan keputusan tersebut. Maka dari itu, membuat keputusan bukan hanya menjadi tugas seorang manajer, tapi dapat jadi menjadi tugas atau kewajiban semua pihak dalam perusahaan. Keputusan yang sangat sederhanapun yang di lakukan seorang karyawan dapat mempengaruhi kegiatan-kegiatan lain dalam organisasi secara keseluruhan. Pembuatan keputusan bukan hanya kegiatan memilih atau menentukan pilihan dari berbagai alternatif yang ada dari berbagai alternatif yang tersedia, tapi merupakan pertimbangan yang mendalam terkait dengan kelancaran operasi perusahaan secara keseluruhan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Adanya suatu sistem komputerisasi atau teknologi atau biasa di sebut IS (*Information System*), akan sangat membantu para pengambil keputusan dalam menjalankan fungsinya.

McKeown (1991), mengatakan bahwa IS itu dapat bermacam tipe antara lain adalah IS untuk men support pembuat keputusan dan juga IS untuk para *Executive*.

Dearlove (1998) menambahkan bahwa informasi merupakan salah satu kunci input dalam membuat atau memproses sebuah keputusan. Bagaimana mutu input tersebut, akan mempengaruhi langsung kualitas dari hasil yang akan di dapatkan, maksud nya hasil keputusan tersebut. Sejauh mana suatu informasi itu dapat di percaya kebenaran dan ke terkiniannya, sangatlah tergantung pada kemampuan perusahaan tersebut dalam mengelola informasi atau data-data miliknya. Jadi dengan adanya kemampuan mengelola data informasi dengan baik, akan membantu para pengambil keputusan dalam membuat keputusan yang baik.

UNIVERSITAS TERBUKA

2. Proses pengambilan keputusan.

Robbins dan Coulter (2005) menerangkan bahwa proses pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

a. Identifikasi masalah.

Proses pengambilan keputusan berawal dari adanya masalah. Masalahnya adalah adanya gap atau kesenjangan antara kenyataan yang ada dan keadaan yang di inginkan. Karena adanya kesenjangan ini, maka harus di lakukan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

suatu tindakan pengambilan keputusan untuk mengatasi kesenjangan tersebut. Misalnya, kita di hadapkan pada kenyataan harus membayar suatu tagihan yang sudah jatuh tempo, sementara kita tidak mempunyai uang kas yang memadai untuk membayar tagihan tersebut. Maka harus di buat suatu keputusan menyediakan uang sebanyak yang kita butuhkan untuk membayar tagihan tersebut. Kita harus membuat keputusan dari berbagai alternatif yang ada, seperti meminjam, menjual barang yang kita punyai, meminta penundaan pembayaran kalau dapat, mengambil tabungan, atau tindakan lainnya. Identifikasi Masalah, atau mengenali ada tidak nya suatu masalah, bukanlah merupakan pekerjaan mudah. adakalanya seseorang tidak menyadari adanya masalah, sebaliknya seseorang menangkap adanya masalah padahal menurut orang lain hal itu bukanlah suatu masalah. Kemampuan seseorang untuk mengenali masalah adalah berbeda-beda. Jadi manajer yang keliru mengatasi masalah sama buruknya dengan manajer yang tidak menyadari adanya masalah, kata Robbins dan Coulter (2005). Jadi kemampuan untuk meng identifikasi masalah adalah sangat penting, untuk selanjutnya dapat di teruskan ke proses berikutnya dalam membuat atau melakukan tindakan Pengambil Keputusan.

b. Identifikasi kriteria keputusan

Setelah mengenali adanya masalah, maka langkah berikutnya adalah Mengidentifikasi Kriteria Keputusan. Maksudnya adalah seorang yang ingin membuat keputusan harus menentukan apa yang relevan dalam mengambil

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

keputusan tersebut. Artinya harus di ketahui faktor-faktor apa yang jelas berhubungan dengan masalah dan keputusan yang akan di buat. Misalnya seseorang ingin membuat keputusan membeli suatu barang, maka faktor-faktor yang dapat mencakup kriteria adalah misalnya harga barang, model barang, fungsi-fungsi barang, layanan jaminan, catatan reputasi rekanan, dan sebagainya. Setelah mengetahu semua faktor tersebut, dapat di tentukan faktor-faktor mana yang di pilih sesuai relevansinya dengan keputusan yang akan di buat.

Jadi dapat dikatakan, pengambil keputusan terwujud, antara lain, karena menguasai faktor-faktor pendukung yang dapat berupa data atau informasi.

c. Memberi bobot kriteria

Setelah mengenali identifikasi kriteria, maka langkah selanjutnya adalah memberi bobot setiap kriteria yang di pilih atau di pakai. Pemberian bobt kriteria artinya juga membuat prioritas agar di dapat keputusan yang tepat. Misalnya pembobotan kriteria adalah sebagai berikut.

Kriteria	**Bobot**
Harga	10
Dukungan Service	8
Kualifikasi Keuangan	6
Lokasi rekanan	4
Reputasi	3

d. Menyusun alternatif

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Setelah memberi bobot kriteria, langkah selanjutnya adalah menyusun alternatif. Artinya pembuat keputusan menyusun alternatif yang ada. Pembuat keputusan akan memilih dari alternatif yang ada, mana yang paling menguntungkan. Misalnya dalam susunan alternatif pembelian komputer Laptop, kita dapat menyusun misalnya IBM, Toshiba, HP, Acer, dst.

e. Menganalisa Alternatif.

Langkah berikutnya adalah menganalisa setiap alternatif dengan memberi nilai dari masing-masing kriteria untuk setiap alternatif. Setelah itu hasil penilaian kita terhadap pilihan tersebut untuk masing-masing kriterianya, kita kalikan dengan pembobotan yang sudah kita tetapkan. Misalnya untuk merek IBM kita tentukan nilainya berdasarkan fakta misalnya, untuk harga 5, untuk Service 8, untuk Keuangan 8, untuk Lokasi 8 dan untuk Reputasi misalnya 9. Hasil perkalian bobot dan analisa alternatif jadinya untuk IBM adalah 50 + 64 + 48 + 32 + 24 = 216.

f. Memilih Alternatif.

Dari hasil penjumlahan perkalian bobot dan analisa alternatif kita akan mendapat hasil dari masing-masing alternatif yang di pilih. Kemudian kita akan memilih alternatif yang mendapatkan angka tertinggi.

g. Mengimplementasikan Alternatif Terpilih.

Langkah berikutnya adalah mengimplementasikan alternatif terpilih. Artinya melakukan tindakan menjalankan pilihan tersebut. Bila yang melakukan tindakan tersebut harus datang dari bagian lain, maka si pembuat keputusan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menyampaikan putusan tersebut kepada bagian terkait, misalnya untuk pembelian barang adalah bagian pembelian atau purchasing.

Dengan adanya sistem informasi yang baik hal ini dapat di lakukan dengan mudah. Seperti di Bank ABC realisasi anggaran untuk pembelian barang mudah di lakukan.

h. Mengevaluasi keefektifan keputusan

Langkah terakhir dalam membuat keputusan adalah menilai hasil keputusan tersebut. Dalam menilai keputusan tersebut di lihat apakah masalah yang dulu hendak kita atasi sudah tidak ada, atau apakah langkah yang di pilih di item 6 mencapai hasil yang di kehendaki. Kalau ternyata tidak tercapai tujuan dalam melakukan keputusan ini, maka dapat di ulangi kembali langkah-langkah yang salah. atau lebih *extreem* lagi dapat saja seluruh langkah harus di ulangi lagi dari awal.

UNIVERSITAS TERBUKA

3. Jenis masalah dan keputusan.

Jenis Masalah dan Keputusan dapat di bagi menjadi 2, yaitu:

a. Masalah yang terstruktur dan keputusan yang terprogram dan
b. Masalah yang tak tersusun dan keputusan yang tak terprogram.

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut.

a. Masalah yang terstruktur dan Keputusan yang ter program. adalah masalah yang berulang, yang itu-itu juga. Misalnya dalam perusahaan service atau penjual jasa, masalah yang sering timbul misalnya keluhan pelanggan,

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

masalah komunikasi, masalah *delivery*, dan seterusnya. Untuk mengatasi masalah-masalah rutin ini biasanya perusahaan sudah mempunyai program atau prosedur. Jadi keputusan yang di ambil untuk mengatasi masalah-masalah tersebut sudah terprogram. Program dan prosedurnyapun biasanya sudah mengalami perbaikan dari waktu ke waktu. Para manajer atau pelaku pembuat keputusan pun biasanya sudah paham akan langkah-langkah standar yang akan di ambil bila terjadi masalah-masalah rutin ini. Walaupun kadang-kadang dalam menjalankan aktifitas perusahaan para manajer masih terbentur dalam membuat keputusan yang rutin ini, misalnya karena adanya masalah mengenai penafsiran, karena setiap orang dapat berbeda menafsirkan istilah misalnya "memuaskan pelanggan". Namun demikian keputusan yang semacam ini akan lebih mudah di buat karena sudah ada pola pemecahannya yang tertuang dalam pedoman atau prosedur atau sudah di programkan sebelumnya.

b. Masalah yang tak terstruktur dan Keputusan yang tak terprogram.

Untuk masalah yang tak terstruktur dan keputusan yang tak terprogram, mewujudkan pengambilan keputusannya lebih sulit. Masalah seperti ini adalah di luar kebiasaan dan tidak tersedianya program yang sudah standard untuk mengatasinya. Artinya tidak ada pedoman atau prosedur yang telah baku guna membantu para pengambil keputusan untuk melakukan keputusan. Biasanya masalah ini belum pernah terjadi sebelumnya, atau terjadinya tidak rutin atau sangat tergantung kondisi dan keadaan. Jadi pembuatan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

keputusannya pun banyak di pengaruhi oleh kondisi dan keadaan yang terjadi. Misalnya bagaimana para manager sebuah perusahaan yang memproduksi rokok membuat keputusan sehubungan di naikkannya cukai rokok dan di larangnya orang merokok di tempat tertentu.

4. Kondisi pengambilan keputusan.

Menurut Robbins dan Coulter (2005), ada tiga kondisi yang mungkin di hadapi para manajer sewaktu mereka membuat keputusan yaitu kepastian, resiko dan ketidak pastian. Kepastian, adalah situasi ideal untuk mengambil keputusan. Dalam kondisi seperti ini memungkinkan para pengambil keputusan mampu bertindak dengan keputusan tepat karena hasil dari setiap alternatif telah di ketahui.

Dalam kondisi resiko, para pengambil keputusan mampu memperkirakan kemungkinan alternatif-alternatif tertentu atau hasil-hasil tertentu. Kemampuan memperkirakan hasil-hasil tersebut biasanya berdasarkan pengalaman-pengalaman atau informasi yang mereka peroleh. Dalam kondisi resiko, para manejer mempunyai data historis yang mendukung mereka menentukan kemungkinan dari berbagai alternatif. Kondisi ke tidak pastian, adalah kondisi di mana para pengambil keputusan menghadapi situasi sulit, karena adanya situasi penuh ketidakpastian, misalnya karena terbatasnya informasi yang di perlukan untuk membuat keputusan. Faktor minimnya informasi ini akan mempengaruhi para pembuat keputusan dalam melakukan tindakan atau keputusan. Faktor lain

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang mempengaruhi pilihan dalam situasi ketidakpastian ini adalah orientasi psikologis si pengambil keputusan. Manajer yang optimis dan yang pesimis akan melakukan tindakan yang berbeda.

5. Gaya pengambil keputusan.

Menurut Robbins dan Coulter (2005), ada dua macam gaya pengambil keputusan, yaitu gaya rasional dan logis berhadapan dengan gaya kreatif dan intuitif. Kedua dimensi tersebut terbagi dalam empat gaya yaitu gaya mengarahkan, gaya analitis, gaya konseptual dan gaya perilaku.

Keterangan masing-masing gaya tersebut adalah sebagai berikut:

Gaya mengarahkan, di mana orang yang bergaya ini cenderung memiliki toleransi rendah terhadap ketidak pastian dan bersikap rasional. Mereka itu effisien dan logis, cepat membuat keputusan walaupun dengan informasi minimal dan menilai sedikit alternatif.

Gaya analitis, di mana pembuat keputusan jauh lebih banyak toleransi terhadap ambiguitas daripada jenis gaya mengarahkan. Mereka menginginkan lebih banyak informasi sebelum membuat keputusan dan juga lebih banyak menilai berbagai alternatif. Keputusannya biasanya di ambil secara hati-hati dan mampu beradaptasi pada situasi-situasi sulit.

Gaya konseptual, adalah gaya yang cenderung amat luas pandangannya dan melihat ke banyak alternatif, memusatkan perhatian jangka panjang dan sangat baik dalam menemukan pemecahan masalah yang kreatif.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Gaya perilaku, adalah gaya pengambil keputusan yang sangat baik bekerja sama dengan orang lain. Suka menerima saran orang lain, menghargai pendapat orang lain, menghindari konflik dan berkomunikasi dengan baik.. Kebanyakan para manajer mempunyai lebih dari satu gaya.

C. Database Dalam Teknologi Informasi.

1. Sekilas tentang teknologi informasi

Pada saat ini hampir semua perusahaan atau organisasi baik yang kecil apalagi yang skala besar, telah memakai komputer untuk menjalankan sistem atau kegiatan mereka. Komputer bukan lagi di anggap barang mewah dan canggih, tapi sudah merupakan suatu kebutuhan untuk menjalankan aktifitas perkantoran atau administrasi. Banyak sistem komputer berupa aplikasi-aplikasi keuangan, kepegawaian, operasional, persediaan, penjualan, dan sebagainya merupakan keharusan untuk di jalankan dalam sebuah organisasi atau perusahaan, kalau tidak maka perusahaan tersebut akan kalah bersaing dengan yang memakai komputer. Pemakaian komputer lebih di kenal dengan sebutan Sistem Informasi, karena yang di olah melalui komputer adalah berupa informasi atau data.

McLeod, Jr. dan Schell (1995), mengatakan bahwa, informasi adalah salah satu jenis utama sumber daya yang tersedia bagi manajer. Informasi dapat di kelola seperti halnya sumber daya lain, dan perhatian pada topik ini bersumber dari dua pengaruh. Pertama, bisnis telah menjadi semakin rumit, dan kedua, komputer telah mencapai kemampuan semakin baik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Jadi dengan alasan inilah, maka hampir semua perusahaan modern dewasa ini pasti memakai komputer sebagai alat untuk mengelola atau me *manage* informasi atau data dalam menjalankan aktifitas perusahaan.

Di tambahkan McLeod (1995), bahwa *Output* informasi dari komputer di gunakan oleh para manajer, non-manajer, serta orang-orang dan departemen-departemen dalam lingkungan perusahaan. Manejer berada pada semua tingkat organisasional perusahaan, dan dalam semua area bisnis, manejer melaksanakan berbagai fungsi dan peran. Untuk berhasil, manejer memerlukan keahlian dalam komunikasi dan pemecahan masalah. Manejer perlu mengerti komputer, tetapi lebih penting lagi, mereka perlu mengerti informasi.

Penguasaan informasi menjadi titik tolak kesuksesan seorang manejer. Dewasa ini kemampuan komputer sangat luar biasa di segala bidang bisnis. Sebut saja di bidang keuangan perbankan, di bidang industri, di bidang pelayanan atau service. Apakah itu di bisnis transportasi, perhotelan, pariwisata, dan sebagainya, peranan komputer sangat luar biasa.

Perkembangan komputer yang sangat pesat dewasa ini, telah ikut membantu percepatan kemajuan dunia usaha khususnya dan umumnya mempermudah dan mempernyaman kehidupan secara menyeluruh.

Komputer bukan hanya di pakai oleh para manejer, tapi juga non-manejer, bahkan seluruh anggota atau karyawan perusahaan, bukan hanya itu bahkan komputer juga di manfaatkan oleh orang-orang di luar perusahaan, para pelanggan, para pemegang saham, pemerintah, dan seterusnya. Oleh karena itu

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

komputer atau sistem informasi menjadi alat yang sangat baik untuk di manfaatkan sebagai alat komunikasi, kontrol dan tentunya sebagai alat koordinasi yang sangat ampuh.

Komputer menjadi komponen utama dalam peralatan komunikasi, tidak dapat di pungkiri lagi. Hampir semua alat komunikasi, navigasi, pengindraan, dan seterusnya, tidak dapat terlepas dari keterlibatan komputer. Mulai dari telepon, satelit, radio, televisi dan peralatan komunikasi lainnya selalu berhubungan dengan pemakaian komputer atau sistem informasi. Meng koordinasikan suatu kegiatan yang besar dan tersebar di beberapa tempat, kalau dulu mungkin sangat sulit, kini dengan adanya bantuan komputer atau sistem informasi, pekerjaan itupun menjadi ringan. Bukan hanya lebih ringan, tapi lebih akurat, lebih cepat, lebih efisien dan lebih efektif.

McLeod (1995) juga mengatakan bahwa perhatian pengembangan komputer atau sistem informasi juga di fokuskan pada aplikasi yang menunjang kemudahan dan peningkatan komunikasi. Hal ini terlihat dengan munculnya beragam aplikasi di bidang ini seperti konferensi jarak jauh, voice mail, surat elektronik atau email, kalender elektronik, transmisi facsimile dan pencetakan jarak jauh. Orang menggunakan istilah kantor maya atau virtual office untuk menggambarkan semua aplikasi otomasi kantor tersebut. Semua aplikasi ini di maksudkan untuk mempermudah komunikasi. Ini berarti juga mempermudah koordinasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Database dan peranannya.

Seperti sudah di utarakan di atas bahwa dewasa ini sebuah organisasi modern atau sebuah perusahaan besar modern tidak dapat melepaskan diri dari ketergantungan pemakaian komputer untuk menjalankan aktifitasnya. Perusahaan dewasa ini mengelola begitu banyak informasi seperti informasi pesanan, transaksi keuangan, kegiatan produksi, catatan sumber daya, prosedur, kontrak, dan sebagainya. Kalau dulu semua informasi ini perlu di simpan dan di cetak dalam lembaran kertas, sekarang dengan kemajuan di bidang teknologi informasi atau komputer, informasi tersebut di simpan berupa data dalam file-file elektronik. Bukan hanya kemampuan menyimpan yang sangat luar biasa dewasa ini, tapi juga kemampuan untuk memproses, meng akses, memanipulasi, menghitung, dan sebagainya dapat di lakukan dengan mudah berkat kemampuan teknologi informasi tersebut.

Kemampuan untuk menyimpan, mengambil dan memanipulasi informasi ini memungkinkan organisasi mengelola operasinya secara efisien dan efektif. Kehandalan teknologi dalam memproses informasi dapat mengikuti kecepatan perkembangan yang di tuntut organisasi. Bahkan sebuah mini market pun yang mempunyai ribuan transaksi, ribuan item barang-barang, dapat di monitor setiap saat berapa jumlah stok yang ada, berapa yang harus segera di pesan dan berapa yang *slow motion* sehingga harus di kembalikan kepada *suplier*. Tanpa bantuan komputer mengelola data, tak mungkin seorang atau beberapa penjaga toko mampu melakukannya dengan efisien dan efektif. Manajer sekarang tidak dapat

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

membuat keputusan yang efektif berdasarkan koleksi data yang begitu banyak jika data itu tidak di organisasikan secara baik yang dewasa ini lebih di kenal dengan data berbasis komputer.

Data-data tersebut di simpan secara terstruktur dengan manajemen yang bagus dan sistem pengelolaan dan pengendalian yang canggih dan di simpan dalam suatu wadah yang di sebut database.

Konsep manajemen database dewasa ini sudah sangat canggih, sehingga sangat memberikan manfaat bagi pemakainya. Data yang di simpan dalam database dapat mencapai jumlah yang sangat banyak dalam media kecil saja, bahkan dapat di bawa kemana-mana. Bayangkan sekarang ini tidak mustahil seorang manajer membawa sebuah *flashdisk* yang kecil sekali memuat jutaan informasi yang kalau di tuangkan dalam bentuk kertas laporan dapat memenuhi puluhan gudang besar. Di samping itu teknik pemrosesan data juga sangat mudah dan canggih, karena setiap informasi dapat di beri identifikasi atau *key* dan dengan demikian dapat menemukan suatu item di antara jutaan item hanya dalam hitungan detik, lengkap dengan segala atribut yang melekat pada item tersebut. Database manajemen juga dapat segera mengidentifikasi kalau ada item yang duplikat seketika. Juga database mempunyai manajemen untuk melindungi, mengontrol, membackup, dan seterusnya informasi yang tersimpan di dalamnya. Teknologi juga mempunyai berbagai tools untuk memproses database berupa language dan tools lainnya, sehingga menjadikan pemakai atau pengguna informasi menjadi nyaman dalam mengelola data-data yang mereka manfaatkan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sebuah organisasi modern, misalnya sebuah bank besar, mempunyai database yang *integrated* atau terpadu. Setiap nasabah tercatat mulai saat pendaftaran, saat bertransaksi, saat menjadi peserta sebuah produk, saat mengajukan kredit, saat membuka tabungan, dan seterusnya. Jadi kalau data nasabah tersebut di panggil, maka tersedialah seluruh informasi terkait dirinya.

Idealnya memang sebuah bank yang mempunyai banyak cabang mempunyai sebuah database induk sehingga setiap kegiatan nasabah darimanapun dia bertransaksi akan ter *update* seketika. Masalahnya adalah tidak tersedianya komunikasi yang memadai setiap saat di antara cabang-cabang tersebut, sehingga bila saja cabang-cabang lain gagal menerima sinyal adanya transaksi dari satu cabang, maka akibatnya sangat fatal. Di samping itu performance sistem juga menjadi sangat lambat karena harus meng *update* juga database cabang yang di perlukan sebagai backup bila terjadi keadaan darurat di mana komunikasi ke cabang tersebut terputus. Teknik-teknik pemrosesan database inilah yang menjadi suatu urusan yang cukup rumit memerlukan tenaga ahli untuk dapat menghasilkan suatu sistem yang canggih, akurat, cepat dan dapat di andalkan, serta dapat terjaga kelangsungan pemakaiannya dalam keadaan darurat sekalipun. Itulah sebabnya, kadang suatu sistem pemrosesan database yang bagus biayanya dapat juga sangat mahal. Namun dengan adanya manajemen pemrosesan database yang baik dan handal, akan sangat membantu para pengambil keputusan dalam menjalankan tugasnya, juga dengan demikian komunikasi, kerjasama, koordinasi, dan sebagainya menjadi lebih baik, lebih efisien dan efektif.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

D. Komunikasi Dan Lintas Funngsional (*cross function*).

Komunikasi merupakan faktor yang sangat penting untuk dapat menjadikan sebuah organisasi berjalan secara efektif dan efisien. Bukan hanya itu komunikasi merupakan sesuatu yang sangat penting agar kehidupan terus berlangsung. Bahkan komunikasi yang tidak baik atau terganggu dapat menimbulkan malapetaka berupa kematian seperti di alami banyak perusahaan penerbangan. Banyak kasus kecelakaan pesawat terbang terjadi karena tidak baiknya komunikasi antara pilot dengan menara pengawas. Dalam organisasi juga banyak kejadian yang menimbulkan kerugian akibat adanya komunikasi yang tidak baik di antara para karyawannya, baik itu antara sesama pegawai maupun antara pegawai dengan atasan. Dalam kehidupanpun kadang timbul pertikaian bahkan perang karena masalah komunikasi.

Robbins (2003), mengatakan bahwa riset menunjukkan komunikasi yang buruk paling sering di sebut sebagai sumber konflik antarpribadi , karena para individu menghabiskan hampir 70 persen dari waktu terjaganya untuk berkomunikasi. Jadi sangat masuk akal kalau di katakan bahwa salah satu penghambat suksesnya kinerja kelompok, adalah kurangnya komunikasi yang efektif diantara anggota kelompok tersebut.

Robbins (2003) menambahkan bahwa fungsi komunikasi adalah pengendalian, motivasi, pengungkapan emosi dan informasi. Pendapat ini di ambilnya dari JB Rotter.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Cole (1997) , juga mengatakan bahwa 70% kesalahan di tempat kerja adalah akibat komunikasi yang tidak efektif.

Bahkan Robbins dan Decenzo (2004) , mengatakan apapun yang manajer lakukan, adalah komunikasi. Bahkan menurut penulis apa saja yang di lakukan siapapun sebenarnya juga dapat merupakan komunikasi.

Sebagai fungsi pengendalian, dalam organisasi misalnya seorang atasan dapat mengendalikan bawahannya dengan melakukan komunikasi. Perintah dan arahan di lakukan seorang terhadap orang lain melalui komunikasi. Komunikasi juga dapat mengendalikan perilaku, misalnya seseorang dapat merubah perilaku seseorang lain yang di kehendakinya melalui kegiatan komunikasi.

Sebagai fungsi motivasi , komunikasi dapat di pergunakan untuk merangsang orang lain untuk termotivasi melakukan atau tidak melakukan sesuatu sesuai arahan yang di sampaikan melalui komunikasi tersebut. Misalnya pujian atau penghargaan yang di sampaikan melalui komunikasi dapat memotivasi si penerima pesan untuk melakukan sesuatu yang di arahkan.

Komunikasi merupakan mekanisme fundamental untuk menunjukkan kepuasan atau kekecewaan. Makanya komunikasi merupakan alat untuk pengungkapan emosi perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

Fungsi terakhir komunikasi adalah berhubungan dengan perannya dalam mempermudah pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang di perlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan melalui penyampaian data untuk mengenali dan mengevaluasi pilihan-pilihan alternatif.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Jadi agar kinerja berlangsung secara efektif, individu atau kelompok perlu mempertahankan beberapa macam pengendalian terhadap anggotanya, merangsang para anggota untuk berkarya dan meningkatkan kinerja. Juga menyediakan sarana atau membuka saluran untuk mengungkapkan emosi, dan memakai komunikasi sebagai sumber informasi untuk membuat pilihan-pilihan atau membuat keputusan.

1. Proses komunikasi.

Menurut teori dari berbagai buku tentang komunikasi, di katakan bahwa proses sebuah komunikasi adalah (1) sumber komunikasi, (2) pengkodean, (3) pesan, (4) saluran, (5) pengkodean kembali (*decoding*), (6) penerima dan (7) umpan balik.

Pendapat ini misalnya di sampaikan oleh Robbins (2003) dalam bukunya Organizational Behavior dan Sendjaja (1999) dalam Pengantar Komunikasi terbitan Universitas Terbuka.

Awal mula terjadinya komunikasi adalah adanya sumber komunikasi tersebut. Si sumber komunikasi melakukan pengkodean pikiran. Pesan adalah produk fisik aktual dari sumber yang melakukan pengkodean. Kalau kita berkomunikasi dengan lisan akan menimbulkan suara atau pembicaraan, maka pembicaraan itu adalah yang di sebut pesan. Bila berkomunikasi dengan tulisan, maka tulisan itu lah yang di sebut pesan. Kalau berkomunikasi dengan gerakan tangan atau kode, maka gerakan itulah yang di sebut pesan. Saluran adalah media tempat pesan di

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

hantarkan. Saluran yang di pakai itu di pilih oleh sumber. Dia memilih apakah akan memakai saluran formal atau informal. Saluran formal adalah saluran yang di bangun oleh organisasi dan berfungsi mengirimkan pesan yang berhubungan dengan kegiatan profesional para anggota organisasi tersebut. Kalau pesan yang bersifat pribadi atau sosial, mengikuti saluran informal dalam organisasi. Penerima adalah objek yang menjadi tujuan penyampaian pesan. Sebelum pesan dapat di terima, simbol-simbol di dalamnya harus di terjemahkan ke dalam bentuk yang dapat di mengerti oleh si penerima. Langkah ini lah yang di sebut pendekodean (*decoding*) pesan. Proses terakhir adalah umpan balik. Umpan balik merupakan pengecekan seberapa sukses sumber menyampaikan pesan seperti yang di inginkan. Umpan balik menentukan apakah pesan telah di pahami atau tidak oleh penerima.

UNIVERSITAS TERBUKA

2. Macam dan jenis komunikasi.

Komunikasi arahnya dapat keatas, kebawah dan horizontal. Kebawah misalnya dari atasan ke anak buahnya. Keatas bila komunikasi mengalir ke tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok organisasi, sementara komunikasi horizontal adalah komunikasi yang mengalir di antara anggota kelompok setingkat dalam organisasi, misalnya antara manajer dengan manajer, atau antara anggota yang sedang bekerja sama.

Kalau komunikasi kebawah dan keatas jelas sangat di perlukan dalam rangka menyampaikan arahan atau perintah dan sebaliknya dalam menyampaikan umpan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

balik atau *feedback* dari bawahan ke atasan. Bagaimana dengan komunikasi arah yang horizontal, apakah masih di perlukan kalau komunikasi ke atas dan ke bawah sudah lancar? Jawaban nya adalah "ya", karena komunikasi horizontal sering di perlukan untuk menghemat waktu dan memudah kan koordinasi. Itu yang di katakan Robbins (2003) dalam bukunya *Organizational Behavior.*

Komunikasi juga dapat berbentuk Lisan, Tulisan dan komunikasi Nonverbal berupa bahasa tubuh (*body language*).

3. Komunikasi dalam organisasi..

Dalam organisasi komunikasi sangat berperan untuk kelancaran aktivitas dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Menurut Robbins (2003), dalam komunikasi organisasi di kenal adanya jaringan komunikasi. Di katakan ada tiga macam bentuk jaringan yaitu Jaringan Rantai, Jaringan Roda dan Jaringan Semua Saluran.

Jaringan Rantai adalah seperti Jaringan Komando layaknya dalam organisasi yang komunikasinya mengikuti garis komando yang kaku. Jaringan Roda adalah jaringan yang mengandalkan tokoh sentral yang bertindak sebagai saluran pusat untuk semua komunikasi kelompok, sementara Jaringan Semua Saluran adalah jaringan yang memungkinkan semua anggota kelompok untuk secara aktif saling berkomunikasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4. Komunikasi melalui komputer.

Dewasa ini peranan komputer untuk media komunikasi benar-benar luar biasa. Abeng (1997) , mengatakan bahwa Zaman Industri telah berubah menjadi Zaman Informasi di mana dunia menjadi semakin sempit tanpa pembatas, orang berkomunikasi dengan mudah kemanapun dengan adanya fasilitas komputer dan atau teknologi informasi. Gejala ini, terlihat dengan munculnya perusahaan-perusahaan besar *superholding, cyberspace, global enterprice*, dan sebagainya sebagai wujud peran teknologi informasi yang meng global.

Daniels dan Caroline (1993) mengatakan bahwa perusahaan apapun tidak dapat benar-benar menjadi global tanpa menguasai secara sempurna apa yang di sebut IT atau *Information Technologies*.

Hampir semua aktifitas komunikasi perkantoran modern melibatkan komputer dan jaringannya. Adanya email secara drastis telah mengubah pola bersurat-suratan secara significant. Dengan adanya email, surat menyurat lebih cepat, tepat, langsung, terkontrol dan terdokumen dengan baik. Selain emai ada lagi internet, eksranet, video conference, dan lain-lain. Sudah seharusnya para manajer, executive bahkan setiap karyawan atau siapapun memanfaatkan teknologi komputer atau IS ini untuk meningkatkan komunikasi dengan siapapun.

Kalau dulu di zaman pertama munculnya teknologi radio, banyak tokoh yang menjadi populer dan berhasil karena memanfaatkan teknologi ini untuk keperluan penyampaian pesan. Seperti yang di katakan Pegg (1994) mengatakan bahwa dalam Perang Dunia II, Winston Churchill telah memanfaatkan radio sebagai bahan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

propaganda, memberikan motivasi kepada seluruh prajurit di medan pertempuran sehingga tercapai kemenangan.

Menguasai komunikasi publik dengan memanfaatkan teknologi juga merupakan salah satu kunci kemenangan. beberapa tokoh dunia seperti Franklin Delano Roosevelt ketika itu menggunakan radio dan John F Kennedy memanfaatkan televisi untuk menggapai kemenangan. Kini Barack Obama menggunakan internet sebagai media sosial, menyapa masyarakat akar rumput melalui teknologi komunikasi yang berkembang amat pesat.

Tentunya sekarang, siapapun yang berhasil memanfaatkan teknologi informasi komputer, akan juga dapat meraih kesuksesan.

5. Komunikasi lintas fungsional.

Lintas Fungsional atau *Cross Function*, adalah pembentukan suatu tim untuk tujuan mengerjakan suatu proyek atau suatu tujuan tertentu, di mana anggota-anggota tim ini di ambil dari departemen-departemen yang berbeda. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan komunikasi dan mengawasi kinerja, yang di harapkan lebih fokus dan menghasilkan peningkatan produktifitas dan peningkatan service. Tim-tim ini terdiri dari karyawan yang kira-kira berasal dari tingkatan hierarkis yang sama, tapi dari bidang kerja yang berbeda, yang di kumpulkan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Menurut Robbins (2003) , banyak organisasi yang telah menggunakan tim lintas fungsional selama ber tahun-tahun. Bank ABC juga demikian. Dengan adanya tim lintas fungsional ini,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

di mana para anggotanya telah terpilih dari berbagai bagian dengan keahlian tersendiri, mereka lebih fokus berkomunikasi, bertukar pengalaman, memperkecil perbedaan pandangan sehingga dapat menghasilkan rekomendasi tentang cara mempercepat penyelesaian proyek.

Tim lintas fungsional merupakan sarana yang efektif yang memungkinkan orang-orang dari berbagai bidang dalam organisasi untuk bertukar informasi, mengembangkan gagasan baru dan memecahkan masalah, serta mengkoordinasikan proyek yang rumit. Boleh jadi di antara anggota tim itu terjadi saling tidak sepaham dan bertikai dalam menjalankan aktifitas, terutama di saat awal proyek. Namun dengan berlalunya waktu, mereka saling memahami dan menumbuhkan kepercayaan pada masing-masing pihak dengan munculnya kesadaran bersama untuk tujuan yang sama yaitu menyelesaikan proyek secara efisien dan efektif.

E. Kerangka Pemikiran

Dalam berbagai kegiatan yang di lakukan orang dalam rangka mencapai tujuannya, termasuk juga dalam menjalankan kehidupan se hari-hari, orang tidak dapat melepaskan keterkaitan atau ketergantungannya dengan orang lain. Kebutuhan akan adanya koordinasi di antara pelaku kegiatan sehingga tujuan dapat di capai dengan efektif dan efisien, merupakan sesuatu yang tak dapat di pungkiri. Makin baik suatu koordinasi, maka makin mudah pula tujuan yang di inginkan dapat dicapai.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Semakin maju sebuah peradaban, semakin baik pula koordinasi di antara pelaku dalam peradaban tersebut. Koordinasi di negara maju lebih baik di bandingkan dengan negara berkembang.

Dari pembahasan berbagai pengertian melalui perpustakaan atau teori-teori dari beberapa penulis ahli, didapat pengertian antara lain:

1. Pentingnya mempertahankan adanya konflik fungsional dalam organisasi, agar dapat dicipatan adanya persaingan yang sehat dalam organisasi atau perusahaan, sehingga setiap anggota organisasi saling ber gairah dan ber semangat dalam menjalankan aktifitasnya. Konflik fungsional meningkatkan kreatifitas, inovasi dan interaksi positif diantara anggota organisasi. Untuk menjaga agar konflik fungsional tidak berubah menjadi konflik disfungsional diperlukan koordinasi, komunikasi dan kontrol.
2. Pentingnya para anggota organisasi terutama para manejer atau pimpinan membuat keputusan yang cepat, efektif dan efisien dalam memperlancar jalannya roda perusahaan. Sistem Informasi atau Informasi Teknologi sangat membantu para pembuat keputusan dalam menjalankan tugas-tugas nya.
3. Pentingnya memelihara dan meningkatkan komunikasi yang efektif dan efisien dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Komunikasi yang baik merupakan faktor terjadinya koordinasi yang baik dalam organisasi. Keberadaan komputer telah terbukti dapat meningkatkan komunikasi , sehingga strategi pemanfaatan komputer atau sistem informasi dalam meningkatkan koordinasi dapat dimaklumi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4. Pentingnya suatu organisasi mempunyai sistem informasi yang baik, dimana dengan demikian organisasi tersebut dapat mengelola database nya secara baik, efisien dan efektif. Kemampuan organisasi mengelola database berbanding lurus dengan kemampuan organisasi tersebut dalam menciptakan organisasi yang baik pula.
5. Pentingnya organisasi menjalankan kegiatan yang bersifat lintas fungsi (*cross function*) dalam rangka mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Dalam kegiatan lintas fungsi, koordinasi yang baik dapat diciptakan, dimana para anggota yang berbeda latar belakang dan keahlian saling ber interaksi secara baik.

Seperti diterangkan diatas, dari pembahasan perpustakaan didapat pelajaran bahwa beberapa faktor menunjang adanya suatu koordinasi yang baik. Dari pembahasan itu juga didapat pelajaran pentingnya menjalankan suatu koordinasi yang baik dalam organisasi atau perusahaan.

Disamping itu, dari pembahasan perpustakaan juga didapat pelajaran bahwa penggunaan sistem informasi dalam organisasi, dapat dijadikan strategi untuk menciptakan atau meningkatkan koordinasi dalam organisasi atau perusahaan.

. Selain dari mempelajari teori dari buku-buku yang dikarang para ahli, tentang pentingnya suatu koordinasi dalam menjalankan aktifitas, observasi yang telah di lakukan pada kunjungan Dasrul pada 1985 ke Amerika menunjukkan bahwa sikap orang Amerika itu sangat mementingkan melakukan koordinasi. Segala kegiatan baik yang sederhana, apalagi yang ber skala besar, selalu tidak terlepas

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dari unsur koordinasi, team work, komunikasi dan kontrol dengan perencanaan matang. Dalam simulasi-simulasi atau kegiatan dalam training, kelihatan orang Indonesia hanya unggul dalam menyelesaikan masalah kecil dan sederhana, namun kesulitan atau ketinggalan kalau di hadapkan pada penyelesaian masalah besar dan rumit. Orang Indonesia hanya unggul kalau bekerja secara individu tapi ketinggalan kalau bekerja dalam suatu team di banding orang Amerika. Penyebabnya adalah, orang Amerika terbiasa mengerjakan sesuatu dengan perencanaan, koordinasi dan prosedur, sesederhana apapun pekerjaan itu. Misalnya kalau mau memindah barang, misalnya lemari, orang Indonesia cukup mendorong lemari itu ke pojok yang di inginkan, kalau tidak kuat lalu meminta bantuan teman, kalau tempat tidak memadai, potong sana potong sini. Sementara orang Amerika, sebelum memindahkan barang tersebut, terlebih dahulu membuat perencanaan. Barang di ukur berapa beratnya, berapa tingginya, perlu tenaga berapa banyak. Tempat yang akan di tempati juga di ukur dulu ruangannya dan daya tampungnya, dan seterusnya. Kalau rencana sudah matang, mereka perlu latihan, simulasi, mengukur waktu dan kemungkinan-kemungkinan yang dapat terjadi dan cara untuk meng antisipasinya.

Pada saat pemerintah Indonesia memindahkan Airport dari Halim ke Cengkareng terjadi banyak ke kacauan. Banyak pesawat yang salah arah atau nyasar, telepon tidak berfungsi, air mati, timbul kekacauan. Sementara bangsa lain dalam memindahkan Airport, langsung semua fungsi jalan pada hari H nya dengan sempurna. Contoh kasus adalah ketika pemerintah Singapura dengan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

bantuan tenaga ahli dari Inggeris, memindahkan Airport Paya Lebar ke Airport Changi dimana segala sesuatu berjalan sangat lancar..

Kemampuan mereka untuk berhasil melakukan pekerjaan raksasa dengan hasil yang sangat bagus, salah satunya adalah karena kemampuan mereka dalam melakukan koordinasi, kerja sama, komunikasi dan kontrol yang baik. Anak-anak mereka mulai dari sekolah dasar, sudah di ajarkan bagaimana menjalankan kegiatan-kegiatan bersama dengan koordinasi atau komunikasi yang baik dan benar. Itulah sebabnya di negara berkembang termasuk di Indonesia, banyak sekali masalah muncul karena kegagalan kita melakukan koordinasi yang baik. Dalam negara maju, koordinasi yang baik telah menjadi kegiatan yang di utamakan, sementara di negara berkembang, koordinasi masih perlu di tingkatkan di berbagai bidang.

Pada saat peresmian pembukaan proyek pembangunan sistem akunting terpadu, pimpinan Bank ABC mengatakan bahwa tujuan pembangunan sistem ini salah satunya adalah sebagai strategi untuk meningkatkan koordinasi antar departemen pemakai sistem di Bank ABC.

Seperti yang di katakan Wright, Kroll dan Parneles (1998), bahwa, kontrol itu terbagi dua, yaitu kontrol strategi dan kontrol budget.

Implementasi suatu sistem di dalam perusahaan dapat di pergunakan sebagai alat kontrol yang strategis, karena kontrol ini bersifat jangka panjang. Seperti di sampaikan pimpinan Bank ABC, dengan di implementasikannya sistem terpadu ini, masing departemen akan berkomunikasi lebih baik, bekerja sama lebih

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf

meningkat, saling meningkatkan efektifitas dan efisiensi dan tentunya lebih meningkatkan koordinasi.

Pembangunan sistem informasi di Bank ABC, di harapkan dapat meningkatkan kinerja, kerjasama, komunikasi dan tentunya sangat membantu dan menunjang terwujudnya peningkatan koordinasi di atara bagian-bagian atau departemen-departemen dalam perusahaan.

David (2005), mengatakan bahwa berhasil atau tidak nya suatu perusahaan, dapat di lihat dari tingkat kemampuan perusahaan tersebut dalam mengelola data. Jadi sudah tepat, kalau di katakan bahwa implementasi suatu sistem di Bank ABC, sebagai sebuah strategi. Dalam hal ini salah satunya, strategi untuk meningkatkan koordinasi antar departemen dimana sistem tersebut di jalankan.

Seperti juga sudah di sampaikan, bahwa koordinasi juga dapat di tingkatkan melalui usaha-usaha lain, seperti memperbaiki komunikasi, memperbaiki proses bisnis, memberikan training, dan lain-lain. Namun tidak dapat dipungkiri, bahwa dengan adanya fasilitas atau tersedianya sistem yang terpadu atau *integrated*, koordinasi lebih mudah di jalankan bahkan di tingkatkan.

Dalam bab selanjutnya akan di sampaikan kenyataan-kenyataan yang di alami oleh para pemakai sistem informasi terpadu, di mana mereka telah berhasil memperbaiki bahkan meningkatkan koordinasi antar bagian atau antar departemen di Bank ABC.

Teknologi komputer dewasa ini bukan lagi merupakan barang mewah, tapi sudah menjadi kebutuhan. Siapapun harus ikut memanfaatkan kemajuan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf

teknologi komputer ini, bila tidak ingin ketinggalan bangsa lain. Tentunya di perlukan juga kesungguhan hati untuk terus belajar baik memperdalam ilmu penguasaan komputer, juga termasuk memperbaiki sikap agar teknologi tersebut benar-benar dapat bermanfaat. Sikap tersebut di antaranya adalah, disiplin, tekun, selalu belajar yang baru, tanggap terhadap perubahan, kebiasaan menjalankan prosedur, teliti, sadar akan keamanan (*security*), dan seterusnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Penelitian mengenai strategi peng implementasian suatu sistem informasi untuk meningkatkan koordinasi ini di lakukan di Bank ABC, tempat penulis bekerja sebagai manajer proyek pembangunan Sistem Akunting Terpadu dengan sebutan Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting atau di singkat SOSA. Kantor Pusat Bank ABC berada di Jakarta, sementara kantor cabang Bank ABC ada di kota-kota utama di setiap propinsi seluruh Indonesia.

Bank ABC mempunyai cabang di Banda Aceh, Lhok Seumawe, Medan, Sibolga, Padang, Pekan Baru, Jambi, Bengkulu, Palembang, Bandar Lampung, Bandung, Tasikmalaya, Cirebon, Semarang, Jogyakarta, Solo, Purwokerto, Jember, Malang, Surabaya, Denpasar, Mataram, Kupang, Banjarmasin, Samarinda, Balikpapan, Palangkaraya, Pontianak, Makasar, Kendari, Manado, Ternate, Ambon, Irian Jaya. Sementara itu Bank ABC mempunyai Kantor Perwakilan di luar negeri, yaitu di Singapura, Tokyo, London dan New York.

Jumlah pegawai Bank ABC saat ini lebih dari 5000 orang. Kebanyakan pegawai berada di Kantor Pusat.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

B. Metode Pengumpulan Data

Untuk memenuhi tujuan penelitian ini, yaitu guna memperoleh jawaban atas masalah-masalah yang di kemukakan dalam perumusan masalah dan mencapai sasaran penelitian ini, maka di kumpulkan data primer yang di peroleh dari pengamatan dan wawancara langsung, juga dengan menyebar daftar pertanyaan (*questioner*) kepada beberapa pegawai yang terkait pemakaian sistem.

Populasi di ambil dari 500 (lima ratus) pengguna atau disebut *user*. Pengguna yang berjumlah 500 orang itu, terdiri dari 10 (sepuluh) tingkat kepangkatan/jabatan atau golongan.

Sampel di ambil secara proporsional, yaitu di ambil satu orang mewakili golongan atau jabatan pegawai. Jadi ada sepuluh kuesioner yang dibagikan. Masing-masing kuesioner berisi 15 pertanyaan. Masing pertanyaan mempunyai pilihan jawaban yaitu 1 = Tidak Setuju, 2 = Kurang Setuju, 3 = Setuju dan 4 = Sangat Setuju.

Bila responden menjawab 1 = Tidak Setuju atau 2 = Kurang Setuju, responden diminta untuk mengisi alasan mengapa memilih jawaban tersebut. Alasan-alasan ini sangat diperlukan sebagai masukan untuk saran perbaikan atau penyempurnaan sistem.

Kuesioner di bagikan dengan mendatangi masing-masing responden dan menerangkan maksud dan tujuan kuesioner. Kuesioner di bagikan di sertai dengan surat keterangan maksud dan tujuan, tanda tangan pejabat pemberi izin, keterangan cara pengisian dan pernyataan jaminan kerahasiaan responden.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf

Setelah kuwesioner di isi oleh masing-masing responden, maka kembali penulis mendatangi masing-masing responden untuk di wawancarai. Wawancara di lakukan untuk mengkonfirmasi setiap jawaban dan menerangkan kembali kalau ada yang kurang paham dalam pengisian jawaban. Wawancara juga di lakukan dalam mendalami jawaban atau pernyataan-pernyataan terkait temuan yang di anggap penting untuk tujuan penelitian ini. Wawancara di lakukan tidak memakai alat rekaman, tetapi setiap alasan penting di catat langsung di kertas jawaban. Walaupun rahasia responden di jamin, namun ada juga responden yang bersedia di mintai konfirmasi pihak luar bila di perlukan. Wawancara di lakukan antara bulan Agustus dan Oktober 2008.

Data sekunder di peroleh dari berbagai sumber di dalam perusahaan dan perpustakaan. Data yang di kumpulkan adalah data yang di buat sejak tahun 2006 sampai dengan tahun 2008. Data yang berasal dari sistem akunting yang lama ini selanjutnya di analisa dan di teliti. Data-data terdiri dari antara lain laporan-laporan, catatan masalah, dan keterangan proses bisnis. Kemudian data dari sistem yang lama di bandingkan dengan data-data yang di peroleh dari sistem yang baru. Data dari sistem yang baru terdiri dari laporan-laporan, contoh *screen*, keterangan proses bisnis, keterangan *interface*, dan hasil wawancara. Data yang bersifat rahasia (*confidential*), tidak dapat di publikasikan, hanya dipakai sebagai alat banding (membandingkan sistem lama dengan sistem baru). Sementara hasil wawancara, boleh di publikasi kan, karena tidak

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mencantumkan nama responden, dengan kata lain, responden di jamin ke rahasiaannya,

C. Metode Pengolahan Dan Analisa Data

Dalam mengolah dan menganalisa data untuk kajian ini di gunakan metode analisis kualitatif dengan teknik analisa isi dan membuat deskriptif data untuk menjawab permasalahan penelitian. Selanjutnya, menganalisa capaian atau keberhasilan solusi dengan cara membandingkan keadaan sebelum implementasi sistem, dengan keadaan setelah implementasi sistem. Kemudian di sampaikan kesimpulan terhadap hasil penelitian. Untuk penyempurnaan capaian di sampaikan saran yang dapat di laksanakan di masa sekarang dan yang akan datang.

Keadaan sebelum implementasi sistem ini di bagi menjadi tiga periode yaitu;

1. Periode I, sebelum tahun 1994
2. Periode II, antara tahun 1994 sampai tahun 2004, sementara keadaan setelah implementasi di masukkan kedalam satu periode yaitu:
3. Periode III, yaitu tahun 2004 sampai sekarang.

Dalam periode I, Bank ABC masih memakai sistem manual dan semi komputer dalam mengolah transaksiptransaksi akunting. Dalam periode ini telah di pakai mesin-mesin pembukuan untuk mengelola kartu-kartu akunting atau di sebut juga kertas-kertas ledger. Kertas-kertas ledger ini di pelihara (*maintain*) dan di perbaharui (*update*) secara semi otomatis.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dalam periode II, di Bank ABC telah di bangun sistem akunting otomatis memakai sistem mainframe IBM. Sistem ini di bangun untuk kantor pusat dan kantor cabang seluruh Indonesia. Sistem ini belum *online,* tapi transaksi antara sistem kantor pusat dan cabang-cabang di hubungkan secara pengiriman data (batch).

Dalam periode III, Bank ABC telah menggunakan sistem yang tersentralisasi dan online dari kantor pusat keseluruh cabang-cabang.

Pengumpulan dan pengolahan data untuk tujuan penelitian ini di lakukan dengan membahas dan menganalisa perilaku transaksi, kelebihan dan kekurangan, masalah atau kendala yang timbul, dan lain-lain nya.

Dari hasil pengamatan penulis di lapangan, melalui pengalaman, tanya jawab, diskusi dan rapat-rapat, laporan dan pembahasan, di peroleh data-data primer dan di jadikan catatan. Untuk konfirmasi akhir terhadap hasil implementasi sistem, di ajukan pertanyaan-pertanyaan kepada para pemakai sistem. Pertanyaan di bagikan kepada responden berdasarkan sample yang proporsional. Pertanyaan di bagikan kepada masing-masing responden yang mewakili tingkat jabatan atau golongan pegawai. Daftar pertanyaan dapat dilihat di Lampiran XIV.

Dari hasil pertanyaan yang di bagikan, ternyata sebagian besar responden menjawab positif implementasi sistem di Bank ABC. Namun sebagian lagi responden tidak puas dengan implementasi sistem akunting terpadu ini. Pernyataan-pernyataan ketidak puasan tersebut dapat di kutip sebagai berikut:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1. Terhadap pertanyaan nomor 1 "Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA) di bangun untuk tuntutan agar Bank mempunyai suatu sistem yang lebih baik, sehingga Bank mampu bersaing dalam pemanfaatan teknologi perbankan modern, lebih efektif dan efisien dan sekaligus juga dapat meningkatkan kinerja dan koordinasi dalam organisasi".

   Pernyataan ke tidak puasan adalah:

   "*Belum tentu sentralisasi lebih baik dari desentralisasi. Semua tergantung atas analisa kebutuhan dan kondisi yang di miliki masing-masing bank. Misalnya BRI vs Mandiri*"

2. Terhadap pertanyaan nomor 2, "Dengan SOSA persiapan administrasi Warkat Realisasi Anggaran (WRA) sampai penyelesaian pembayaran sekaligus pembebanan mata anggaran dan penyajian sampai General Ledger di laksanakan dalam waktu yang lebih cepat, karena data di input oleh masing-masing pengguna WRA dan bagian akunting tinggal memeriksa kebenaran data. Sistem ini lebih meningkatkan koordinasi antara bagian Anggaran dan bagian Akunting".

   Pernyataan ke tidak puasan adalah :

   " *Bukan tools yang utama, namun harus di lengkapi rules/policy dan organization design*"

3. Terhadap pertanyaan nomor 3, "Melalui SOSA, persiapan dan proses transaksi-transaksi dari Kantor Perwakilan di Luar Negeri lebih cepat. Data-data dari transaksi Kantor Perwakilan, langsung inputkan di Kantor

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Perwakilan, tidak perlu lagi mengulang di Kantor Pusat seperti sebelumnya, sehingga kasus seperti ke tidak akuratan, ke lambatan dan sebagai nya dapat di hindari. Jarak yang jauh dan perbedaan waktu kerja antara Kantor Perwakilan dan Kantor Pusat, tidak menjadi kendala koordinasi".

Pernyataan ke tidak puasan adalah:

" Sampai saat ini aplikasi KPW tidak berjalan normal (gaji di input secara manual, modul rekonsiliasi tidak jalan, business proses utama di langgar di mana user melakukan pembayaran sebelum di buku)"

"Perbedaan zona waktu sangat berpengaruh menjadi kendala. Untuk saat ini beberapa modul SOSA belum sepenuhnya dapat di gunakan sebagaimana yang di harapkan / di atur dalam legal dokumen"

4. Terhadap pertanyaan nomor 4, "Dengan SOSA pengelolaan valuta asing oleh bagian Akunting Valas dan bagian Internasional dapat di tingkatkan agar lebih efektif dan lebih efisien".

   Pernyataan ke tidak puasan adalah:

   "Kasus MCP masih berlanjut. Proses realisasi anggaran rupiah ke valas/ valuta asing masih harus di lakukan dengan jalan prosedur yang rumit"

   "Pengelolaan valuta asing di lakukan oleh sistem di luar SOSA, sedangkan SOSA berfungsi sebagai pengelolaan transaksi valuta asing tersebut"

   "Pengelolaan valuta asing bukan di lakukan di SOSA tapi di aplikasi lain yaitu aplikasi OPICS dealing mgt"

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf

5. Terhadap pertanyaan nomor 5, "Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA) mengakomodasi suatu bagian merealisasikan anggaran untuk bagian lain yang terkait. Fasilitas ini mempercepat proses tapi tetap dalam kontrol yang baik terhadap realisasi anggaran".

   Pernyataan ke tidak puasan adalah:

   " *Pembebanan anggaran untuk satker lain masih memerlukan peningkatan tool untuk kontrol"*

   " Pernyataan tidak jelas ".

6. Terhadap pertanyaan nomor 6. "Melalui Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA), transaksi antar kantor dapat di lakukan lebih baik, di mana transaksi tak tercatat sebelah tidak lagi terjadi atau jarang terjadi".

   Pernyataan ke tidak puasan adalah:

   "*Aplikasi masih belum teruji karena masih terdapat case tersebut yang seharusnya dapat tercermin dengan data yang sama di aplikasi interoffice (SIMAK)"*

   "Masih terdapat selisih yang di tangkap aplikasi SIMAK. Perlu di elaborasi lagi tentang bentuk2 dan prosedur transaksi antar kantor"

7. Terhadap pertanyaan nomor 7, "Dengan Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA), penyajian Laporan Neraca Konsolidasi lebih cepat dan lebih mudah".

   Pernyataan ke tidak puasan adalah:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

"Saat ini aplikasi belum di gunakan".

"Sampai saat ini belum dapat di pakai. Dari uji coba sudah dapat di gunakan, namun sering lagi terjadi selisih"

"Aplikasi G/L konsolidasi belum di gunakan"

"Akan baik kalau datanya dapat menjadi akurat"

8. Terhadap pertanyaan nomor 8, "Dengan Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA), perhitungan dan koreksi perhitungan, misalnya nilai Kurs, NCP dan lainnya, dapat di lakukan lebih baik sehingga dapat di manfaatkan secara lebih efektif".

   Pernyataan ke tidak puasan adalah:

   "Masih terdapat masalah sampai dengan saat ini"

   "Masih tergantung pada programmer, seharusnya pada end user"

   "Sistem yang baik seharusnya tidak sering di lakukan intrusi ke dalam database secara paksa"

9. Terhadap pertanyaan nomor 9, " Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA) di bangun untuk menciptakan adanya integritas atau ke terpaduan data, sehingga setiap pengguna dapat mendapatkan data yang ter *update* dan *real* pada saat meng akses sistem".

   Pernyataan ke tidak puasan adalah:

   " Data / informasi konsolidasi masih H + 1"

   " Karena untuk transaksi dari KPW baru bersifat online belum real time. kesulitan untuk menetapkan KPW sebagai kantor pembukuan"

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf

10. Terhadap pertanyaan nomor 10, " Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA), dapat mengurangi atau menghilangkan adanya transaksi gantung atau transaksi yang tidak *matching* antara debet dan kredit"

. Pernyataan ke tidak puasan adalah:

"Masih ada beberapa transaksi yang gantung dan tidak ter indentifikasi"

"Ada kala suatu transaksi harus menggantung dan ada kala suatu transaksi tidak boleh gantung (Rek Kontrol VS Rek Antara)"

11. Terhadap pertanyaan nomor 11, " Dengan mengganti sistem menjadi Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting, maka Bank dapat mengurangi biaya pemeliharaan mesin komputer yang sebelumnya berada di setiap cabang dan kantor pusat, sementara sekarang *server* terpusat di Kantor Pusat".

Pernyataan ke tidak puasan adalah:

"Tergantung overall cost nya berapa antara cost sentralisasi dan desentralisasi"

" Laporan untuk aplikasi SOSA belum dapat di cetak dengan printer biasa yang ada di seluruh kantor cabang"

12. Terhadap pertanyaan nomor 12, " Dengan di implementasikannya Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA), maka terbuka kesempatan Bank mengembangkan sistem yang berbasis WEB dan dapat mengembangkan sistem seperti Ebanking, E goverment, Phone Banking dan dapat juga ber integrasi dan ber sinergi dengan sistem modern lainnya".

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf

Pernyataan ke tidak puasan adalah:

" Tidak ada hubungannya masalah sentralisasi dan E banking serta E Government. Pemilihan sentralisasi dan desentralisasi bukan se mata-mata terkait aspek aplikasi saja"

" Karakterstik specifik Bank ABC".

13. Terhadap pertanyaan nomor 13, " Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA) dapat membantu para pengambil keputusan dalam menjalankan tugasnya. Bahan atau data/informasi yang di perlukan dalam pengambilan keputusan dapat di sediakan oleh SOSA dalam bentuk informasi/data terpadu dan ter update ".

Pernyataan ketidak puasan adalah:

"Info yang di butuhkan pihak terkait dapat di sajikan EDW"

"SOSA di design untuk menjadi OLTP bukan untuk mengambil keputusan atau analisis"

"Saat ini keserasian data belum sesuai harapan"

"Khusus data bank (RTGS) tidak ada di SOSA, jadi keputusan mengenai bank (likwiditasnya) tidak dapat segera di ketahui".

" Karena modul GL Konsolidasi masih H+1"

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf

14. Terhadap pertanyaan nomor 14, " Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting SOSA) dapat membantu manajemen melakukan penilaian kinerja seperti IKU dan lainnya lebih baik daripada sebelumnya". Pernyataan ke tidak puasan adalah:

"*Tidak ada hubungan antara OLTP dan performance management application secara langsung*"

15. Terhadap pertanyaan nomor 15, " Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA) di bangun untuk mengakomodasi tuntutan agar Bank mempunyai suatu sistem yang lebih efisien berupa penghematan dalam mem proses kegiatan-kegiatan persiapan dan realisasi Anggaran dan Akunting, misalnya mempercepat proses dan mengurangi pemakaian kertas kerja".

Pernyataan ke tidak puasan adalah:

"Keutamaan adalah governance dan bukan sedikit banyak warkat/dokumen/kertas kerja"

UNIVERSITAS TERBUKA

Kertas pertanyaan yang di bagikan kepada responden, telah di isi dengan jujur dan terbuka, karena responden tidak harus mencantumkan namanya di kertas isian atau kertas jawaban. Di samping isian tertulis, kepada responden juga di ajukan pertanyaan lisan dan di jawab juga secara lisan. Walaupun selama wawancara tidak di lakukan rekaman, namun beberapa responden bersedia di hubungi setiap saat jika di perlukan misalnya untuk konfirmasi. Bukti-bukti isian

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kertas-kertas pertanyaan beserta catatan-catatan, di simpan untuk pembuktian ke absahan data bila di perlukan di kemudian hari.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

IV. SEJARAH PERKEMBANGAN SISTEM DI BANK ABC

A. Sejarah Singkat Perkembangan Sistem Informasi

Wright (1998), mengatakan bahwa semua organisasi akan di pengaruhi oleh 4 *micro environment* yaitu:

a. *Political-Legal.*

b. *Economic*

c. *Technological* dan

d. *Sosial.*

Demikian juga yang terjadi pada perkembangan Bank ABC.

Sejarah perjalanan Bank ABC cukup panjang dan berliku. Bank ABC adalah bank Pemerintah yang di dirikan pada tanggal 1 Juli 1953. Bank ABC lahir berdasarkan Undang-undang tahun 1953, artinya adanya campur tangan pemerintah. Pendirian Bank ABC ini di sebut Political-Legal (Wright, 1988). Bank ABC ini sebenarnya adalah merupakan hasil nasionalisasi dari sebuah Bank milik Pemerintah Hindia Belanda. Setelah Indonesia merdeka banyak perusahaan-perusahaan Belanda yang di nasionalisasi, termasuk beberapa Bank Belanda di jadikan bank milik Pemerintah, di antaranya menjadi Bank ABC.

Seperti layaknya sebuah bank, tentunya bagian akunting merupakan bagian yang sangat penting dalam sebuah organisasi perbankan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf

Menurut sejarah berdirinya Bank ABC, susunan kepengurusan pertamanya sangat sederhana, terlihat di sana sudah terdapat bagian pembukuan atau akunting.

Dalam tesis ini penulis membatasi uraian perkembangan Bank ABC di lihat dari segi sejarah perkembangan sistem Akunting.

Di awali dengan meneruskan prinsip-prinsip akunting perusahaan Belanda, bagian Akunting Bank ABC pun berkembang sesuai tuntutan zaman dan ketersediaan teknologi di bidang sistem pembukuan.

Bank ABC mulai memakai peralatan mesin-mesin pembukuan sejak tahun 1974, di saat tersedianya mesin-mesin tersebut di pasaran Indonesia. Mulai dengan memakai mesin Cash Register NCR, kemudian meningkat dengan pemakaian mesin ledger atau mesin pembukuan untuk membantu posting transaksi ke dalam kertas ledger dengan program elektronik yang sederhana. Mesin-mesin yang di pergunakan antara lain waktu itu adalah antara lain, mesin 399 NCR, Mesin Olivetty, Mesin Monroe, dan mesin pembukuan lainnya.

Sesuai dengan tuntutan perkembangan organisasi dan perkembangan teknologi di luar atau pasar, maka di lakukanlah pengembangan sistem pembukuan di Bank ABC.

Faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan.

1. Faktor perubahan external.
2. Faktor tuntutan/perubahan internal.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1. Perubahan external.

Dengan adanya kemajuan teknologi di bidang informasi, seperti penemuan komputer yang lebih modern, antara lain munculnya mesin-mesin data prosessing seperti IBM, NCR, Burroughs, Olivetty dan lain-lainnya, maka terjadilah perubahan yang sangat radikal di dalam bisnis pemrosesan data. Dalam bidang akunting misalnya, penggunaan kertas-kertas ledger, di rasakan sudah ketingalan zaman, karena kertas-kertas tersebut dapat di gantikan dengan menyimpan data ke dalam bentuk elektronik berupa hard disk, tape, paper tape dan punch card, yang lebih effisien dan mudah meng aksesnya. Dalam meng- akses, kalau dengan kartu ledger, kita masih membutuhkan waktu dan ketelitian di samping memerlukan tempat yang memadai. Sementara dengan fsilitas penyimpanan elektronik kita dapat mencari atau meng akses data lebih cepat, lebih akurat, di samping tempat penyimpanan lebih efisien.

Demikian juga dalam pembuatan laporan, kalau masih memakai kartu, pembuatan laporan akan memakan waktu lama dan mungkin sekali terjadi kesalahan. Laporan di buat dengan membaca kartu, satu pesatu dan kemudian di buat konsolidasinya. Sementara dengan mesin komputer data prosessing, laporan dapat di hasilkan lebih cepat dan lebh akurat. Dalam persaingan bisnis, jelas sekali perusahaan yang mempergunaka komputer, lebih nggul dalam memproses datanya di banding perusahaan yang masih memakai sistem manual untuk mengelola data nya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Perubahan internal.

Di samping perubahan external, juga terjadi perubahan di dalam perusahaan (perubahan internal). Perubahan internal yang terjadi, misalnya, peningkatan jumlah nasabah, peningkatan jumlah rekening, peningkatan jumlah *inventory*, peningkatan jumlah karyawan, peningkatan jumlah kantor dan cabang, peningkatan jumlah uang yang di kelola, dan peningkatan permintaan. Demikian juga dengan meningkatnya kebutuhan akan percepatan pelayanan, pembuatan laporan, analisa dan pembuatan keputusan.

Dengan adanya perubahan external maupun internal, muncullah gap. Kemudian di antisipasi bagaimana menutup atau mengatasi gap ini maka munculah usaha untuk menganalisa gap ini atau di sebut dengan kegiatan Gap Analysis. Dari hasil analisa gap atau gap analysis, di temukan bahwa perlu adanya perubahan dari sistem akunting dari manual semi komputerisasi ke sistem akunting yang di jalankan dengan sistem komputerisasi penuh. Namun tidak begitu saja dengan mudah untuk mengganti sistem yang sudah ada. Di samping perlu adanya sumber daya di dalam perusahaan yang memadai, juga Bank ABC terkait dengan aturan-aturan pemerintah maupun aturan-aturan dari Bank ABC sendiri terkait kebijakan pengelolaan data akunting.

Manajemen Bank ABC mulai memikirkan pembangunan sistem akunting yang lebih baik untuk memenuhi kebutuhan yang meningkat termasuk kebutuhan akan pengawasan, koordinasi dan percepatan proses pembukuan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Pada tahun 1989, Bank ABC mulai merancang pembangunan sistem komputerisasi dengan menggunakan mesin mainframe IBM 4331. Sistem yang di rancang pada waktu itu untuk kebutuhan Akunting Operasional dan sistem Pemakaian dan Pengawasan Anggaran.

Karena Bank ABC mempunyai banyak cabang, di kota-kota utama Indonesia, maka untuk masing-masing kantor cabang juga di buatkan sistem sesuai dengan kebutuhan kantor cabang yang mirip dengan yang di Kantor Pusat.

Alasan pembuatan sistem untuk masing-masing kantor adalah karena waktu itu, jaringan komunikasi belum begitu baik untuk menggabungkan kegiatan sistem dalam suatu jaringan yang terpadu.

Sistem yang di rancang pada tahun 1989 ini, kemudian di bangun dan di pakai secara efektif pada tahun 1994 dan di kembangkan lagi pada tahun 1997. Departemen yang di libatkan dalam pemakaian sistem ini adalah Direktorat atau Departemen Akunting dan Devisa sebagai pengelola kegiatan Akunting dan Direktorat Keuangan Interen sebagai pengawas Keuangan dan penyelenggara Anggaran dan Direktorat Teknologi Informasi sebagai penyelenggara kegiatan Informasi Teknologi di Bank ABC.

Dengan berjalannya waktu dan berkembangnya Bank ABC, maka kegiatan-kegiatan pun meningkat. Sesuai dengan apa yang di katakan Wright (1998), faktor-faktor political/legal, economical, technological dan sosial telah mempengaruhi Bank ABC sehingga perubahan harus terjadi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Timbulnya masalah-masalah seperti telah di uraikan dalam Sub Bab I tentang Perumusan Masalah di Bank ABC, bukan di sebabkan Sistem Akutansi yang di pakai itu tidak baik, tapi sebagai konsekwensi logis dari perkembangan dan pertumbuhan organisasi yang pesat. Sistem yang lama tidak lagi mampu mengakomodasi seluruh kebutuhan yang berkembang sesuai dengan tuntutan zaman seperti perubahan politik/legal, kemajuan ekonomi, kemajuan teknologi dan perubahan tuntutan sosial atau masyarakat.

Setelah melalui analisa dan pembahasan panjang baik di internal maupun dengan menyewa konsultan, manajemen Bank ABC kembali memutuskan untuk mengembangkan lagi sistem komputerisasi Akunting dan Anggaran. Di harapkan sistem yang baru dapat menjadi alat untuk mempercepat proses kemajuan Bank ABC, meningkatkan kreatifitas dan kinerja, membuat terobosan untuk kemajuan organisasi dengan pemanfaatan teknologi mutakhir, meningkatkan efisiensi, efektifitas dan kontrol, mengatasi segala masalah yang timbul di sebabkan keterbatasan sistem yang lama, dan tentunya juga untuk meningkatkan koordinasi.

Awal tahun 2004, dengan berbagai pertimbangan, manajemen memutuskan untuk membangun ulang sendiri sistem komputerisasi Akunting dan Anggaran ini. Pertimbangan ini di ambil setelah menghitung untung rugi pro kontra antara membangun sendiri aplikasi atau membeli sistem yang sudah jadi.

Sistem Akunting Terpadu yang di bangun biasa di sebut SOSA singkatan dari Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting. SOSA di bangun dengan platform atau

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

berbasis *WEB*, dengan server terpusat di Kantor Pusat, terhubung secara *Online* keseluruh Kantor Cabang di berbagai kota di Indonesia dan Kantor Perwakilan di luar negeri.

Bahasa pemograman yang di pakai adalah utamanya *Java*, di tambah *Oracle Query* dan *Report* , sementara database nya adalah *Oracle Database*.

Gambaran perkembangan sistem di Bank ABC

	Periode I Sebelum Tahun 1994	Periode II Tahun 1994-2004	Periode III Tahun 2004-Sekarang
Nama Sistem		OSA	SOSA
Hardware	Mesin Pembukuan	*Mainframe& Minicomptr*	Server
Softwr/Language	*Basic, Asmbler*	*Cobol, Query.*	*Java, Query*
Jaringan	*Stand Alone*	*Distributed*	*Centralized*
Database		*Oracle, DBII*	*Oracle*
Jumlah Pengguna	50	125	400

Tabel IV.B.1

UNIVERSITAS TERBUKA

Kalau kita bandingkan gambaran perkembangan sistem di Bank ABC adalah sebagai berikut:

1. Periode I, yaitu keadaan sebelum tahun 1994.

Dalam periode ini sistem akunting di Bank ABC sangat lah sederhana. Semua transaksi pembukuan di catat dalam masing-masing buku, kemudian di jurnal dan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

akhirnya di kumpulkan dalam buku besar. Ketika di pasar di jual mesin-mesin pembukuan, maka Bank ABC pun melakukan investasi dengan melengkapi bagian akunting dengan mesin-mesin pembukuan tersebut. Sistem akunting dengan bantuan mesin-mesin akunting ini masih dapat di katakan stand alone, di mana antara mesin pembukuan yang satu dengan yang lain tidak saling berhubungan, jadi di perlukan usaha lagi untuk melakukan penjumlahan dari masing-masing mesin. Di perlukan usaha yang cukup untuk meng koordinasikan antara satu bagian dengan bagian yang lain di mana pemakaian sistem akunting saling berhubungan. Karena perusahaan masih terbilang kecil, di lihat dari jumlah transaksi yang ada, maka masalah-masalah masih dapat di atasi dengan bantuan mesin-mesin akunting tersebut.

Dengan berkembangnya teknologi, maka mesin-mesin pembukuan pun makin berkembang pula. Mulai tersedia mesin-mesin posting yang dapat menyimpan data-data dari ledger ke dalam bentuk pita punch dan kalkulasi atau penjumlahan yang semi otomatis. Mulai di kenal program-program komputasi dalam bahasa sederhana seperti Basic dan Assembler. Buku ledger dan buku besar mulai di gantikan dengan kartu-kartu ledger yang dapat di cetak oleh mesin, tidak perlu lagi di ketik secara manual.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Periode II, antara tahun 1994 sampai tahun 2004.

Dalam periode ini, Bank ABC sudah berkembang dan di pasar sudah lama di pergunakan mesin komputer canggih untuk memproses data. Manajemen Bank ABC sudah merasa bahwa sistem akunting yang ada sudah sangat ketinggalan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan agar lebih efektif dan efisien. Manajemen Bank ABC membandingkan bank ini dengan bank sejenis di Amerika, di mana telah di pergunakan mesin komputer canggih untuk di jalankan di pusat pengolahan data. Manajemen Bank ABC pun kemudian menyewa konsultan dari Amerika dan melakukan investasi besar untuk pengadaan komputer IBM 4331. Tenaga kerja pun kemudian di didik untuk nantinya bertugas untuk membuat program, memelihara sistem dan melayani para pemakai komputer. Bank ABC membangun sistem Akunting dan Anggaran di mana data-data di proses secara otomatis melalui komputer. Proses akunting dapat di jalankan lebih cepat, akurat dan laporanpun di hasilkan secara otomatis. Masing-masing kantor (pusat dan cabang) dapat menghasilkan laporan-laporan akunting secara cepat setiap hari. Begitu juga kebutuhan-kebutuhan manajer akan data-data dapat di dapatkan dengan lebih mudah. Hanya saja laporan-laporan konsolidasi dan transaksi antar cabang masih di lakukan secara manual, karena antara komputer-komputer masing-masing kantor tidak terhubung secara terpadu (*integrated/centralized*), tapi masing-masing berdiri sendiri atau di sebut distributed data procesing.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf

3. Periode III, setelah tahun 2004.

Dalam periode ini Bank ABC telah berkembang lebih pesat. Manajemen sudah merasa perlu kembali melakukan pengembangan sistem-sistem ada termasuk di antaranya sistem Akunting dan Anggaran yang telah berumur sepuluh tahun.

Pengembangan Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting mulai di lakukan pada pertengahan tahun 2004 ini, bukan hanya untuk mengatasi masalah-masalah yang ada, tapi lebih daripada itu, sistem ini di harapkan dapat menjadi alat pacu untuk menjadikan Bank ABC lebih cepat maju lagi ke depan. Sistem yang di biayai dengan tidak murah ini merupakan andalan manajemen untuk dapat mewujudkan impian semua karyawan dan pemilik agar dapat menampilkan suatu Bank yang dapat di banggakan di Indonesia. Seperti sudah di jelaskan di atas, sistem yang disebut SOSA ini di bangun dengan platform atau berbasis *WEB*, dengan server terpusat di Kantor Pusat, terhubung secara Online ke seluruh Kantor Cabang di berbagai kota di Indonesia dan Kantor Perwakilan di luar negeri dengan bahasa pemograman yang di pakai adalah utamanya Java, di tambah *Oracle Query and Report* , sementara database nya adalah Oracle Database. Untuk mendapatkan gambaran mengapa sistem SOSA ini di bangun, dapat kita ikuti pembahasan berikutnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf

B. Uraian Masalah Dalam Organisasi

Keterangan berikut ini adalah gambaran dari masalah-masalah yang ada dalam organisasi dan bagaimana sistem yang baru di harapkan dapat mengatasi masalah tersebut;

1. Adanya pekerjaan yang sama di lakukan berulang di tempat atau bagian yang berbeda.

   Di harapkan dengan di implementasikannya sistem informasi yang terpadu masalah-masalah seperti ini dapat di atasi. Tidak ada lagi peng inputan data yang ber ulang di bagian yang berbeda untuk data yang sama. Masing-masing bagian dapat memonitor proses perjalanan pekerjaan realisasi anggaran setiap saat sehingga meningkatkan koordinasi dan kinerja masing-masing bagian. Kesalahan meng inputkan data yang tidak akurat dapat juga di atasi, karena tidak ada lagi peng inputan data yang ber ulang-ulang.

2. Adanya pembebanan biaya suatu bagian oleh bagian lain yang tidak akurat, tapi terlambat di ketahui.

   Dengan di implementasikannya sistem informasi yang terpadu masalah ini dapat di atasi, karena satu bagian misalnya bagian kepegawaian dapat membebani anggaran bagian lain misalnya bagian akunting secara tepat dan akurat, di mana seluruh sarana dan informasinya sudah tersedia di dalam sistem. Dengan demikian koordinasi antara dua bagian ini pun dapat meningkat dengan sendirinya dan kinerja organisasi secara ke seluruhan pun jadi lebih baik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf

3. Adanya transaksi antar kantor cabang yang tidak tercatat dengan baik di kedua sisi. Namun, dengan adanya sistem informasi yang terintegrasi, masalah-masalah ini dapat di atasi, sekaligus koordinasi antar kantor-kantor menjadi meningkat.
4. Adanya keterlambatan suatu bagian menerima suatu hasil yang di harapkan dari bagian lain Diharapkan, dengan di implementasikannya sistem informasi terpadu, masalah-masalah ini dapat di atasi dengan cepat dan koordinasi antar bagian pun dapat di tingkatkan..
5. Adanya informasi yang tidak akurat atau tidak sama di sampaikan oleh bagian yang berbeda, kepada satu pihak.

   Dengan di implementasikannya sistem informasi yang terintegrasi, maka masalah-masalah seperti ini dapat di atasi, karena adanya data atau informasi yang real time update.
6. Adanya keterlambatan penyajian laporan atau informasi. Dengan di implementasikannya sistem informasi yang terintegrasi maka masalah ini dapat di atasi. Di sadari bahwa informasi itu adakalanya sangat penting dan berharga. Dalam buku *Operations Management*, oleh Heizer dan Render (1971) (halaman 41 terjemahan), di katakan bahwa "Informasi yang sempurna merupakan penyumbang efisiensi terbesar".
7. Adanya keterlambatan dalam melakukan koreksi atau perbaikan atau penyempurnaan, terkait dengan dukungan data atau informasi dari berbagai bagian. Masalah ini dapat di atasi dengan adanya sistem

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

informasi yang terintegrasi, di mana koreksi, perbaikan atau penyempurnaan dapat di lakukan dengan cepat dan akurat dan ter dokumentasi dengan baik. Dengan demikian koordinasi yang mungkin sulit di lakukan bila terjadi kesalahan seperti ini, dapat di atasi dengan adanya sistem informasi yang terintegrasi.

8. Adanya kesulitan menjawab pertanyaan mendadak terhadap suatu status yang *up to date*. Dengan adanya sistem informasi yang terpadu, di mana data-data selalu di *update* maka respon dalam menjawab pertanyaan mendadak dari manajemen dapat ditingkatkan. Disamping pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat di jawab dengan cepat dan tepat. Koordinasi yang sangat di perlukan untuk tujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, dapat terjadi dengan adanya sarana berupa sistem tersebut.
9. Adanya kesulitan mengukur kinerja terkait kegiatan bagian-bagian. Dengan adanya sistem atau sarana yang memadai, kebutuhan-kebutuhan ini dapat di sediakan.
10. Dan masalah lain-lain, terkait dengan koordinasi antar bagian-bagian dalam organisasi. Masalah-masalah terkait koordinasi ini di harapkan dapat di bantu penyelesaiannya dengan adanya ketersediaan sistem yang integrated di Bank ABC.

Seperti sudah di jelaskan di atas bahwa pengembangan Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting ini bukan hanya untuk mengatasi masalah-masalah yang ada, tapi lebih daripada itu, sistem ini di harapkan dapat menjadi alat pacu untuk

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menjadikan Bank ABC lebih cepat maju ke depan, dapat ber sinergi dan bersaing dengan bank atau badan lain yang mempunyai teknologi informasi mutakhir.

C. Tujuan Implementasi Sistem Terpadu

Berikut ini di jelaskan secara singkat tujuan yang ingin di capai dengan adanya sistem yang baru ini.

1. Pengembangan sistem untuk manajemen konflik yang fungsional.

   Sebagaimana telah di uraikan pada Bab Tinjauan Pustaka, bahwa konflik yang bersifat membangun, bermanfaat atau di sebut konflik fungsional harus di tumbuhkan dalam organisasi yang kreatif efektif dan efisien. Demikian juga untuk bank ABC, manajemen mengkondisikan agar setiap karyawan berfikir kreatif efisien dan efektif dalam persaingan yang sehat atau di sebut dalam konflik yang fungsional. Sebaliknya manajemen menjaga agar jangan sampai konflik berubah menjadi konflik yang disfungsional yang akhirnya akan merugikan karyawan khususnya dan organisasi pada umumnya.

   Dengan berkembangnya organisasi dan meningkatnya aktivitas maka konflik dalam arti positif atau konflik fungsionalpun meningkat. Masing-masing karyawan dari masing-masing departemen pun saling bersaing untuk meningkatkan peformance. Adakalanya persaingan untuk meningkatkan kinerja, memusatkan perhatian hanya untuk kepentingan diri sendiri atau untuk kepentingan bagian sendiri, sehingga lupa memikirkan kepentingan lawan atau bagian lain.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Manajemen memberikan fasilitas untuk karyawan agar dapat mewujudkan persaingan yang sehat dalam melaksanakan tugas maupun dalam mewujudkan kreatifitas dalam membangun suatu proses kerja yang efektif dan efisien. Sistem di harapkan mampu memberi semangat kepada karyawan untuk bekerja dalam suasana menyenangkan, banyak terbantu dengan fasilitas yang di sediakan sistem, sehingga karyawan lebih berkonsentrasi dalam meningkatkan kwalitas kerja, misalnya peningkatan kontrol dan analisa. Karyawan di tuntut untuk saling berlomba dalam memberikan pelayanan baik kepada nasabah maupun sesama kolega, sehingga citra organisasi dapat di tingkatkan mutunya. Karyawan juga di tuntut untuk meningkatkan mutu komunikasi dan koordinasi baik dengan kolega sesama bagian, juga dengan partner kerja antar bagian. Sistem membuat semua orang bicara satu sama lain sesuai yang kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas.

2. Dengan berkembang pesatnya organisasi dan tuntutan era zaman teknolgi informasi maka di rasakan sangat perlu bantuan teknologi informasi dalam mempermudah manajemen membuat keputusan. Dengan kemampuan teknologi informasi dalam menyajikan data informasi secara cepat tepat akurat dan terpercaya, maka manajemen pun sangat terbantu dalam mempercepat proses pembuatan keputusan.

   Contoh kasus di Bank ABC adalah misalnya, terkait pemakaian anggaran, mengetahui *plafond* anggaran yang masih tersedia, pembebanan anggaran antar cabang, proses permintaan tambahan anggaran dan mengetahui

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

statusnya. Informasi mengenai hal ini adakalanya sangat di butuhkan dengan segera, terkait dengan suatu keputusan yang akan di ambil manajemen atau direksi dalam membuat suatu rencana atau melaksanakan suatu proyek. Karena alasan inilah antara lain manajemen ingin mengembangkan suatu sistem yang integrated, di mana antara pembuat anggaran, peng realisasi anggaran, pembebanan anggaran, dan seterusnya di lakukan dalam suatu urtan proses yang ter integrasi satu sama lainnya.

Di samping itu, manajemen juga ingin mengetahui performance masing-masing pengguna anggaran, baik dalam merealisasikan anggaran maupun dalam ketelitian penyusunan anggaran yang efisien dan efektif. Performance ini selanjutnya memberikan masukan kepada manajemen tentang prestasi kerja masing-masing pelaku atau pemakai anggaran.

3. Pemanfaatan kemajuan Teknologi Informasi.

Seperti kita ketahui bersama bahwa perkembangan kemajuan Teknologi Informasi sangatlah luar basa dewasa ini. Pemakaian Teknologi Informasi yang semula sangatlah efisien dan efektif, karena perkembangan kemajuan Teknologi Informasi begitu rupa, suatu saat berubah menjadi tidak efisien dan kurang efektif di banding dengan Teknologi Informasi temuan baru yang jauh lebih efisien lebih efektif dan lebih murah. Kalau organisasi tidak segera mengikuti kemajuan tersebut, boleh jadi organisasi akan kalah dalam bersaing dengan organisasi lain yang telah beralih menggunakan teknologi baru tersebut, karena organisasi lain itu beropersi dengan lebif efisien dan biaya

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang lebih murah. Di Bank ABC, salah satunya alasan manajemen beralih ke Teknologi Informasi yang lebih baru adalah karena di sadari biaya *maintenance* mesin-mesin *Mainframe* sangatlah mahal di bandingkan dengan me maintenance mesin-mesin *PC*. Di samping itu karena keterbatasan tenaga ahli dari *Vendor Mainframe*, menyebabkan *Vendor* tersebut menaikkan tarif atau biaya untuk me *maintenance* mesin-mesin *Mainframe*, termasuk juga biaya *maintenance* Database pendukung *Mainframe* tersebut. Terkait dengan ketersediaan fasilitas komunikasi yang sudah baik di Indonesia, menyebabkan manajemen juga memutuskan untuk menyelenggarakan proses data secara terpadu dari kantor pusat. Di samping lebih mudah di kontrol, proses data dari pusat ini juga dapat mengurangi ketergantungan pemelihraan sistem *software* atau *hardware* di masing-masing kantor cabang. Pengalaman menunjukkan biaya pemeliharaan di kantor-kantor cabang terutama di daerah yang jauh sangatlah besar karena *Vendor* menetapkan tarif yang tinggi untuk membiayai teknisi mereka untuk *standby* atau melakukan perjalanan dinas dengan tujuan kota yang jauh.

Dengan keputusan manajemen untuk mengembangkan sistem memakai teknologi terbaru, Database baru, *Networking* berbasis *Web, Mainframe* di ganti dengan *PC*, dan seterusnya, di harapkan Teknologi Informasi Bank ABC lebih efisien dalam pembiayaan.

Dengan mengembangkan sistem, dari yang berbasis *Mainframe* ke sistem yang berbasis *PC Network* atau berbasis *Web*, juga dengan mengganti

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

database yang berdiri sendiri untuk setiap cabang menjadi satu database yang terpadu untuk seluruh cabang, di harapkan Sistem Informasi Bank ABC lebih efisien, efektif dan terkontrol. Sebenarnya tujuan yang nomor 3 ini adalah tujuan utama manajemen mengganti sistem lama dengan sistem yang baru.

4. Peningkatan Komunikasi dan Lintas Fungsinal (*Cross Function*) yang efektif. dalam tujuan ini utamanya adalah meningkatkan Koordinasi.

   Manajemen Bank ABC menyadari bahwa dengan berkembangnya organisasi, bertambahnya bagian, meningkatnya kegiatan dan seterusnya, di rasakan betapa pentingnya menjaga agar komunikasi di atara para karyawan dan termasuk juga komunikasi antar bagian bahkan dengan luar organisasi, untuk terus di jaga dan di tingkatkan ke efektifan nya. Termasuk yang di maksud dengan komunikasi adalah koordinasi di antara para pelaku sesama bagian atau antar bagian.

   Untuk menjaga dan meningkatkan komunikasi dan koordinasi dan juga untuk dapat mencapai target atau tujuan perusahaan, manajemen sering mengadakan kegiatan-kegiatan lintas fungsional atau cross function. Dalam menjalankan aktifitas organisasi, adakalanya perlu di buat suatu proyek yang melibatkan karyawan-karyawan dengan keahlian tertentu sesuai tujuan proyek, dari berbagai bagian atau departemen yang berbeda. Karyawan-karyawan ini terikat dalam proyeknya dengan pimpinan yang di tunjuk. Jadi karyawan-karyawan ini dalam proyek berada di bawah pimpinan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

proyek, sementara dalam departemen asal mereka mempunyai pimpinan departemen.

Dalam mengembangkan proyek Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting ini, para karyawan di rekrut dari berbagai departemen dengan keahlian masing-masing terkait dengan tujuan proyek, di bawah pimpinan proyek. Masing-masing karyawan dari tiga departemen ini mengkontribusikan masing-masing keahliannya dalam mensukseskan proyek pengembangan Sistem Informasi terpadu ini. Karyawan-karyawan dari departemen Akunting dan Devisa menyumbangkan keahliannya dalam menjalankan aktifitas Akuntansi termasuk aktifitas Akutansi Devisa. Karyawan-karyawan dari Departemen Keuangn Interen, menyumbangkan keahlian mereka dalam mengelola Anggaran seperti penyusunan Bisnis Proses Perencanaan Anggaran, realisasi anggaran, tambahan *plafond* anggaran, pengalihan *plafond*, kontrol anggaran, dan seterusnya. Sementara karyawan-karyawan dari Direktorat Tenlogi Informasi membantu *Syistem Design, Sytem Analyst, Programming* dan kegiatan lainnya dalam menyusun dan menuangkan Proses Bisnis ke dalam Teknologi atau bahasa Komputer. Di samping para karyawan, dalam proyek juga terdapat para tenaga ahli dari luar perusahaan yang bertindak atau berperan sebagai Konsultan, Programmer, *Bisnis Analyst*, *System Designer, Database Designer, Tester, Technical Writer* dan juga *Implementator.*

Kegiatan pengembangan sistem inormasi terpadu ini benar-benar bukti nyata gambaran suatu kegiatan Lintas Fungsional atau *Cross Function* yang

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

berjalan secara simultan selama proyek yaitu kurang lebih 4 (empat) tahun, dari tahun 2004 sampai tahun 2008.

Dengan berhasilnya proyek pengembangan Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (Sistem Akutansi Otomatis yang Terpadu) ini, membuktikan bahwa penyelenggaraan Lintas Fungsional yang di lakukan secara sepenuh hati akan menghasilkan sesuatu hasil yang optimal. Di akhir proyek, para pelaku akan menyadari sepenuhnya, bahwa hasil yang di capai adalah merupakan kontribusi dari seluruh peserta dengan dasar saling menghargai, saling mempercayai dan saling memahami kelebihan dan kekurangan masing-masing. Dalam menjalankan proyek banyak suka duka yang di alami, termasuk kesulitan melepaskan ego masing-masing karyawan untuk mementingkan bagian tempat mereka berasal, di awal-awal proyek. Para peserta proyek banyak belajar bagaimana meningkatkan efektifitas komunikasi dan koordinasi selama menjalankan pembangunan proyek dalam suatu kegiatan yang bersifat Lintas Fungsional ini.

Manajemen mengharapkan agar ke depannya dengan atau tanpa Sistem ini, para karyawan telah terbiasa bekerja dalam suatu kondisi Lintas Fungsional, di mana keterampilan dalam berkomunikasi dan ber koordinasi benar-benar di wujudkan.

Dalam satu kesempatan, di saat peresmian Implementasi Proyek Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting, tahap I (pertama) di bulan Juli 2006, Presiden Direktur menyampaikan penghargaan akan keberhasilan proyek ini, dan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menekankan suksesnya proyek ini karena baik nya kerjasama dan koordinasi antar karyawan dari tiga Departemen di Bank ABC yang besar ini. Satu yang membanggakan karyawan Bank ABC menunjukkan kemampuan mereka untuk bekerja sama dengan baik dalam satu kegiatan Lintas Fungsional. Presiden Direktur selanjutnya menyampaikan untuk selalu mempertahankan sesuatu yang sudah baik ini dan meningkatkannya di masa mendatang.

UNIVERSITAS TERBUKA

D. Faktor Sukses Implementasi Sistem

Davis dan Olson (1984), mengatakan bahwa IS atau *Information System* atau teknologi informasi, tidak dapat berjalan sendirian, karena IS itu sendiri ada untuk mensupport fungsi-fungsi manajemen lainnya. Jadi untuk membangun suatu sistem informasi yang baik di butuhkan juga partisipasi fungsi-fungsi lain yang akan di supportnya kemudian.

Dalam berbagai kesempatan Manajemen Bank ABC juga menyampaikan beberapa hal yang perlu di perhatikan untuk men sukses kan Proyek yang berbasis Komputer atau Informasi Teknologi ini. Antara lain yang harus di perhatikan adalah sebagai berikut;

1. Sistem informasi yang baik memakai teknologi yang canggih dan mutakhir, di mana di perlukan support biaya yang cukup mahal untuk pengadaan hardware maupun software dan termasuk juga penyediaan tenaga ahli.
2. Perlu dukungan berbagai pihak terkait, karena menyangkut

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

komitmen-komitmen yang terkait dengan ketersediaan teknologi secara terus menerus dan minimal down time.

3. Perlu perubahan paradigma berbagai pihak baik pemakai, penyelenggara, para rekanan, dan pihak terkait lainnya untuk saling bekerjasama mewujudkan pelayanan prima untuk setiap pengguna atau yang berkepentingan pada sistem tersebut.
4. Harus di sadari masalah security atau keamanan atau perlindungan data dan asset penunjang teknologi, merupakan suatu yang utama tanpa sedikitpun celah terjadinya penyalah gunaan atau perusakan data atau informasi.
5. Para pemakai/pengguna seperti manusia pada umumnya biasanya sulit berubah dalam waktu yang singkat, kebanyakan masih lebih suka dengan pekerjaan konvensional tradisional yang sudah terbiasa di mana mereka sudah mahir mengerjakannya. Untuk itu harus di beri pengarahan, pelatihan dan sosialisasi secara ber kesinambungan.
6. Banyak orang yang masih meragukan keamanan dan kenyamanan pemakaian komputer, karena butuh pembelajaran, paradigma baru, keterampilan bahasa, perkembangan yang cepat, dan sebagainya untuk dapat tetap optimal dalam pemanfaatan teknologi informasi.
7. Tersedianya jaringan infrastruktur seperti telepon, *frame relay*, satelit komunikasi, dan lain-lain. Mungkin untuk daerah-daerah tertentu di mana terdapat cabang perusahaan, ketersediaan fasilitas ini belum memadai. untuk

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

itu harus di pikirkan solusinya. Untuk kantor cabang di daerah terpencil, mungkin ada kesulitan untuk menyediakan sarana penunjang sistem terpadu. Penyebabnya adalah adalah mungkin karena jaringan telekomunikasi yang belum tersedia, *fiber optik* yang belum terpasang, pengetahuan nasabah tentang teknologi modern yang masih minim, serta kurang tersedianya tenaga ahli untuk memaintain infra struktur di daerah terpencil tersebut.

8. Banyak para pemakai yang masih gagap teknologi atau tidak punya kesempatan belajar teknologi terbaru seperti internet misalnya. Banyak karyawan yang menganggap teknologi komputer adalah sesuatu yang sulit dan sedapatnya menghindari pemakaiannya. Beberapa pegawai lebih suka bekerja sambil jalan-jalan dari satu bagian ke bagian yang lain, daripada harus duduk ber jam-jam di depan terminal komputer. Apalagi syarat-syarat ketelitian, keakuratan, kerahasiaan dsb, kadang membuat tidak nyaman pegawai yang konvensional. Misalnya, sulit menghapalkan nomor *pin* (*personal identification number*), tidak boleh salah mengetik, harus memvalidasi, harus mencek nominal dan seterusnya dengan berbagai alasan. Untuk itu sekali lagi harus di lakukan pengarahan, pelatihan dan sosialisasi secara ber kesinambungan.
9. Harus di ingat bahwa Sistem Informasi atau Komputerisasi hanyalah alat atau support. Para karyawan sebagai pelaku dalam organisasi tetap merupakan penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Jadi untuk meningkatkan dan mempertahankan koordinasi yang baik, tetap harus di

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

ciptakan hubungan dan komunikasi yang harmonis di dalam dan di luar organisasi.

10. Hal lain yang perlu di perhatikan dalam mewujudkan organisasi atau perusahaan yang berbasis IT modern dengan sistem otomatis terpadu ini adalah, pendidikan atau pengenalan atau sosialisasi sistem ini kepada khalayak pemakai atau penyelenggara. Para pimpinan dan pengguna perlu menyadari terjadinya perubahan radikal dalam bertransaksi dengan data atau informasi.

    Para pegawai misalnya juga harus merubah paradigma melayani dan bertransaksi dengan sistem yang baru. Mungkin banyak warkat, formulir dan tanda tangan menghilang, di gantikan dengan screen komputer dan tanda tangan elektronis berupa approval melalui pengguna-id dan cara lainnya. Namun sesuatu yang harus di ingat, bahwa dengan adanya sistem komputerisasi ini, koordinasi di antara seluruh anggota organisasi atau perusahaan dapat meningkat dengan jelas.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

V. HASIL IMPLEMENTASI SISTEM TERPADU DI BANK ABC

A. Gambaran Umum Hasil Implementasi System Terpadu di Bank ABC.

Setelah Sistem Akunting Terpadu di implementasikan atau di terapkan di Bank ABC, maka hasilnya dapat kita lihat sebagai berikut.

1. Peningkatan kinerja dan koordinasi antar departemen di mana pekerjaan ber ulang dapat di hindari sehingga pekerjaan lebih efektif dan efisien. Contoh antara lain adalah sebagai berikut:

a. Lebih cepat dan lebih teliti dalam mem persiapkan dan merealisasikan mata anggaran. Mulai dari mempersiapkan administrasi Warkat Realisasi Anggaran (WRA) sampai penyelesaian pembayaran sekaligus pembebanan mata anggaran dan penyiapan sampai *General Ledger* di laksanakan dalam waktu yang singkat dan tepat walaupun melalui beberapa *phase* atau *user* dari beberapa bagian atau departemen. Sistem menuntun pengguna untuk bekerja dengan bimbingan, validasi, batasan, dan tuntunan lainnya sehingga dapat bekerja cepat dan mengurangi kesalahan. Dapat di katakan bahwa dengan sistem ini, koordinasi menjadi lebih baik. (Form isian WRA dapat di lihat pada Lampiran VIII).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Persiapan sampai realisasi anggaran dulu dapat memakan waktu 6 bulan, sekarang dapat di laksanakan dalam waktu 2 bulan (Sumber : Hasil wawancara dengan AS, pegawai Bank ABC).

b. Peningkatan percepatan dan ketelitian dalam transaksi-transaksi dari Kantor Perwakilan di Luar Negeri. Data-data yang transaksi Kantor Perwakilan, langsung inputkan di Kantor Perwakilan, tidak perlu lagi mengulang di Kantor Pusat seperti sebelumnya, sehingga kasus seperti ke tidak akuratan, kelambatan dan sebagai nya tidak terjadi lagi. Jarak yang jauh dan perbedaan waktu kerja antara Kantor Perwakilan dan Kantor Pusat, yang biasanya menjadi kendala, sehingga tidak optimalnya koordinasi antara bagian-bagian ini, kini tidak terjadi lagi. Jadi dengan di implementasikan nya sistem informasi yang terpadu ini, maka berbagai masalah dapat di atasi dan koordinasi antara bagian-bagian ini meningkat dengan sangat baik. Transaksi yang dulunya terlambat satu hari atau lebih, sekarang dapat di lakukan di hari yang sama. Hanya saja masih di perlukan penyempurnaan aplikasi agar Kantor Perwakilan dapat memperoleh laporan tanpa menunggu Kantor Pusat atau *Host* tutup dulu. (Sumber : Hasil wawancara dengan RR, pegawai Bank ABC). (Form isian untuk transaksi ini dapat di lihat pada Lampiran VI dan VII).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

c. Telah terjadi juga peningkatan kinerja dalam bagian-bagian lain misalnya antara bagian akunting dalam valuta asing dan bagian akunting rupiah. Karena kini mereka memakai sistem yang sama, maka transaksi yang di inputkan berulang di kedua tempat tersebut tidak terjadi lagi. Kasus-kasus kesalahan dan ke tidak akuratan pun dapat di hilangkan atau berkurang sehingga menjadi minimal. Hubungan antar bagian inipun menjadi lebih harmonis atau koordinasi antara kedua bagian tersebut menjadi optimal.

Sebelumnya akunting rupiah dan akunting valas di jalankan dengan sistem yang berbeda. Kalau sebelumnya harus menunggu satu hari untuk konsolidasi antara sistem yang terpisah, sekarang dapat di lakukan pada saat bersamaan atau di hari yang sama. (Sumber : Hasil wawancara dengan AR, pegawai Bank ABC).

(Seperti terlihat pada Lampiran I, di situ ada pilihan kurs, jadi untuk akunting rupiah dan valas memakai sistem yang sama).

2. Menghilangkan keterlambatan dan ke tidak akuratan pembebanan, seperti contoh berikut:

a. Pembebanan biaya suatu bagian oleh bagian lain yang tidak akurat sebelumnya merupakan permasalahan di Bank ABC. Dengan adanya sistem akunting terpadu ini maka masalah ini dapat di atasi. Bagian bagian lain yang terkait dapat langsung melakukan realisasi anggarannya tanpa menunggu bantuan bagian akunting. Pihak rekanan dapat langsung menghubungi bagian pemberi pekerjaan untuk segera mencairkan tagihannya di mana pada saat

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang sama bagian akunting dapat men cek status pembayarannya akun tersebut. Bagi rekanan, mereka dapat memetik manfaat, meningkatnya koordinasi antara bagian akunting dan bagian lainnya.

Keterlambatan, ke tidak akuratan dan ke tidak nyamanan lainnya dengan Sistem Terpadu ini dapat di atasi, karena kendala koordinasi antara bagian tersebut dalam cabang yang sama dapat di hilangkan. Ini di mungkinkan karena dengan sistem informasi yang terintegrasi ini, transaksi antar bagian, pembebanan mata anggaran bagian lain dapat di lakukan dengan mudah dan akurat. Proses pembiayaan atas mata anggaran bagian lain sekarang dapat di lakukan dalam hari yang sama, sebelumnya dapat memakan waktu seminggu. (Sumber : Hasil wawancara dengan AS, pegawai Bank ABC). (Seperti terlihat pada Lampiran I ada fasilitas mencantumkan Kantor pengirim).

b. Dengan System Terpadu ini, adanya transaksi antar kantor cabang yang tidak tercatat dengan baik di kedua sisi dapat di hilangkan atau dikurangi. Transaksi-transaksi seperti ini, tidak perlu di inputkan di ke dua belah pihak, cukup di satu pihak saja, sementara pihak lainnya akan memvalidasi atau men cek ke akurasiannya, berdasarkan dokumen yang dipegangnya. Transaksi gantung telah berkurang dari 8% menjadi kurang lebih 1% saja. (Sumber : Hasil wawancara dengan AR, pegawai Bank ABC).

3. Masalah yang muncul saat membuat laporan keuangan konsolidasi, yaitu ada nya transaksi yang tidak terkirim dengan baik sehingga tidak terbuku di salah satu kantor tidak lagi terjadi. Tidak terkirimnya transaksi-transaksi ini

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

karena beberapa penyebab, misalnya telekomunikasi yang tidak lancar antara kantor-kantor, jarak yang jauh menjadikan koordinasi kurang baik, perbedaan jam kerja, kelalaian dan kekurang telitian, dan sebagainya kini dapat di atasi. Penyelesaian masalah ini dulunya memerlukan waktu dan usaha, sekarang dapat di atasi sehingga laporan konsolidasi lebih cepat terbentuk terbentuk. Sumber : Hasil wawancara dengan M, pegawai Bank ABC) (Lampiran II).

4. Dengan adanya Sistem Terpadu ini, maka kemungkinan adanya informasi yang tidak akurat atau tidak sama di sampaikan oleh bagian yang berbeda, kepada satu pihak, dapat di eliminir. Kasus ini ini dapat di atasi karena telah tersedianya kebutuhan akan informasi atau data yang real time. Sementara dengan sistem yang lama di mana data tidak terintegrasi hal ini sulit di wujudkan. Sekarang misalnya informasi mengenai jumlah saldo pinjaman, di mana antara bagian pinjaman dan bagian akunting akan menyampaikan informasi yang sama kepada pihak yang berkepentingan, antara lain nasabah. Ini terjadi karena adanya data yang ter integrasi, di mana *update* data karena setoran atau realisasi pinjaman melalui salah satu bagian, segera juga ter *update* untuk bagian-bagian terkait lainnya. (Sumber : Hasil wawancara dengan AR, pegawai Bank ABC).
5. Dengan Sistem Integrasi Terpadu ini, adanya keterlambatan sebelumnya dalam melakukan koreksi atau perbaikan atau penyempurnaan, dapat di eliminir. Dengan adanya Sistem Integrasi Terpadu ini, maka koreksi atau penyempurnaan ini mudah di lakukan, apalagi dengan adanya koordinasi yang

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

baik di antara bagian-bagian dalam organisasi. (Sumber : Hasil wawancara dengan M, pegawai Bank ABC). (Lampiran II).

6. Dengan adanya Sistem Integrasi Terpadu ini, maka dapat di harapkan respon yang segera untuk menjawab pertanyaan mendadak dari Manajemen terhadap suatu status yang up to date. Hal ini di mungkinkan karena karena telah tersedianya sistem yang dapat menghadirkan data-data real time, sehingga untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan manajemen yang strategis tidak di butuhkan waktu yang lama untuk mengolah, mengumpulkan dan menghasilkan laporan yang di minta. Sistem juga dapat di manfaatkan untuk memonitor secara online seluruh kegiatan yang sedang terjadi. (Sumber : Hasil wawancara dengan AR, pegawai Bank ABC).

   (Lampiran IV dan V).

7. Dengan adanya sistem ini banyak masalah lain-lain, terkait dengan koordinasi antar bagian-bagian dalam organisasi dapat di atasi. Dengan peningkatnya koordinasi menjadi lebih optimal, dengan sendirinya banyak pekerjaan yang dulunya terlantar, terlambat, tidak efektif, tidak efisien yang tentunya mempengaruhi kinerja sekaligus dapat menimbulkan kerugian dapat di atasi. (Sumber : Hasil wawancara dengan AR, pegawai Bank ABC).

8. Dengan di implementasikannya Sistem Akunting Terpadu ini, maka dapat membantu para pembuat keputusan dalam men jalankan tugasnya. Dengan berkembangnya organisasi, maka di tuntut pula kecepatan manajemen dalam

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf

mengambil keputusan-keputusan strategis dalam memenangkan persaingan dan meningkatkan mutu pelayanan, dalam hal ini sistem ini dapat di andalkan.

Dengan kemampuan teknologi informasi dalam menyajikan data informasi secara cepat tepat akurat dan terpercaya, maka manajemen pun sangat terbantu dalam mempercepat proses pembuatan keputusan.

Dalam kegiatan bank ABC misalnya, terkait pemakaian anggaran, mengetahui *plafond* anggaran yang masih tersedia, pembebanan anggaran antar cabang, proses permintaan tambahan anggaran dan mengetahui statusnya, sistem ini sangat membantu. Informasi mengenai berbagai hal adakalanya sangat di butuhkan dengan segera, terkait dengan suatu keputusan yang akan di ambil manajemen atau direksi dalam membuat suatu rencana atau melaksanakan suatu proyek misanya. Dengan adanya Sistem Akunting Terpadu ini, maka manajemen sangat terbantu dengan tersedianya informasi yang cepat dan akurat.

Dalam melakukan penilaian, manajemen juga dapat segera mengetahui performance masing-masing pengguna anggaran, baik dalam merealisasikan anggaran maupun dalam ketelitian penyusunan anggaran yang efisien dan efektif. Performance ini selanjutnya menjadi dasar bagi manajemen untuk memberikan *appraisal* atau nilai kepada masing-masing yang bersangkutan. Manajemen dapat memperoleh info-info atau data-data mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan kegiatan yang tersimpan dalam database sistem. Database ini pun selalu ter update secara online dan realtime. Di

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf

samping itu sistem ini juga dapat menyajikan laporan-laporan dalam bentuk grafik, tabel, dan bentuk lainnya yang dapat di gunakan para manajemen untuk bahan presentasi kepada para pihak yang membutuhkan.

9. Dengan di implementasikannya Sistem Akunting Terpadu di Bank ABC, maka terjadi perubahan struktur *hardware main computer*. Kalau sebelumnya, sistem yang di pakai adalah sistem yang tidak integrated, di mana di setiap cabang terdapat mesin komputer atau *hardware*. Untuk setiap *hardware* di setiap cabang ini di jalankan suatu perjanjian pemeliharaan (*Hardware Maintenance Agreement*) dengan pihak rekanan, dalam hal ini adalah IBM. Bank ABC mengeluarkan biaya yang cukup tinggi untuk pemeliharaan mesin baik di kantor pusat maupun di kantor cabang. Terlebih lagi untuk cabang yang letaknya sangat jauh dari Jakarta di butuhkan ongkos perjalanan dan akomodasi yang cukup mahal. Apalagi, ada kebijakan dari rekanan untuk menaikkan biaya pemeliharan terkait dengan berkurangnya support dari kantor pusat rekanan tersebut terhadap mesin-mesin tertentu.

   Dengan di implementasikannya Sistem Akunting Terpadu, maka hardware atau mesin main server hanya terdapat di kantor pusat, sementara di cabang hanya terdapat terminal. Biaya untuk *maintenance* tentunya menjadi lebih murah. Walaupun biaya komunikasi meningkat, namun tetap lebih rendah daripada pengeluaran biaya *maintenance* masin sebelumnya.

   Di samping itu yang lebih penting lagi, sistem yang baru ini menggunakan teknologi mutakhir yaitu memakai basis *Web*, penulisan dalam bahasa Java

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dan mempergunakan mesin *hardware server* yang yang lebih efektif dan efisien. Dengan memakai atau memanfaatkan teknologi mutakhir ini, di harapkan perangkat teknologi Informasi Bank ABC dapat bersaing dengan perusahaan lain dalam meng implementasikan temuan-temuan teknologi canggih dalam pengoperasian sistemnya di masa sekarang dan masa depan. Tentunya juga diharapkan dengan sistem baru ini biaya-biaya bisa ditekan. Kalau kita lihat perkembangan teknologi komputer dewasa ini sangat pesat terutama dalam bidang komunikasi yang berbasis internet dan *Web* atau lebih di kenal dengan *E-Commerce*.

David (2005), mengatakan bahwa *E-Commerce* untuk *business to business (B2B)* pada tahun 2003 saja telah mencapai lebih dari 2.4 triliun US Dollar dalam setahunnya. Ini menunjukkan betapa bisnis melalui pemanfaatan teknologi informasi ini sungguh sangat pesat perkembangannya.

10. Seperti telah di jelaskan sebelumnya, bahwa selama pembangunan sistem ini, telah terjadi *Cross Function*, di mana dalam team proyek pembangunan sistem, terdiri dari anggota-anggota yang di ambil dari bermacam bagian/departemen atau fungsi dalam perusahaan.

Setelah proyek pembangunan sistem selesai, maka anggota team kembali ke bagian mereka masing-masing. Namun pengalaman selama membangun sistem telah memberikan pengetahuan yang mendalam terhadap sistem yang di bangun. Hal ini sangat positif dalam menjalankan sistem di mana anggota team yang terlibat dalam pembangunan sistem dapat bekerja sama dengan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

anggota team lainnya di berbagai bagian, pada saat yang sama juga dapat menjadi pembimbing untuk pegawai lain yang baru mengenal sistem ini di masing-masing bagian. Anggota team yang dulu terlibat pembangunan sistem dapat menjadi pencetus meningkatnya kerja sama dan koordinasi antar departemen di Bank ABC.

Gambaran perbandingan kemampuan sistem di Bank ABC

	Sebelum Tahun 1994	Tahun 1994-2004	Tahun 2004-Sekarang
Jaringan Sistem	*Stand Alone*	*Distributed*	*Centralized*
Biaya Hardware	Rendah	Mahal	Lebih hemat
Database		*Distributed*	*Centralized*
Jaringan	*Stand Alone*	*Distributed*	*Centralized*
Cross Function	Terbatas	Rendah	Tinggi
Jumlah Pengguna	Sedikit	Banyak	Lebih banyak

Tabel V.A.1

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

B. Gambaran Hasil Implementasi Sistem Terpadu Di Bank ABC Dari Penelitian Terhadap Para Pengguna

Setelah Sistem Akunting Terpadu di implementasikan atau di terapkan di Bank ABC, maka dari pandangan para pengguna atau pengguna di dapatkan hasil seperti di uraikan di bawah ini. Hasil ini di peroleh dari jawaban pertanyaan yang tercantum pada lampiran tulisan ini.

1. Dari 10 orang penilai responden terdapat sebanyak 9 pendapat (90%) yang menyatakan bahwa Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA) di bangun untuk mengakomodasi tuntutan agar Bank mempunyai suatu sistem yang lebih baik, sehingga Bank mampu bersaing dalam pemanfaatan teknologi perbankan modern, lebih efektif dan efisien dan sekaligus juga dapat meningkatkan kinerja dan koordinasi dalam organisasi.

   Sedangkan 1 pendapat lainnya (10%) mengatakan masih ada masalah yaitu dengan Kantor Perwakilan (KPW).

2. Dari 10 orang penilai responden terdapat sebanyak 9 pendapat (90%) yang menyatakan bahwa dengan SOSA persiapan administrasi Warkat Realisasi Anggaran (WRA) sampai penyelesaian pembayaran sekaligus pembebanan mata anggaran dan penyajian sampai *General Ledger* di laksanakan dalam waktu yang lebih cepat, karena data di input oleh masing-masing pengguna WRA dan bagian akunting tinggal memeriksa kebenaran data.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sistem ini lebih meningkatkan koordinasi antara bagian Anggaran dan bagian Akunting. Sedangkan 1 pendapat lainnya (10%) mengatakan masalah kooordinasi terkait dengan kebijakan organisasi.

3. Dari 10 orang penilai responden terdapat sebanyak 8 pendapat (80%) yang menyatakan bahwa melalui SOSA, persiapan dan proses transaksi-transaksi dari Kantor Perwakilan di Luar Negeri lebih cepat. Data-data dari transaksi Kantor Perwakilan, langsung inputkan di Kantor Perwakilan, tidak perlu lagi mengulang di Kantor Pusat seperti sebelumnya sehingga kasus seperti ke tidak akuratan, kelambatan dan sebagai nya dapat di hindari. Jarak yang jauh dan perbedaan waktu kerja antara Kantor Perwakilan dan Kantor Pusat, tidak menjadi kendala koordinasi. Sedangkan 2 pendapat lainnya (20%) mengatakan masih ada masalah di KPW.
4. Dari 10 orang penilai responden terdapat sebanyak 7 pendapat (70%) menyatakan bahwa dengan SOSA pengelolaan valuta asing oleh bagian Akunting Valas dan bagian Internasional dapat di tingkatkan agar lebih efektif dan lebih efisien.

   Sedangkan 3 pendapat lainnya (30%) mengatakan pengelolaan sebagian Valas masih di sistem lain.
5. Dari 10 orang penilai responden terdapat sebanyak 8 pendapat (80%) menyatakan bahwa Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA) mengakomodasi suatu bagian merealisasikan anggaran untuk bagian lain yang terkait. Fasilitas ini mempercepat proses tapi tetap dalam kontrol yang baik

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

terhadap realisasi anggaran. Sedangkan 2 pendapat lainnya (20%) mengatakan masih perlu meningkatkan kontrol untuk pembebanan bagian lain.

6. Dari 10 orang penilai responden terdapat sebanyak 7 pendapat (70%) yang menyatakan bahwa melalui Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA), transaksi antar kantor dapat di lakukan lebih baik, di mana transaksi tak tercatat sebelah tidak lagi terjadi atau jarang terjadi. Sedangkan 3 pendapat lainnya (30%) mengatakan masih ada masalah di KPW.
7. Dari 10 orang penilai responden terdapat sebanyak 6 pendapat (60%) yang menyatakan bahwa dengan Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA), penyajian Laporan Neraca Konsolidasi lebih cepat dan lebih mudah. Sedangkan 4 pendapat lainnya (40%) mengatakan masih ada masalah dengan penggunaan Neraca Konsolidasi.
8. Dari 10 orang penilai responden terdapat sebanyak 7 pendapat (70%) yang menyatakan bahwa dengan dengan Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA), perhitungan dan koreksi perhitungan, misalnya nilai Kurs, NCP dan lainnya, dapat di lakukan lebih baik sehingga dapat di manfaatkan secara lebih efektif. Sedangkan 3 pendapat lainnya (30%) mengatakan masih ada perhitungan di luar SOSA.
9. Dari 10 orang penilai responden terdapat sebanyak 8 pendapat (80%) yang menyatakan bahwa Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA) di bangun untuk menciptakan adanya integritas atau keterpaduan data, sehingga setiap pengguna dapat mendapatkan data yang ter update dan real pada saat

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

meng akses sistem. Sedangkan 2 pendapat lainnya (20%) mengatakan masih ada masalah di KPW.

10. Dari 10 orang penilai responden terdapat sebanyak 8 pendapat (80%) menyatakan bahwa Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA) dapat mengurangi atau menghilangkan adanya transaksi gantung atau transaksi yang tidak matching antara debet dan kredit. Sedangkan 2 pendapat lainnya (20%) mengatakan masih ada terjadi transaksi gantung.
11. Dari 10 orang penilai responden terdapat sebanyak 8 pendapat (80%) menyatakan bahwa dengan mengganti sistem menjadi Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting, maka Bank dapat mengurangi biaya pemeliharaan mesin komputer yang sebelumnya berada di setiap cabang dan kantor pusat, sementara sekarang server terpusat di Kantor Pusat. Sedangkan 2 pendapat lainnya (20%) mengatakan masih ada masalah di cetakan yang tak seragam karena masalah ketersediaan printer.
12. Dari 10 orang penilai responden terdapat sebanyak 8 pendapat (80%) menyatakan bahwa dengan di implementasikannya Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA), maka terbuka kesempatan Bank mengembangkan sistem yang berbasis *WEB* dan dapat mengembangkan sistem seperti *Ebanking, Egoverment, Phone Banking* dan dapat juga ber integrasi dan ber sinergi dengan sistem modern lainnya. Sedangkan 2 pendapat lainnya (20%) mengatakan bahwa Bank ABC adalah spesifik, tidak seperti Bank lain yang menginginkan keterbukaan akses.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13. Dari 10 orang penilai responden terdapat sebanyak 5 pendapat (50%) menyatakan bahwa Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA) dapat membantu para pengambil keputusan dalam menjalankan tugasnya. Bahan atau data/informasi yang di perlukan dalam pengambilan keputusan dapat di sediakan oleh SOSA dalam bentuk informasi/data terpadu dan ter update. Sedangkan 5 pendapat lainnya (50%) mengatakan masih belum optimal pemakaian SOSA untuk kepentingan pembuat keputusan.
14. Dari 10 orang penilai responden terdapat sebanyak 9 pendapat (90%) menyatakan bahwa Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA) dapat membantu manajemen melakukan penilaian kinerja seperti IKU dan lainnya lebih baik dari sebelumnya. Sedangkan 1 pendapat lainnya (10%) mengatakan SOSA bukan untuk pengukur performance.
15. Dari 10 orang penilai responden terdapat sebanyak 9 pendapat (90%) menyatakan bahwa Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA) di bangun untuk mengakomodasi tuntutan agar Bank mempunyai suatu sistem yang lebih efisien berupa penghematan dalam mem proses kegiatan-kegiatan persiapan dan realisasi Anggaran dan Akunting, misalnya mempercepat proses dan mengurangi pemakaian kertas kerja. Sedangkan 1 pendapat lainnya (10%) mengatakan yang penting governance, bukan sistem.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

C. Analisa Terhadap Hasil Penelitian

Setelah Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting di implementasi di Bank ABC, maka dari pandangan para pengguna atau *users* di dapatkan hasil seperti di uraikan di atas. Hasil ini di peroleh dari jawaban pertanyaan yang tercantum pada lampiran tulisan ini.

Berikut adalah, analisa penulis terhadap hasil pengamatan di lapangan dan di bandingkan dengan jawaban tersebut di atas.

1. Dari jawaban terhadap pertanyaan yang di ajukan kelihatan bahwa sistem yang baru ini memberikan banyak kemajuan dalam *data processing*. Misalnya dengan sistem yang baru ini, para pengguna atau *users* di Bank ABC dapat mendapatkan data yang terpadu atau integrated. Jadi dapat di yakini bahwa data yang di dapat dari sumber yang sama di setiap bagian dan juga data yang mutakhir ter update dengan baik. Banyak pekerjaan-pekerjaan yang dulu di lakukan di berbagai tempat atau di lakukan ber ulang, sekarang tidak lagi demikian. Artinya banyak pekerjaan meng input data dapat di hilangkan di berbagai bagian, karena sudah di input oleh satu bagian. Bagian lain tinggal mem validasi atau mengecek kebenarannya. Ini sungguh sangat meringankan dan mempercepat proses, di samping meningkatkan koordinasi antar bagian. Karena sistem ini di rancang secara terpadu maka semua transaksi antar kantor, antar bagian dan sebagainya dapat di lakukan dengan mudah, karena meng akses ke database yang sama. Kalau dulu dari berbagai database harus di kirim ke bagian yang di tuju, memerlukan waktu dan juga kendala adanya

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

data yang tak terkirim. Demikian juga bila ada koreksi atau adjustment dapat di lakukan lebih cepat karena ter integrasinya data. Kalau dulu bila ada koreksi akan memerlukan proses yang lama karena di lakukan dengan mencari sumber data yang boleh jadi terpisah satu sama lainnya. Karena proses yang terpadu pun memudahkan para pengguna untuk mengetahui status satu transaksi atau proses, karena walaupun proses di lakukan oleh beberapa bagian, namun mengacu ke data yang sama, sehingga statusnya pun terpantau setiap saat. Demikian juga banyak pekerjaan-pekerjaan yang dulunya manual sekarang dapat di proses secara otomatis sehingga mempercepat proses, lebih akurat dan dapat di dokumentasikan secara lebih baik. Banyak juga proses yang dulu berbelit karena melalui beberapa sistem, sekarang lebih sederhana. Jadi dapat di katakan sebagian besar pengguna sistem ini merasa puas dan nyaman dengan pemakaian sistem ini, tentunya sebagian kecil masih merasa belum puas dan harus banyak menyesuaikan diri dengan pemakaian sistem ini. Sebenarnya di Bank ABC masih ada beberapa sistem komputer lagi yang belum terpadu ke dalam sistem baru ini. Jadi masih ada transaksi dari sistem lain yang di tarik atau interface ke dalam sistem ini. Memang idealnya kalau seluruh sistem terintegrasi ke dalam satu sistem. Manajemen Bank ABC sepertinya menyadari hal ini, namun akan melakukan integrasi secara bertahap.

Dari jawaban terhadap pertanyaan yang di ajukan kepada pengguna sistem juga kita dapatkan bahwa tidak semua pengguna puas atau berpendapat bahwa

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

sistem ini lebih baik daripada yang sebelumnya. Ini dapat di mengerti karena sistem ini memang baru dan para pengguna umumnya sudah lebih nyaman dengan sistem yang lama yang telah di pakai ber tahun-tahun. Banyak pengguna sistem masih belum familiar atau belum cocok dengan sistem yang baru. Banyak di antara pengguna yang baru mengikuti training atau pelatihan dalam waktu relatif singkat untuk dapat menguasai sistem secara utuh. Demikian juga karena ke luasan sistem yang baru, maka banyak pengguna-pengguna baru yang sebelumnya belum menyentuh komputer sekarang harus ikut berpartisipasi. Juga karena prinsip sistem sekarang adalah terpadu atau *integrated*, maka para pengguna lokal yang biasanya bertransaksi lebih cepat sekarang harus ber transaksi ke satu titik di Kantor Pusat, jadi respon nya lebih lama. Ini sangat menimbulkan perasaan tidak nyaman terutama di saat-saat awal sistem ini di perkenalkan. Demikian juga pada pegawai yang sebelumnya sangat mahir dalam mengelola sistem yang lama, sekarang harus belajar lagi menguasai sistem yang baru, dapat di mengerti timbul penolakan. Apalagi kalau di sistem yang baru di temui kesalahan atau ketidak sempurnaan dalam masa pengembangan sistem, misalnya masalah yang masih terjadi di rekonsiliasi di KPW . Harus di perhatikan adalah, jangan sampai ke tidak puasan pengguna terhadap sistem yang baru ini ber larut-larut sehingga muncul rasa apatis dari pengguna yang belum paham.

2. Bagaimanapun sistem yang baru ini telah di bangun dengan biaya yang tidak murah setelah melalui penelaahan yang mendalam untuk menghadirkan suatu

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

sistem yang lebih baik, lebih effisien, lebih efektif, lebih dapat di andalkan untuk kemajuan perusahaan maupun untuk memenangkan persaingan bisnis sekarang maupun di masa depan. Manajemen harus senantiasa meningkatkan partisipasi semuanya untuk lebih menerima sistem yang baru ini sebagai suatu yang bermanfaat untuk meningkatkan kinerja dan meningkatkan effisiensi dan effektifitas dalam perusahaan umumnya. Peningkatan partisipasi dapat di lakukan dengan sosialisasi, pelatihan dan juga tentunya penyempurnaan sistem ke arah yang lebih mendukung kenyamanan, kemudahan dan tentunya keamanan para pengguna.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian ini dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Setelah di implementasikannya Sistem Akunting terpadu atau lebih formalnya di sebut Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting, di Bank ABC, maka dapat di katakan sebagian besar tujuan manajement membangun sistem ini menggantikan sistem yang lama telah tercapai yaitu:

a. Pemanfaatan Kemajuan Teknologi Informasi.

Tujuan utama manajemen Bank ABC meng implementasikan Sistem Akunting Terpadu ini adalah, pemanfaatan kemajuan teknologi informasi agar perusahaan dapat bersaing dalam bisnis yang kompetitif termasuk dalam bidang informasi dan segala sesuatu yang berhubungan dengannya. Perusahaan akan mampu bersaing dengan para pengguna teknologi canggih seperti *Web, Internet, Phone Banking, Ebanking* dan sebagainya. Perusahaan juga dapat menekan biaya yang tidak perlu akibat ketinggalan atau ke kurang canggihan peralatan teknologi informasinya, misalnya masih memakai mesin yang tidak lagi di *support* oleh rekanan atau biaya maintenance yang tinggi karena mesin sudah tidak di produksi lagi.

Dengan memakai sistem yang baru ini, di harapkan perusahaan dapat mengikuti kemajuan teknologi informasi dan juga dapat bersinergi dengan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

perusahaan atau badan lain yang telah mempunyai perlengkapan teknologi informasi yang mutakhir dan canggih.

b. Peningkatan kinerja dan koordinasi di antara departemen atau bagian.

Dengan di implementasikannya Sistem Akunting Terpadu ini maka terlihat kinerja di berbagai departemen pengguna meningkat dalam hal kecepatan, pelayanan dan koordinasi di atara sesama dan antar departemen. Memang di akui peningkatan kinerja dan koordinasi ini belumlah optimal, terutama di saat awal implementasi sistem ini. Hal ini dapat di pahami karena para pengguna belum terbiasa dengan sistem yang baru. Paradigma pengguna masih melekat pada sistem yang sebelumnya di mana mereka telah mempergunakannya selama ber tahun-tahun.

c. Sistem Akunting yang baru ini telah banyak membantu para pembuat keputusan dalam menjalankan tugasnya. Dengan sistem ini banyak informasi yang di butuhkan dapat di dapat seketika, di mana sebelumnya mungkin informasi-informasi ini tersebar di beberapa tempat. Banyak pertanyaan atau informasi yang dapat di dapat dengan melakukan *inquiry* dari beberapa terminal pengguna yang berwenang.

d. Pembangunan sistem yang baru ini telah meningkatkan *Cross Function* dalam perusahaan. Sistem ini di bangun dengan kerja sama para anggota team yang di ambil dari berbagai fungsi dalam perusahaan. Fungsi-fungsi tersebut berasal dari berbagai bagian atau departemen yang berbeda dalam perusahaan. Selama empat tahun pembangunan sistem ini (dari tahun 2004 sampai dengan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

tahun 2008), para anggota team telah bekerja sama menciptakan adanya *Cross Function*, sehingga tercipta hubungan yang lebih harmonis dan saling memahami ketrampilan dan pentingnya fungsi masing-masing.

Setelah proyek selesai dan sistem yang baru di implementasikan, para anggota team kembali ke bagian mereka masing-masing. Namun kerja sama dan koordinasi yang selama ini telah terbentuk dapat di pertahankan. Hal ini sangat membatu para pengguna lainnya memahami dan menjalankan sistem ini secara cepat dan lebih baik.

2. Harus di akui bahwa sebagian kecil tujuan manajemen belum tercapai secara optimal melalui sistem akunting yang baru ini. Misalnya mengenai peningkatan koordinasi yang di harapkan melalui implementasi sistem ini, walaupun memang terjadi, tapi belum optimal. Kadang-kadang para pengguna masih belum dapat sepenuhnya meninggalkan kebiasaan lama ketika masih memakai sistem yang lama, sehingga pemanfaatan sistem yang baru belum maksimal. Demikian juga koordinasi yang seharusnya terjadi lebih meningkat dan lebih baik di semua bagian, belum sepenuhnya terjadi.

Koordinasi lebih banyak terjadi di antara anggota team pembangun sistem, karena lebih memahami sistem ini. Para pengguna baru, mungkin karena terbiasa dengan sistem yang lama, atau kurang waktu untuk pelatihan atau kurang sosialisasi, terkadang masih kaku dalam menjalankan sistem ini, sehingga pemanfaatan sistem pun jadi belum maximal. Misalnya banyak fasilitas atau *feature* yang tersedia dalam sistem belum di pergunakan secara

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

maksimal, kebanyakan masih memakai sistem apa adanya memenuhi tugas utama.

Sistem yang baru ini, juga masih perlu di sempurnakan sehingga benar-benar dapat melayani para pengguna dalam melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih efisien dan efektif.

B. Saran

Berdasarkan analisis dan temuan di lapangan selama melakukan penelitian dapat di sarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Di sarankan kepada manajemen Bank ABC untuk tetap selalu mengembangkan sistem terpadunya, tidak hanya untuk akunting dan anggaran, tapi meliputi seluruh fungsi yang ada dalam Bank ABC. Seperti di ketahui selain untuk akunting dan anggaran dalam Bank ABC banyak sistem-sistem yang menjalankan fungsi-fungsi tertentu, misalnya sistem peredaran uang, sistem pembayaran, sistem surat berharga, sistem SDM, sistem penggajian, sistem tresuri, sistem daftar hitam, dan sebagainya. Selain untuk meningkatkan kinerja, yang lebih utama lagi pengembangan sistem informasi di Bank ABC utamanya adalah untuk menjawab tantangan ke depan, sehingga dapat ber *sinergy* dengan bank atau badan lain. Badan lain itu, terutama adalah badan pemerintah seperti Departemen Kauangan yang menjadi nasabah utama Bank ABC. Sesuai dengan tuntutan kemajuan dalam bidang informasi teknologi, di mana

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

segala kegiatan bisnis di akomodasi dengan komputer mempergunakan kecanggihan *Web* dengan banyaknya muncul fasilitas-fasilitas seperti *E-Banking, E-Goverment, Phone Banking* dan lainnya, membutuhkan perombakan atau *upgrading* sistem yang lama.

Demikian juga untuk memenangkan persaingan, menjadikan perusahaan lebih effisien dan efektif, meningkatkan koordinasi , meningkatkan pelayanan dan sebagainya, memang sangat di perlukan adanya fasilitas teknologi informasi yang memadai.

Seharusnya pemanfaatan pemakaian teknologi informasi ini di optimalkan untuk tujuan peningkatan penyebaran informasi termasuk untuk kebutuhan komunikasi publik. Dengan perangkat yang sekarang di miliki oleh Bank ABC, banyak hal yang dapat di lakukan untuk meningkatkan kemampuan teknologi informasi, misalnya menghubungkan sistem akunting ini dengan web site Bank ABC, sehingga informasi-informasi terkait data-data yang dapat di sampaikan oleh sistem dapat di manfaatkan siapa saja yang berkepentingan meng akses situs tersebut. Tentunya untuk menjaga keamanan sistem, hanya mereka yang memiliki kewenangan saja yang di izinkan mempergunakan sistem.

Di sarankan juga untuk mengembangkan sistem ini untuk memfasilitasi kebutuhan atau keperluan *Top Management* dalam mendapatkan data-data terkait kelancaran tugas sebagai pembuat keputusan strategis, misalnya menyediakan menu yang pengguna friendly bagi para petinggi perusahaan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

untuk meng akses sistem dan memperoleh gambaran-gambaran tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan sistem secara umum dan menyeluruh dalam bentuk gambar, tabel atau grafik yang mudah di mengerti dan dapat di pakai sebagai bahan di skusi atau membuat keputusan. Dalam salah satu bank komersial sistem ini mereka sebut MTV dari singkatan *Management Top View*.

Kelihatannya, manajemen Bank ABC, terutama departemen yang khusus mengurusi masalah teknologi informasi yaitu Direktorat Teknologi Informasi, sangat menyadari sekali pentingnya pengembangan teknologi informasi ini. Seyogianya usaha pengembangan ini di dukung oleh semua pihak terutama oleh manajemen puncak Bank ABC.

2. Khusus untuk tujuan peningkatan kinerja berhubungan dengan koordinasi, di sarankan pada manajemen Bank ABC untuk lebih sering melakukan rotasi penugasan para pegawai ke bagian-bagian lain. Seperti di ketahui Bank ABC merupakan suatu organisasi yang sangat besar, mempunyai lebih dari 5 ribu karyawan, di mana kalau tidak di lakukan rotasi minimal di tingkat pimpinan, maka akan sulit memahami dan mengetahui tugas dan fungsi bagian lain. Ada kecenderungan seseorang yang terlalu lama di suatu bagian akan menjadi tidak peduli dengan bagian lain, akibatnya akan menurun apresiasi, toleransi dan tentunya juga komunikasi dan koordinasi.

   Manajemen sebaiknya lebih sering mengadakan kegiatan atau proyek yang bersifat *Cross Function* seperti yang telah di lakukan saat pembangunan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

sistem akunting terpadu, sehingga para pegawai dari berbagai bagian akan saling mengenal lebih dalam ketrampilan, kekhususan, keahlian dan fungsi dari kolega mereka di bagian atau departemen lain.

Manajemen perlu menggalakkan pemanfaatan sistem komputer kepada seluruh karyawan, misalnya dengan membekali karyawan-karyawan dengan peralatan komputer. Sepertinya Bank ABC sudah mulai menyadari hal ini dengan di lakukannya pembelian komputer untuk lebih banyak karyawan atau pengguna komputer baik terutama yang terkait dengan kepentingan pengguna sistem.

Manajemen juga di sarankan untuk menganjurkan para karyawan untuk menghindari penggunaan kertas atau catatan di luar komputer untuk keperluan proses bisnis, dokumentasi atau penyimpanan maupun untuk keperluan pembuktian.

Di samping itu manajemen juga harus menanamkan perubahan sikap atau paradigma terhadap audit yang minim kertas ini, artinya perlu pembelajaran semua pihak baik pemakai maupun pengawas, misalnya dalam menangani kasus otorisasi, penyalah gunaan wewenang, pengawasan keamanan, dan sebagainya.

3. Perlu penyempurnaan sistem terkait pengelolaan transaksi-transaksi di kator perwakilan luar negeri, agar lebih efisien dan efektif, juga agar lebih nyaman di pakai (*user friendly*). Penyempurnaan sistem, harus juga di ikuti dengan pendalaman pelatihan, agar para pengguna mahir menjalankan sistem yang

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

baru ini. Perlu juga di pikirkan bagaimana menjadikan Kantor Perwakilan sebagai kantor pembuku.

4. Di sarankan, supaya pemanfaatan sistem lebih di tingkatkan di bagian pengelolaan Valuta Asing. Training perlu di tingkatkan agar lebih banyak pegawai bagian ini yang di libatkan, sehingga muncul kenyamanan memakai sistem dan juga perasaan memiliki sistem ini. Perlu penyempurnaan sistem sehingga semua proses dapat di lakukan di dalam sistem.
5. Perlu pelatihan lebih intensif terutama di kantor-kantor cabang, supaya memperlancar tugas-tugas yang di jalankan sehari-hari, termasuk memahami transaksi antar kantor melalui sistem yang baru ini.
6. Perlu pembenahan *setting* dan *maping* akun terkait pembuatan Laporan Konsolidasi, agar di dapat laporan seperti yang di inginkan. Konsultan menganjurkan agar Laporan Konsolidasi di buat dari data-data yang terkumpul di Data *Warehouse.*
7. Di sarankan untuk menyempurnakan sistem atau prosedur, sehingga perbaikan data secara paksa untuk melakukan koreksi dapat di hilangkan.
8. Perlu melibatkan lebih banyak departemen atau bagian dalam pemanfaatan sistem ini. Dengan di libatkan lebih banyak bagian sebagai pengguna sistem, maka para pimpinan departemen dapat memanfaatkan sistem dalam membuat keputusan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf

DAFTAR PUSTAKA

Abeng, Tanri (1997), Dari Meja Tanri Abeng.
Pustaka Sinar Harapan Jakarta.

Cole, Kris (1997), Clear Communication, Box Associates Ptg Mtd,
Adelaide. Australia.

Daniels, John L. and Daniels, N. Caroline Dr (1993), Global Vision,.
Mc Graw-Hill – International Edition.

David, Fred R. (2005), Strategic Management, Concepts and Cases,
Pearson Education-Prentice Hall, New Jersey.

Davis, Gordon B. dan Olson, Margareth (1984), MIS, Conceptual,
Foundations, Structure and Development, McGraw-Hill.

Dearlove, Des (1998), Key Management Decisions,
Pitman Publishing London.

Heizer dan Barry Render (2004), Operations Management, 7th edition,
Pearson Education-Prentice Hall, New Jersey.

Indonesia, Bank (2005), Sejarah Bank Indonesia.
Bank Indonesia.

IMD, London Business School & Wharton School of the University of
Pennsylvania (1997), Mastering Management,.
Prentice-Hall. .

Kern, Harris ; Galup, Stuart D and Nemiro, Guy (2000), IT Organization,
Prentice Hall, PTR. Collier Macmillan Publisher, London.

Lundborg, Louis B (1981), The Art Of Being Executive,
Collier Macmillan Publisher, London.

McKeown, Patrick G (1991), Living with Computers, Third Edition.
McGraw-Hill.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

McLeod, Raymond Jr. dan Schell, George (1995), .Management Information Systems, 8th edition, Prentice-Hall, Inc. New Jersey.

Pegg, Mike (1994), Kepemimpinan Positif, *Lifeskills Communication Ltd, terjemahan LPPM Jakarta.*

Purwanto, Djoko (1999), Komunikasi Bisnis, Penerbit Erlangga.

Robbins, Stephen P dan Coulter, Mary (2005), Management, 8th edition,. Pearson Education, Inc. New Jersey.

Robbins, Stephen P dan Decenzo, David A.(2004), Fundamental of Management,.Pearson- Prentice Hall, New Jersey.

Robbins, Stephen P (2003) Organizational Behavior Tenth Edition, Prentice Hall, New Jersey. US.

Sendjaja, Sasa Djuarsa (1999), Pengantar Komunikasi, Universitas Terbuka.

Wright, Peter ; Kroll, Mark dan Parneles, John (1998), Strategic Management, Concepts and Cases, Prentice-Hall, International, Inc.

UNIVERSITAS TERBUKA

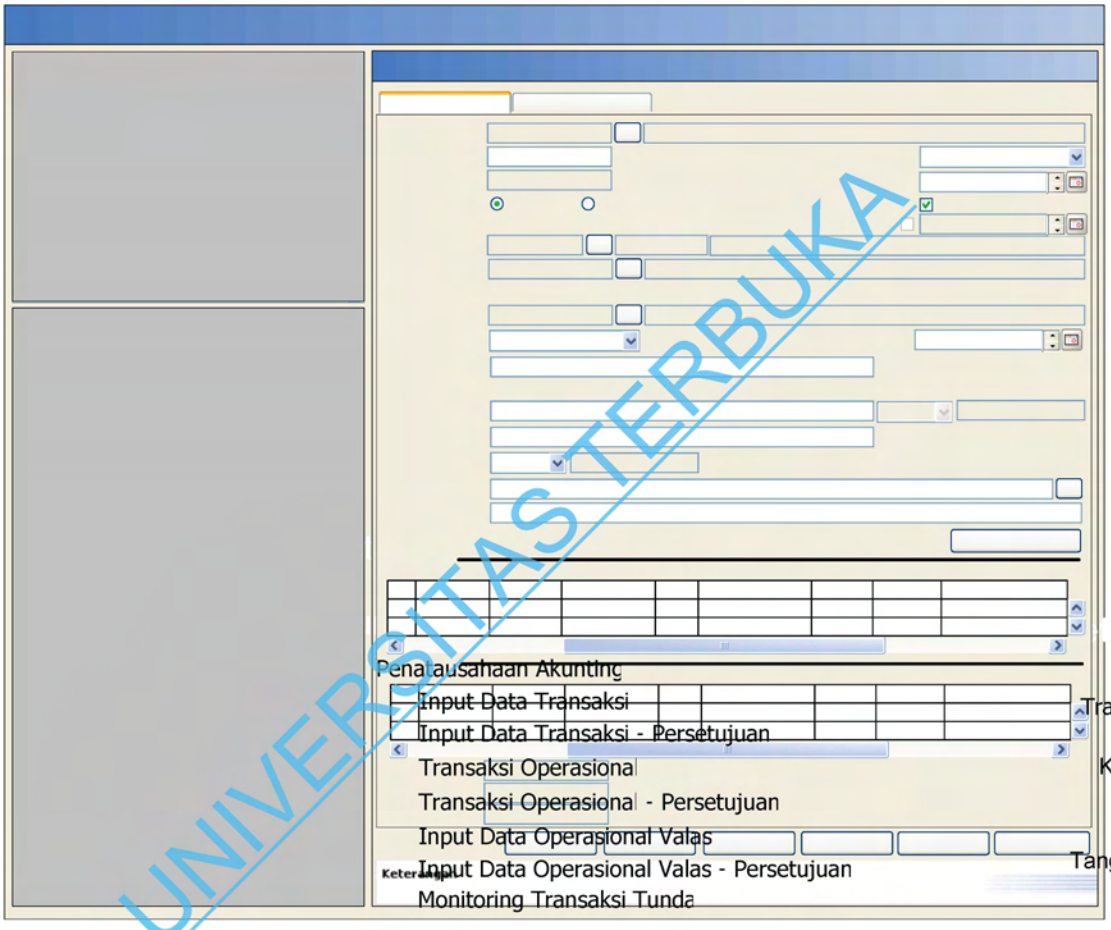
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40236.pdf
40236.pdf

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran I

Formulir Data Entry

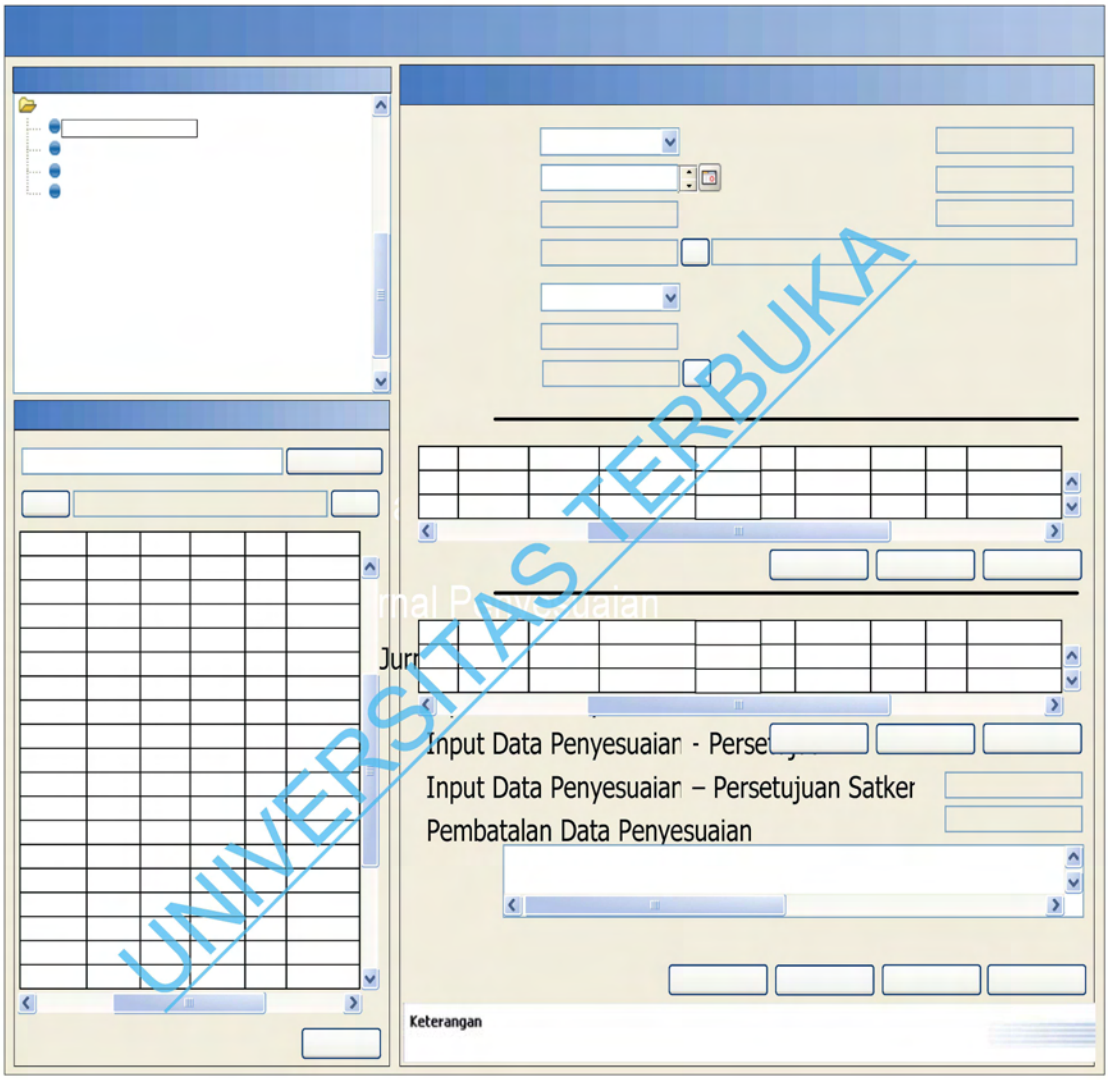


UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran II.

Formulir IUntuk membukukan / menginput data transaksi penyesuaian pada Periode Penyesuaian yang akan mengupdate laporan pada tanggal yang telah berlalu (*back dated*).

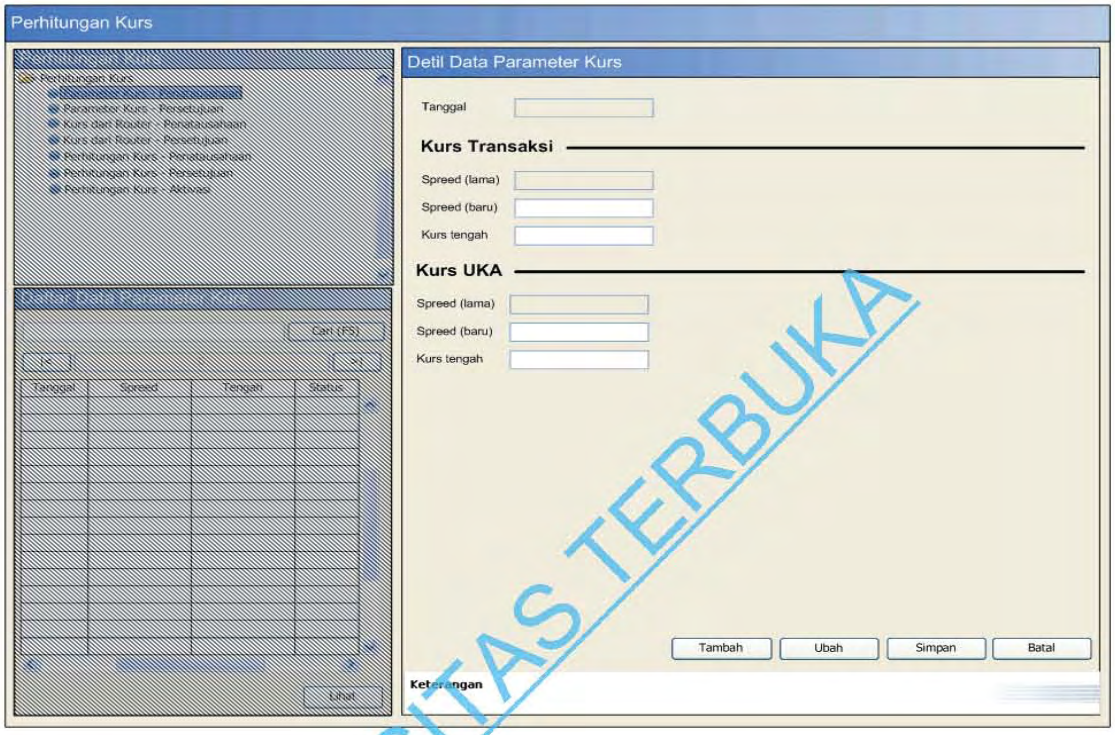


UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran III.

Formulir untuk digunakan sebagai sarana visualisasi layar untuk memasukan, mengubah dan melihat data pada fungsi Penatausahaan Perhitungan Kurs

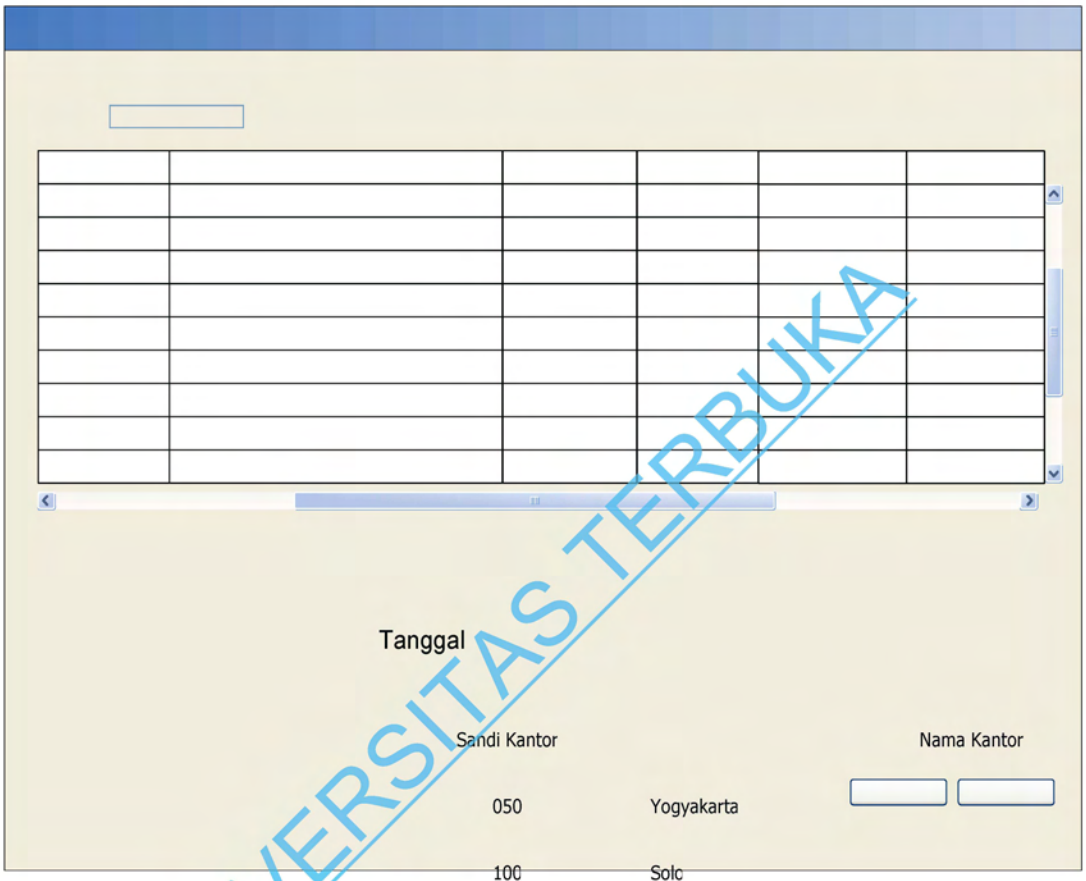


UNIVERSITAS TERBUKA

40236.pdf

Lampiran IV.

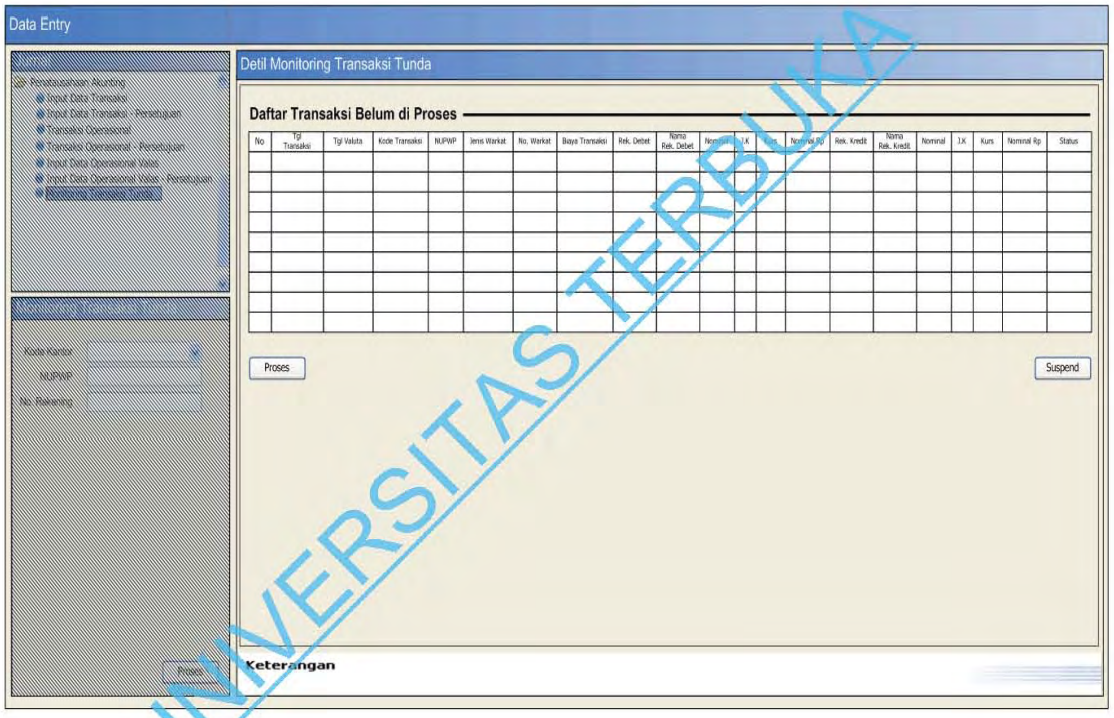
Formulir untuk membantu petugas host dalam melakukan monitoring status kantor peserta.



UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran V.

Formulir untuk membantu user dalam melakukan monitoring transaksi tunda yang telah dibukukan tetapi belum jatuh/setle (karena kecukupan saldonya belum terpenuhi)
Selain digunakan sebagai alat monitoring dan setlement transaksi atas rekening yang telah memenuhi kecukupan saldonya, modul ini juga memiliki fasilitas untuk melakukan pengalihan jurnal untuk REKSUS dan membukukan ke Rekening Antara Per Lender (561.xxx.xxx) yang selanjutnya dibebankan ke Rek. BUN (500.xxx.xxx) pada akhir hari.

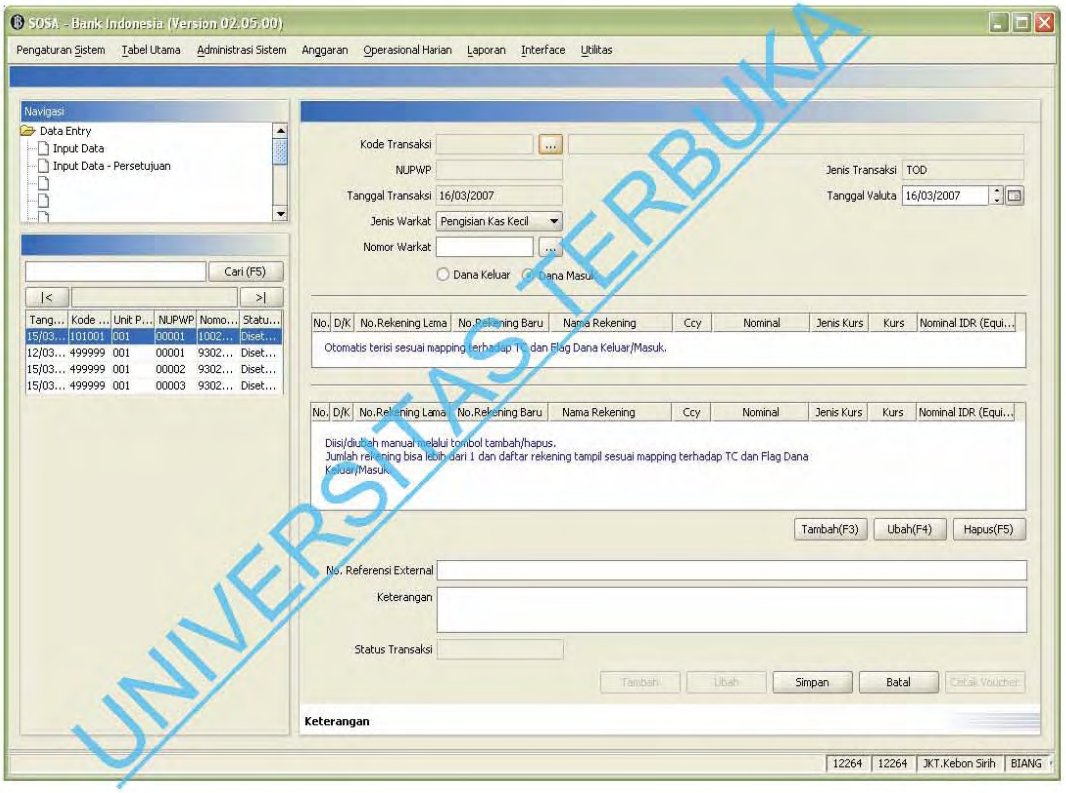


UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran VI.

Formulir ini digunakan sebagai sarana visualisasi layar untuk membukukan, mengubah, melihat dan menyetujui/menolak transaksi Data Entry Akunting KPw yang terdiri dari:

- Pengisian Dana Kas Kecil.
- Pencatatan Giro Bank KPw.
- Pelunasan Pinjaman.

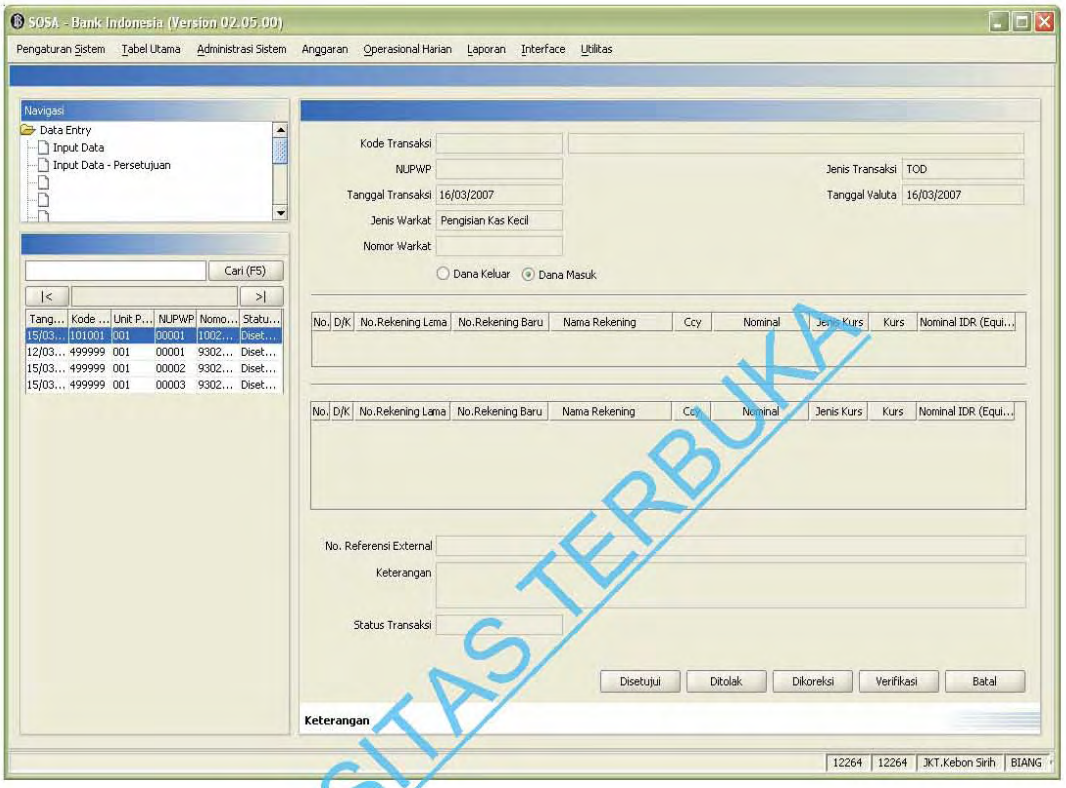


UNIVERSITAS TERBUKA

40236.pdf

Lampiran VII.

Layar persetujuan



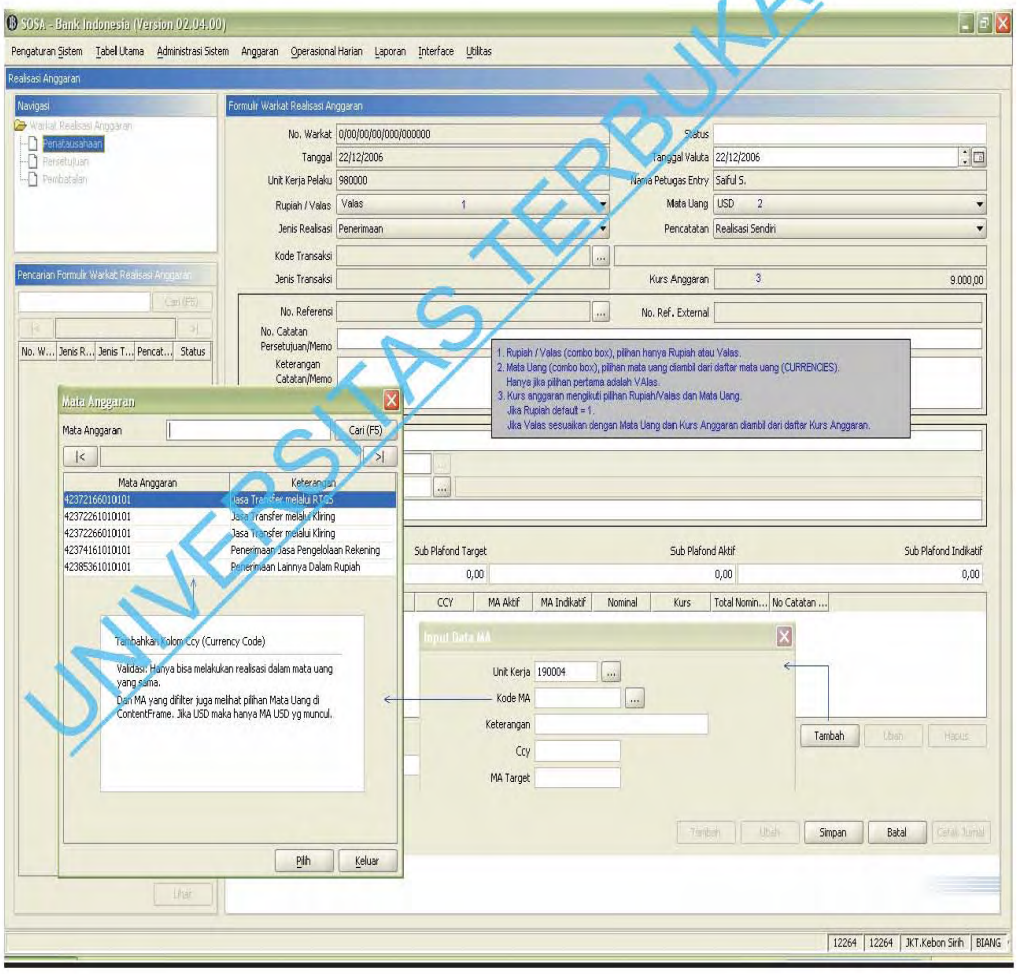
UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran VIII.

Formulir untuk membuat warkat anggaran yang kegiatannya sudah dijalankan untuk disetujui supaya bisa di posting ke GL. Adapun transaksinya terdiri dari:

- Pencatatan Pengeluaran Dana Kas Kecil.
- Realisasi Kartu Kredit Dinas.
- Realisasi Giro Bank.

Layar Utama (Input Warkat)

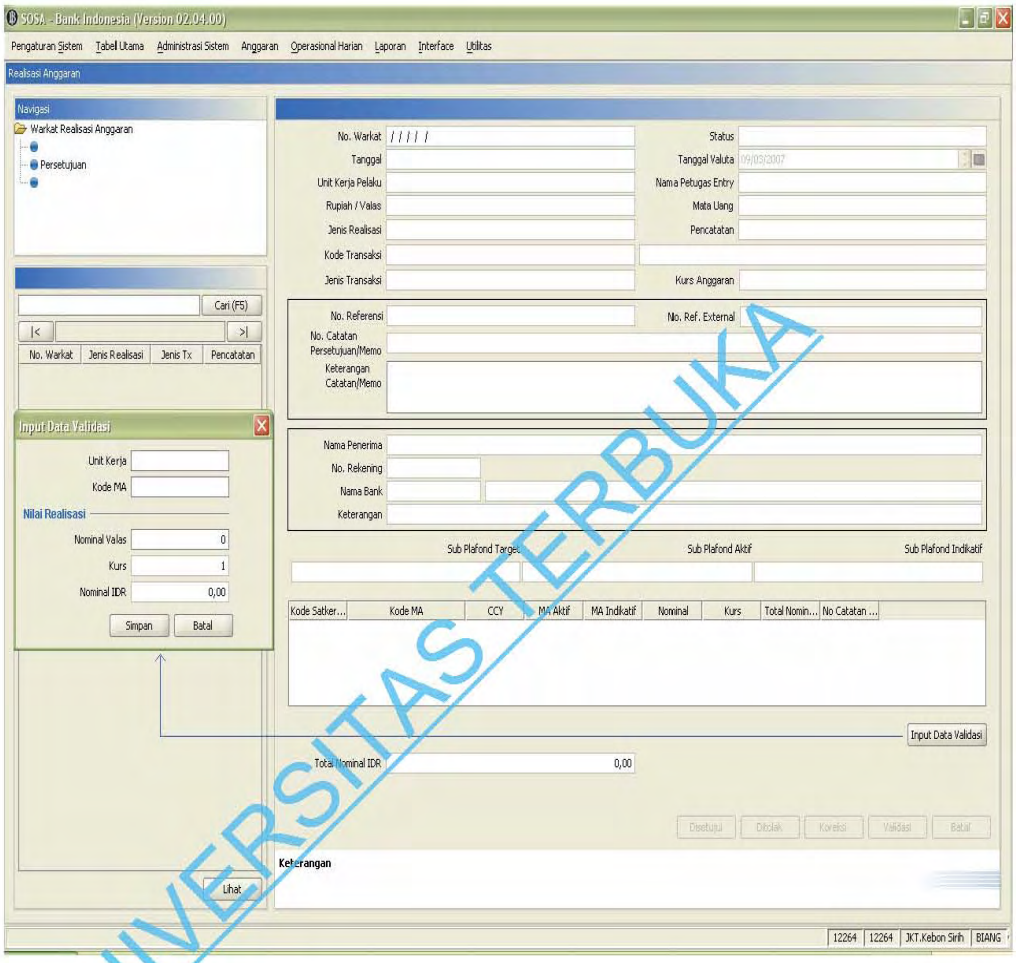


UNIVERSITAS TERBUKA

40236.pdf

Lampiran IX.

Formulir Persetujuan



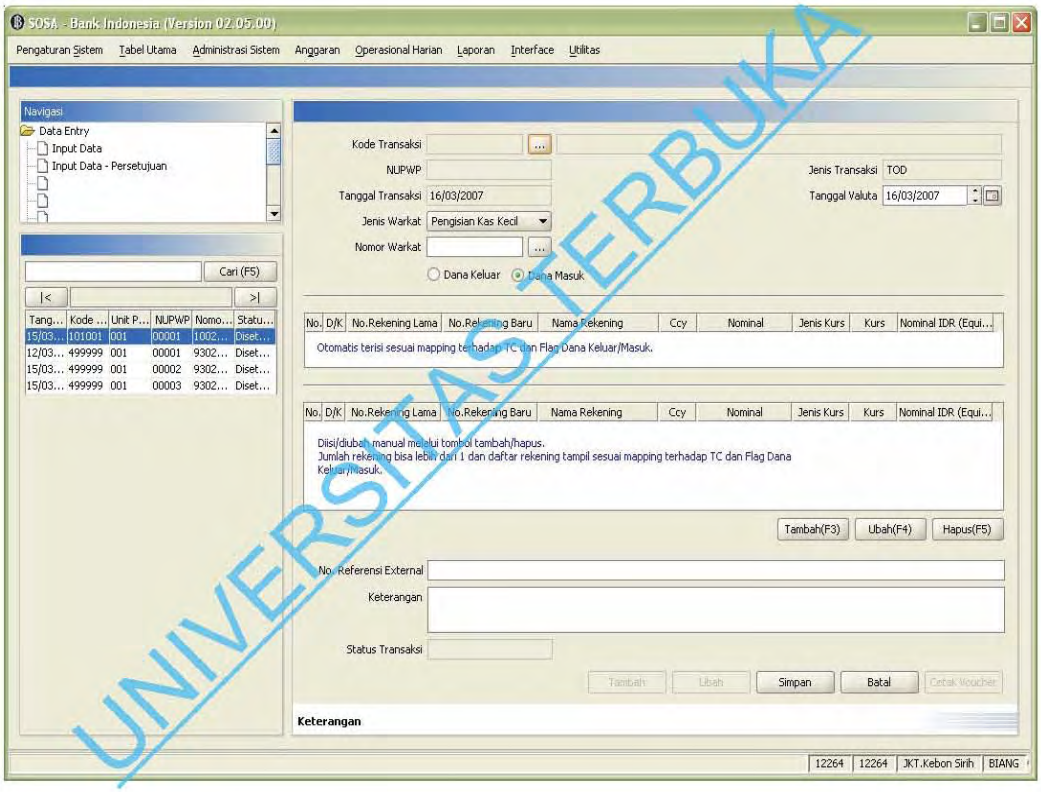
UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran X.

Formulir untuk digunakan sebagai sarana visualisasi layar untuk membukukan, mengubah, melihat dan menyetujui/menolak transaksi Data Entry Akunting KPw yang terdiri dari:

- Pengisian Dana Kas Kecil.
- Pencatatan Giro Bank KPw.
- Pelunasan Pinjaman.

layar utama (input detil)

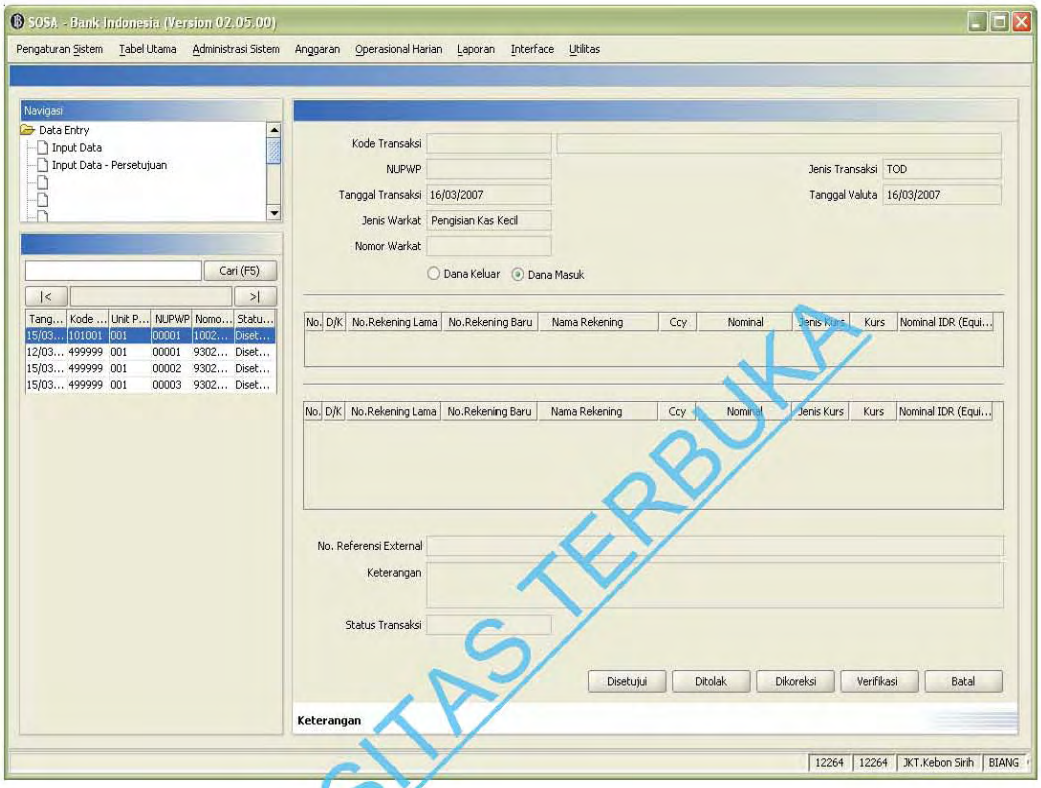


UNIVERSITAS TERBUKA

40236.pdf

Lampiran XI.

Layar persetujuan



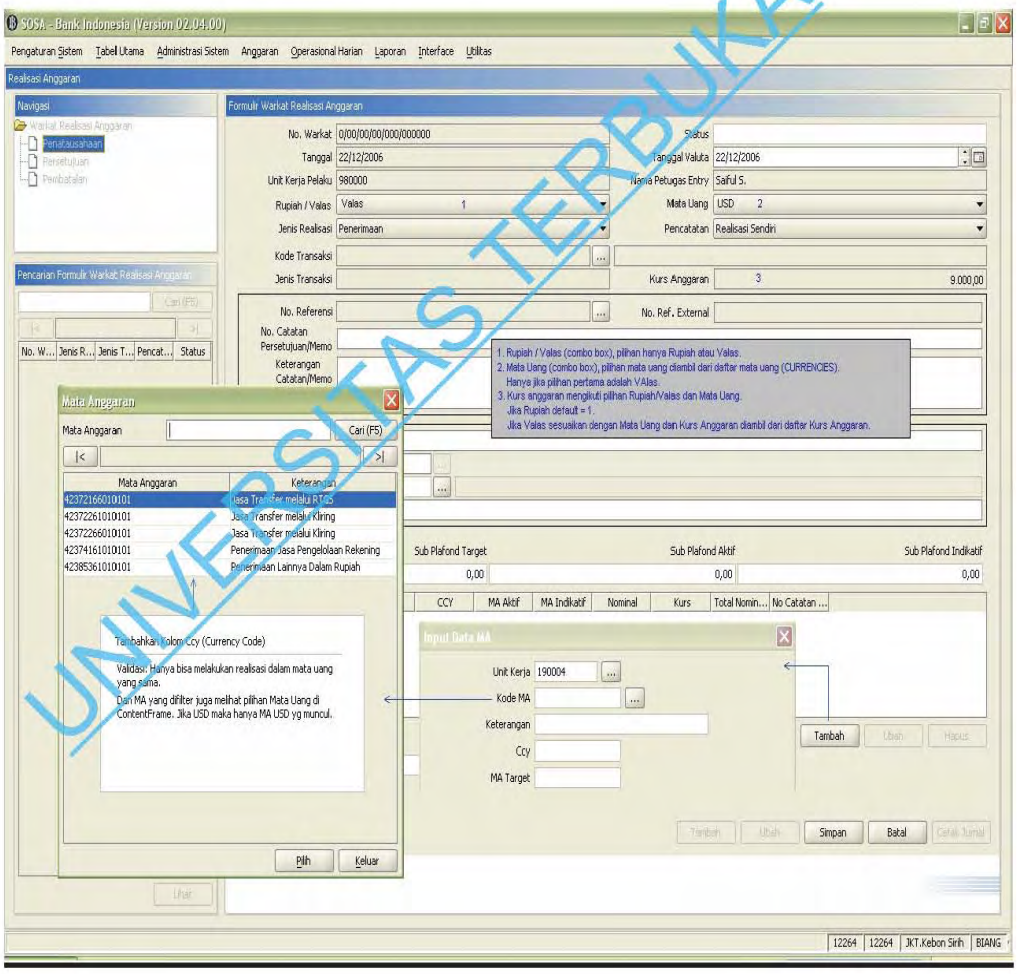
UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran XII.

Formulir untuk membuat warkat anggaran yang kegiatannya sudah dijalankan untuk disetujui supaya bisa di posting ke GL. Adapun transaksinya terdiri dari:

- Pencatatan Pengeluaran Dana Kas Kecil.
- Realisasi Kartu Kredit Dinas.
- Realisasi Giro Bank.

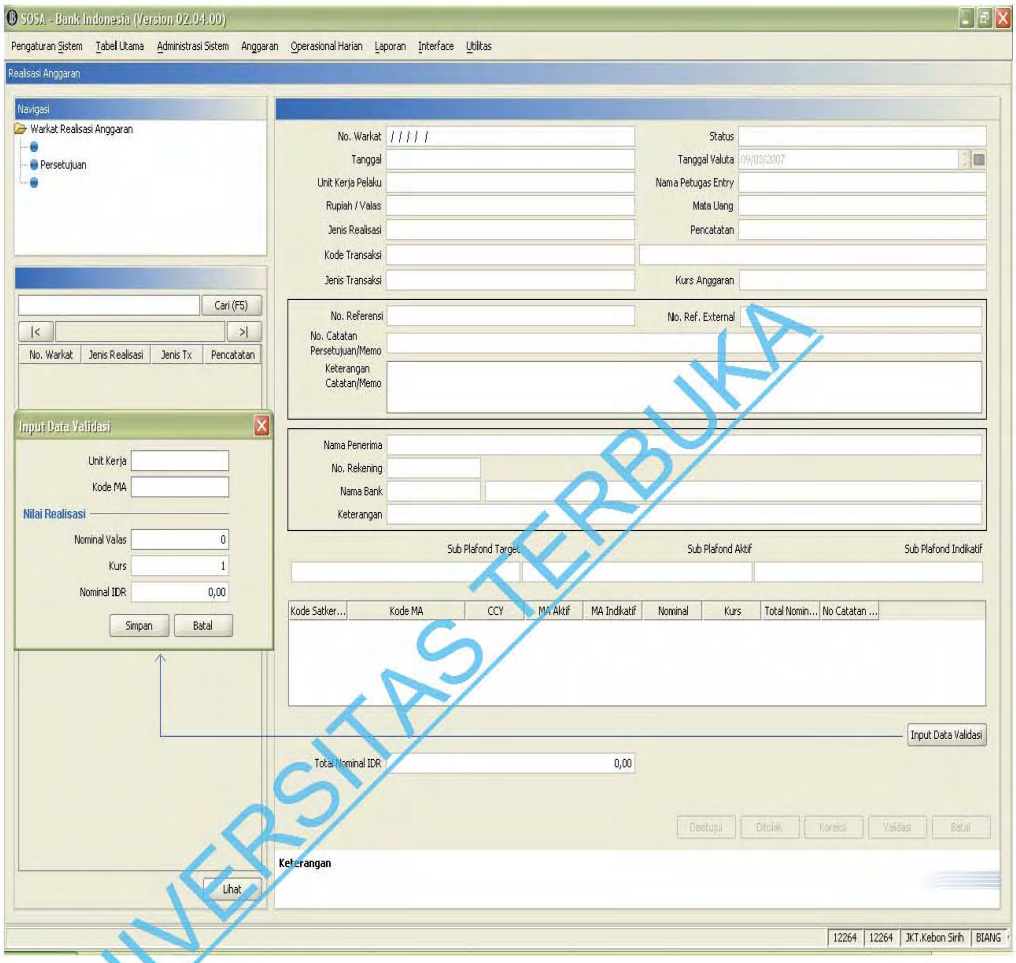
Layar Utama (Input Warkat)



UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran XIII.

Layar Persetujuan



UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran XIV.

Lembar Pertanyaan/Questioner.

STRATEGI IMPLEMENTASI SISTEM TERPADU UNTUK MENINGKATKAN KOORDINASI ANTAR DEPARTEMEN DI BANK ABC

UNIVERSITAS TERBUKA

KUESIONER

Agustus 2008

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

PENJELASAN PENGISIAN DAFTAR PERTANYAAN

Yth: Bapak/Ibu :
Jabatan :
Lama bekerja :

Daftar pertanyaan ini bertujuan untuk mengumpulkan data primer berupa persepsi, pengetahuan, pendapat, pemahaman dan pengalaman serta saran atau kritik para pemakai Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA).

Untuk itu, kami mohon kesediaan bapak/ibu berkenan memberikan jawaban sesuai keadaan yang sebenarnya. Jawaban bapak/ibu tidak akan di publikasikan dan semata-mata hanya demi kepentingan pengembangan ilmu di perguruan tinggi yaitu melengkapi penulisan tesis sebagai persyaratan memperoleh kesarjanaan Strata Dua (S2) di bidang Manajemen pada Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Terbuka Indonesia, Jakarta.

Jawaban setiap pertanyaan dengan cara memberi tanda silang (X) pada salah satu huruf di depan jawaban yang bapak/ibu anggap paling sesuai dengan disertai penjelasan bila perlu.
Adapun bobot untuk masing-masing jawaban dimaksud yaitu sebagai berikut:

Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju
(1)	(2)	(3)	(4)

Atas kesediaan dan bantuan jawaban bapak/ibu atas pertanyaan yang diajukan, kami mengucapkan banyak terima kasih, serta mohon maaf telah mengganggu waktu bapak/ibu.

Hormat kami,

Dasrul Djasli.

Data dan identitas responden dijamin kerahasiaannya

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR PERTANYAAN

1. Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA) dibangun untuk mengakomodasi tuntutan agar Bank mempunyai suatu sistem yang lebih baik, sehingga Bank mampu bersaing dalam pemanfaatan teknologi perbankan modern, lebih efektif dan efisien dan sekaligus juga dapat meningkatkan kinerja dan koordinasi dalam organisasi.

Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju
(1)	(2)	(3)	(4)

Kalau jawaban adalah 1 atau 2, mohon cantumkan alasannya:

2. Dengan SOSA persiapan administrasi Warkat Realisasi Anggaran (WRA) sampai penyelesaian pembayaran sekaligus pembebanan mata anggaran dan penyajian sampai General Ledger dilaksanakan dalam waktu yang lebih cepat, karena data di input oleh masing-masing pengguna WRA dan bagian akunting tinggal memeriksa kebenaran data.
Sistem ini lebih meningkatkan koordinasi antara bagian Anggaran dan bagian Akunting.

Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju
(1)	(2)	(3)	(4)

Kalau jawaban adalah 1 atau 2, mohon cantumkan alasannya:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Melalui SOSA, persiapan dan proses transaksi-transaksi dari Kantor Perwakilan di Luar Negeri lebih cepat. Data-data dari transaksi Kantor Perwakilan, langsung inputkan di Kantor Perwakilan, tidak perlu lagi mengulang di Kantor Pusat seperti sebelumnya, sehingga kasus seperti ketidak akuratan, kelambatan dan sebagai nya dapat dihindari. Jarak yang jauh dan perbedaan waktu kerja antara Kantor Perwakilan dan Kantor Pusat, tidak menjadi kendala koordinasi.

Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju
①	②	③	④

Kalau jawaban adalah 1 atau 2, mohon cantumkan alasannya:

4. Dengan SOSA pengelolaan valuta asing oleh bagian Akunting Valas dan bagian Internasional dapat ditingkatkan agar lebih efektif dan lebih efisien.

Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju
①	②	③	④

Kalau jawaban adalah 1 atau 2, mohon cantumkan alasannya:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

5. Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA) mengakomodasi suatu bagian merealisasikan anggaran untuk bagian lain yang terkait. Fasilitas ini mempercepat proses tapi tetap dalam kontrol yang baik terhadap realisasi anggaran.

Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju
(1)	(2)	(3)	(4)

Kalau jawaban adalah 1 atau 2, mohon cantumkan alasannya:

6. Melalui Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA), transaksi antar kantor dapat dilakukan lebih baik, dimana transaksi tak tercatat sebelah tidak lagi terjadi atau jarang terjadi.

Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju
(1)	(2)	(3)	(4)

Kalau jawaban adalah 1 atau 2, mohon cantumkan alasannya:

UNIVERSITAS TERBUKA

7. Dengan Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA), penyajian Laporan Neraca Konsolidasi lebih cepat dan lebih mudah.

Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju
(1)	(2)	(3)	(4)

Kalau jawaban adalah 1 atau 2, mohon cantumkan alasannya:

8. Dengan Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA), perhitungan dan koreksi perhitungan, misalnya nilai Kurs, NCP dan lainnya, dapat dilakukan lebih baik sehingga dapat dimanfaatkan secara lebih efektif.

Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju
(1)	(2)	(3)	(4)

Kalau jawaban adalah 1 atau 2, mohon cantumkan alasannya:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

9. Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA) dibangun untuk menciptakan adanya integritas atau keterpaduan data, sehingga setiap pengguna bisa mendapatkan data yang ter update dan real pada saat meng akses sistem.

Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju
(1)	(2)	(3)	(4)

Kalau jawaban adalah 1 atau 2, mohon cantumkan alasannya:

10. Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA), dapat mengurangi atau menghilangkan adanya transaksi gantung atau transaksi yang tidak matching antara debet dan kredit.

Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju
(1)	(2)	(3)	(4)

Kalau jawaban adalah 1 atau 2, mohon cantumkan alasannya:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

11. Dengan mengganti sistem menjadi Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting, maka Bank bisa mengurangi biaya pemeliharaan mesin komputer yang sebelumnya berada di setiap cabang dan kantor pusat, sementara sekarang server terpusat di Kantor Pusat.

Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju
(1)	(2)	(3)	(4)

Kalau jawaban adalah 1 atau 2, mohon cantumkan alasannya:

UNIVERSITAS TERBUKA

12. Dengan di implementasikannya Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA), maka terbuka kesempatan Bank mengembangkan sistem yang berbasis WEB dan bisa mengembangkan sistem seperti Ebanking, Egoverment, Phone Banking dan bisa juga ber integrasi dan ber sinergi dengan sistem modern lainnya.

Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju
(1)	(2)	(3)	(4)

Kalau jawaban adalah 1 atau 2, mohon cantumkan alasannya:

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13. Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA) dapat membantu para pengambil keputusan dalam menjalankan tugasnya. Bahan atau data/informasi yang diperlukan dalam pengambilan keputusan dapat disediakan oleh SOSA dalam bentuk informasi/data terpadu dan ter update.

Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju
①	②	③	④

Kalau jawaban adalah 1 atau 2, mohon cantumkan alasannya:

14. Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA) dapat membantu manajemen melakukan penilaian kinerja seperti IKU dan lainnya lebih baik daripada sebelumnya.

Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju
①	②	③	④

Kalau jawaban adalah 1 atau 2, mohon cantumkan alasannya:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

15. Sentralisasi Otomatisasi Sistem Akunting (SOSA) dibangun untuk mengakomodasi tuntutan agar Bank mempunyai suatu sistem yang lebih efisien berupa penghematan dalam mem proses kegiatan-kegiatan persiapan dan realisasi Anggaran dan Akunting, misalnya mempercepat proses dan mengurangi pemakaian kertas kerja.

Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju
(1)	(2)	(3)	(4)

Kalau jawaban adalah 1 atau 2, mohon cantumkan alasannya:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka