

Kinerja Keuangan dengan Menggunakan Metode RADAR pada Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor

Roni Setyawan
Eka Bertuah
Yuliani Kurniasih

Abstract

This study aims to analyze the financial performance from Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor by RADAR-method. The idea is derived from study of Hermanto (1993; Istiyanto & Lianto (1996) & Dermawan (1999) which stated that companies should use RADAR-method beside conventional ratio method to analyze their financial performance. By exploring five aspects i.e.: productivity; sustainability; stability; asset utilization and profitability; the companies can indicate their financial performance not only from the tabulation method but also from visualization through graphic. This is the uniqueness from RADAR method based on finding from Asian Productivity Organization (APO) in Japan (late 1980's). Two important findings of this study are as follow: 1) During 2001-2004 from graphic RADAR; RADAR1 & RADAR 2 it seems that Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor has good productivity & asset utilization. It implies that this institution has conducted its role as a conservatory organization by good performance. 2) While; from sustainability; stability & profitability aspects of Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor must increase them. Hence, it implicates that even this organization is not a profit-oriented organization; Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor must keep effective & efficient in sustainability; stability & profitability aspects.

Keywords: financial performance, RADAR method and RADAR-chart, Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor

Analisa terhadap pos-pos keuangan sangat diperlukan untuk mengukur tingkat keberhasilan dari suatu aktivitas yang berhubungan dengan pemanfaatan sumber dan penggunaan dana karena kelangsungan hidup dan keberhasilan suatu badan usaha juga tergantung pada kemampuan dari pimpinan untuk mengelola keuangan. Berbagai analisa yang dipergunakan terhadap sumber dan penggunaan dana dalam suatu periode tahun buku, pada umumnya dianggap belum memadai

karena adanya berbagai faktor dan kondisi lain yang ikut mempengaruhi sumber dan penggunaan dana dalam periode yang bersangkutan, sehingga tidak menggambarkan kemampuan yang sebenarnya dari perusahaan. Lebih dari itu hasil analisa terhadap data suatu periode saja tidak dapat digunakan sebagai dasar untuk menilai kinerja karena tidak adanya perbandingan untuk digunakan sebagai dasar membuat proyeksi pada masa yang akan datang.

Dengan mengetahui laporan dari sumber dan penggunaan dana pada masa lalu dan sekarang, akan dapat diketahui kekurangan dan kelebihan dari suatu badan usaha dalam mengelola dana yang dimiliki dan kita dapat menemukan kelemahan-kelemahan di dalam kinerja keuangan. Dalam mengukur tingkat kinerja keuangan, salah satu analisa rasio yaitu metode RADAR dapat

digunakan. Metode RADAR ini merupakan penyempurnaan analisa rasio keuangan yang memberikan wawasan jangka menengah dan panjang.

Untuk membiayai pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor sebagai instansi pemerintah, sumber dananya berasal dari APBN, akan tetapi untuk meningkatkan mutu pelayanan jasa dan informasi kepada masyarakat pengunjung sudah tentu membutuhkan dana cukup besar sehingga apabila hanya mengandalkan dana dari pemerintah tidak mencukupi. Dalam memenuhi kekurangan dana tersebut Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor telah memperoleh ijin untuk mencari dana dari pihak ketiga dengan memberikan pelayanan jasa dan fasilitas ilmiah. Secara umum kinerja keuangan Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor dapat dilihat gambar 1.

I. Roni Setyawan,
Pengajar FE-UIEU dan FE-UNTAR, Jakarta
Eka Bertuah,
Pengajar FE-UIEU, Jakarta & Mahasiswa
Program Doktor FE-UI
Yuliani Kurniasih,
Alumni FE-UIEU Jakarta

Pada gambar 1 terlihat sumber dana baik berasal dari dana APBN dan Non APBN (PNBP). Secara umum Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor mengalami surplus.

Dalam grafik 1 garis yang berwarna biru tua menggambarkan selisih antara sumber dan penggunaan dana dari APBN, terlihat jelas pada tahun 2001, Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor mengalami defisit dana yang sangat besar. Terkadang Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor pada penggunaan dana APBN-nya, lebih besar daripada sumber dana yang tersedia, sehingga defisit dana tidak dapat dihindarkan. Sementara garis yang berwarna jambon (pink) menggambarkan selisih antara sumber dan penggunaan dana dari non APBN atau PNBP (Penerimaan Negara Bukan Pajak), seperti pendapatan dari penjualan karcis masuk, penjualan bibit tanaman, sewa tempat untuk acara-acara resepsi atau untuk tempat shooting film dan pendapatan dari penjualan jasa. Grafik selisih dana dari PNBP tersebut tidak terlihat adanya kekurangan dana (defisit) yang begitu besar, sehingga dengan adanya dana PNBP ini diharapkan kebutuhan dana Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor dapat terpenuhi dan semakin dapat memberikan yang terbaik untuk masyarakat pengguna.

Secara umum Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor mengalami surplus dalam 10 tahun terakhir. Namun dengan adanya perubahan dalam sistem pengadministrasian dan pelaporan keuangan pada instansi pemerintah berdasarkan Keputusan Presiden RI No. 103 Tahun 2001, maka penulis tertarik untuk menganalisis kembali kinerja keuangan; Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor dengan memakai metoda RADAR.

Identifikasi dan Pembatasan Masalah

Dari uraian diatas, maka permasalahan yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

- 1) Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor harus mencari cara untuk meningkatkan tingkat likuiditas perusahaan.
- 2) Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor memiliki dua jenis anggaran, yaitu: Anggaran Rutin/DIK dan Rencana Penerimaan dan Pengeluaran DIKS. Biasanya apabila terdapat selisih antara pagu dan realisasinya, dana yang ada disetorkan kembali ke Kas Negara.
- 3) Sumber dana Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor selain dari dana APBN, juga berasal dari dana pihak ketiga.
- 4) Krisis ekonomi merupakan salah satu dari sekian banyak kendala yang dihadapi oleh Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor karena semenjak terjadinya krisis ekonomi, penerimaan anggaran Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor dari pemerintah menjadi berkurang sampai 30% dan frekuensi kedatangan pengunjung berkurang sebesar 14-15% sehingga pendapatan Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor menjadi berkurang pula.

Pembatasan Masalah

Penulis menyadari keterbatasan yang ada baik dari dalam diri penulis maupun sumber data yang diperlukan serta luasnya ruang lingkup masalah untuk keperluan penulisan ini, patut dikemukakan disini bahwa penekanan masalah yang akan dibahas dalam skripsi ini adalah kinerja keuangan Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor dan

mengenai hal-hal apa saja yang dapat diperbaiki dan ditingkatkan agar kinerja keuangan Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor semakin baik. Adapun metode yang digunakan dalam menganalisis kinerja keuangan Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor dengan menggunakan metode RADAR yang terdiri dari beberapa kelompok besar rasio yaitu:

1. Rasio Profitabilitas

Pada rasio ini terdapat 6 rasio khusus yaitu: Tingkat Pengembalian Modal Investasi (*Return on Investment*), Rasio Marjin Kotor (*Gross Profit Margin Ratio*), Rasio Marjin Operasi (*Operating Margin Ratio*), Rasio Marjin Bersih Usaha (*Net Profit Margin Ratio*), Tingkat Pengembalian Modal Sendiri (*Return on Networth*) dan Rasio Penjualan Bersih terhadap Biaya-biaya Penjualan (*Sales to Sales Administration and Selling Expenses*).

2. Rasio Produktivitas

Rasio-rasio produktivitas meliputi: Penjualan Bersih per Karyawan (*Sales per Employee*), Rasio Nilai Tambah Bersih per Karyawan (*Net Added Value per Employee*), Rasio Peralatan per Tenaga Kerja (*Equipment to Labor*), Distribusi Upah/Gaji (*Wages Distribution Ratio*) dan Tingkat Kenaikan Gaji Dasar/Insentif Dasar (*Wage Base Trend/Incentive Base*).

3. Rasio Utilitas Aktiva

Rasio perputaran persediaan adalah sebagai berikut: Perputaran Total Aktiva (*Total Assets Turnover*), Perputaran Modal Kerja (*Working Capital Turnover*), Perputaran Piutang (*Account Receivable Turnover*), Perputaran Persediaan (*Inventory Turnover*) dan Perputaran Aktiva Tetap (*Fixed Assets Turnover*).

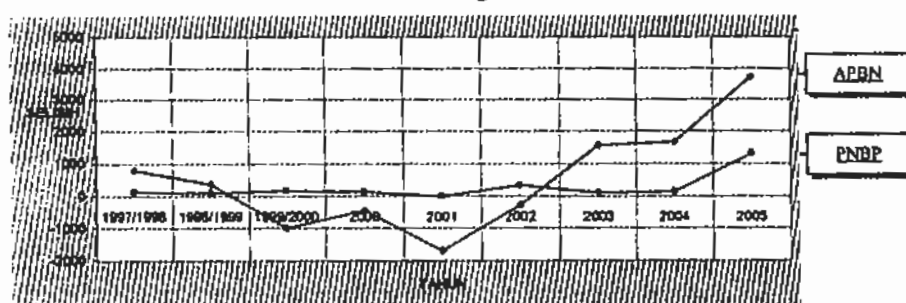
4. Rasio Stabilitas

Rasio ini dapat diukur dengan menggunakan beberapa rasio khusus di antaranya adalah Rasio Aktiva Berwujud Bersih terhadap Sumber Dana Jangka Panjang/Rasio Penyangga (*Net Fixed Tangible Assets to Long-term Debt/Net Worth*), Rasio Pinjaman terhadap Modal Sendiri (*Debt to Equity*), Rasio Cepat (*Quick Ratio*), Rasio Lancar (*Current Ratio*), *Net Equity to Total Assets* dan Rasio Beban Bunga (dan cicilan) terhadap penjualan (*Interest Charges Ratio*).

5. Rasio Potensi Pertumbuhan

Dalam rasio ini terdiri dari 5 (lima) jenis rasio khusus, yaitu: Pertumbuhan

Gambar 1.
Grafik Selisih Sumber & Penggunaan Dana Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor



Sumber : Hasil Olahan Penulis (2006)

Penjualan Bersih (*Sales Growth*), Rasio Nilai Tambah Bersih terhadap Pertumbuhan Penjualan Bersih (*Net Added Value to Sales Growth*), Peningkatan Kekuatan Tenaga Kerja (*Labour Strength Increase*), Tingkat Kenaikan Modal Sendiri (*Net Worth Increase Ratio*) dan Tingkat Kenaikan Laba Bersih (*Net Profit Increase Ratio*).

Dikarenakan keterbatasan data yang dapat penulis kumpulkan, maka penggunaan rasio-rasio khusus dari tiap-tiap kelompok besar rasio adalah sebagai berikut:

1. Rasio Profitabilitas

Penulis menganalisis profitabilitas Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor dengan menggunakan rasio-rasio berikut ini: *Return on Investment*, *Net Profit Margin Ratio* dan *Return on Assets*.

2. Rasio Produktivitas

Pada rasio ini, penulis merasa perlu memfokuskan analisis dengan menggunakan 3 jenis rasio khusus, yaitu: *Sales per Employee*, *Equipment to Labor* dan *Wages Distribution Ratio* agar rasio ini mencerminkan indikator produktivitas faktor manusia.

3. Rasio Utilitas Aktiva

Data yang tidak tersedia adalah data mengenai piutang bersih, ini dikarenakan Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor merupakan instansi milik pemerintah, sehingga penulis memilih 3 rasio khusus yang digunakan untuk menganalisa. Rasio-rasio tersebut adalah *Total Assets Turnover*, *Working Capital Turnover* dan *Inventory Turnover*.

4. Rasio Stabilitas

Pada rasio ini, terdapat rasio likuiditas dan rasio solvabilitas, karena rasio stabilitas ini merupakan gabungan dari rasio likuiditas dan solvabilitas, sehingga untuk mengukur likuiditas perusahaan dengan menggunakan: *Quick ratio*, *Current Ratio* dan *Cash Ratio*, sedangkan untuk mengukur tingkat solvabilitas dengan menggunakan rasio: *Debt Equity Ratio*, *Debt Ratio* dan Proporsional Kewajiban.

5. Rasio Potensi Pertumbuhan (Sustainibilitas)

Pada rasio ini, penulis memilih *Sales Growth*, *Net Profit Increase Ratio* dan *Net Worth Increase Ratio* untuk mengukur tingkat pertumbuhan usaha riil dari Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor.

Untuk memvisualisasikan analisis

RADAR, penulis menggunakan fasilitas RADAR chart di *Microsoft Excell* dengan pertimbangan keterbatasan kemampuan *computer software programming* yang penulis miliki. Di samping hasil dari RADAR chart dengan *Excell* masih layak dibandingkan dengan tipe RADAR chart yang *original*.

Berhubung data-data keuangan internal (seperti neraca; laba rugi dan rasio-rasio keuangan) Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor tidak bersifat *publishable*; maka dalam analisa data hanya ditampilkan hasil analisa grafik RADAR saja untuk setiap rasio keuangan.

Perumusan Masalah

1. Bagaimana kondisi dan kinerja keuangan Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor dengan menggunakan analisa rasio metode RADAR?
2. Hal-hal apa saja yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan agar kinerja keuangan Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor semakin baik?

Tujuan Penelitian

1. Menganalisis kondisi & kinerja keuangan Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor.
2. Menganalisis hal-hal apa saja yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan agar kinerja keuangan Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor semakin baik.

Manfaat Penelitian

1. Manfaat penelitian bagi penulis: Sebagai sumber pengetahuan khususnya mengenai kinerja keuangan Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor dan dapat lebih memahami rasio-rasio keuangan dalam mengukur kinerja keuangan perusahaan terutama metode RADAR.
2. Manfaat penelitian bagi Instansi terkait: Sebagai bahan masukan ataupun koreksi bagi manajemen dalam menentukan kebijakan di masa mendatang, khususnya kebijakan dalam pengelolaan keuangan.
3. Manfaat bagi masyarakat umum: Dapat menambah wawasan dan bisa melanjutkan penelitian yang sama dan lebih mendalam di masa yang akan datang.

TINJAUAN LITERATUR

Analisis Laporan Keuangan

Untuk mengadakan evaluasi dan analisis terhadap laporan keuangan suatu perusahaan maka perlu adanya suatu ukuran tertentu. Dalam analisis keuangan ukuran rasio paling sering digunakan untuk menjelaskan hubungan antara dua macam data keuangan. Ada dua macam metode analisa, yaitu:¹

a. Metode Analisa Horizontal

Analisa dengan membandingkan laporan keuangan untuk beberapa periode. Tujuan dari analisa ini adalah untuk mengetahui perkembangan suatu perusahaan.

b. Metode Analisa Vertikal

Analisa dengan membandingkan antara satu pos dengan pos yang lain dalam satu periode. Tujuan analisa ini untuk mengetahui hubungan antara satu pos dengan pos yang lain dalam satu laporan keuangan.

Melalui analisis perbandingan laporan keuangan dapat ditunjukkan antara lain data historis, kenaikan atau penurunan dalam jumlah rupiah, kenaikan dan penurunan dalam persentase serta kenaikan dan penurunan dalam rasio.

Analisa rasio keuangan ada banyak sekali jenisnya karena rasio dapat dibuat menurut kebutuhan dari penganalisa. Penganalisa keuangan dalam mengadakan analisa rasio pada dasarnya dapat melakukan dengan dua macam perbandingan:

- 1) Membandingkan rasio sekarang dengan rasio-rasio dari waktu ke waktu yang lalu (rasio historis). Dengan cara perbandingan ini akan dapat diketahui perubahan-perubahan dari rasio tersebut dari tahun ke tahun.
- 2) Membandingkan rasio-rasio dari suatu perusahaan dengan rasio-rasio perusahaan lain yang sejenis atau industri untuk waktu yang sama. Dengan perbandingan ini dapat diketahui apakah perusahaan berada di atas rata-rata industri atau terletak di bawah rata-rata industri.

¹ Amin Wijaya Tunggal, *Dasar-dasar Analisis Laporan Keuangan*, Jakarta: Rineka Cipta, 1995, p.85

Dengan mengadakan penelitian dengan membandingkan rasio-rasio yang ada dengan tahun-tahun sebelumnya dapat diketahui seberapa jauh perkembangan keuangan dari suatu perusahaan, trend kenaikan atau penurunan keuangan perusahaan. Analisa dengan membandingkan keadaan keuangan perusahaan dari waktu ke waktu saja masih kurang sempurna jika tidak diadakan perbandingan terhadap perusahaan sejenis dengan skala usaha yang sama atau dibandingkan dengan rata-rata industri yang bersangkutan, sehingga akan terlihat bagaimana keadaan perusahaan di antara pasar industri yang bersangkutan.

Pengenalan Analisa Rasio Metode RADAR

Rasio keuangan adalah suatu cara untuk melakukan perbandingan data keuangan perusahaan agar menjadi lebih berarti. Rasio keuangan menjadi dasar untuk menjawab pertanyaan penting mengenai kesehatan keuangan dari perusahaan. Pertanyaan tersebut meliputi likuiditas perusahaan, kemampuan manajemen memperoleh laba dari penggunaan aktiva perusahaan dan kemampuan manajemen mendanai investasinya seperti hasil yang dapat diperoleh para pemegang saham dan investasi yang dilakukannya ke dalam perusahaan.

Analisa rasio adalah suatu metode perhitungan dan interpretasi rasio keuangan untuk menilai kinerja dan status suatu perusahaan. Analisa rasio sering dipergunakan oleh banyak analis sebagai alat paling cepat untuk menilai kinerja perusahaan. Namun analisis ini bukan tanpa kelemahan, karena apa yang tertulis dalam perhitungan dapat bertolak belakang dengan kondisi sebenarnya. Metode analisa rasio RADAR merupakan penyempurnaan analisis rasio keuangan.²

Bambang Hermanto mengatakan bahwa sebutan metode RADAR berasal dari bentuk gambaran visual ikhtisar perhitungan rasio kinerja perusahaan yang merupakan penyempurnaan analisis rasio keuangan. Metode ini dikembangkan oleh APO (*Asian Productivity Organization*) yang berpusat di Tokyo, Jepang. Analisis RADAR ini memberikan wawasan jangka

menengah dan panjang yang mungkin memberikan pembenaran terhadap rendahnya ROI. Analisis RADAR ini juga dapat dipergunakan untuk membaca kemungkinan "Window Dressing" dari laporan keuangan, meskipun hal ini memerlukan pengalaman, kecermatan dan keterampilan tersendiri.

Macam-Macam Rasio Keuangan Metode RADAR

Analisis RADAR mengelompokkan rasio dalam lima kelompok besar, yaitu:³

- Rasio Profitabilitas
Rasio yang mengukur kinerja manajemen secara keseluruhan yang ditunjukkan oleh besar kecilnya tingkat keuntungan yang diperoleh dalam hubungannya dengan tingkat penjualan dan investasi.
- Rasio Produktivitas
Rasio produktivitas ini merupakan rasio spesifik analisis RADAR yang mencerminkan indikator produktivitas faktor manusia di dalam perusahaan.
- Rasio Utilitas Aktiva
Rasio ini merupakan rasio gabungan dari rasio pengelolaan aktiva yang mengukur seberapa efektif perusahaan mengelola aktiva dengan rasio perputaran persediaan atau yang disebut juga rasio pemanfaatan persediaan.
- Rasio Stabilitas
Rasio ini merupakan rasio gabungan dari rasio likuiditas dan solvabilitas pada analisa rasio klasik, karena rasio tersebut pada hakekatnya adalah indikator stabilitas jangka pendek dan jangka panjang dari perusahaan.
- Rasio Potensi Pertumbuhan
Sebagian analisis rasio telah mencakup rasio pertumbuhan, hanya saja belum memasukkan Nilai Tambah dan kekuatan bersaing tenaga kerja. Sebaliknya rasio RADAR tidak memasukkan rasio pertumbuhan earning dan harga saham perusahaan karena potensi pertumbuhan di sini dalam arti pertumbuhan sektor riil. Pertumbuhan earning dan harga

saham dapat dilihat sebagai akibat dari pertumbuhan usaha riil tersebut.

Standar Klasifikasi Rasio Metode RADAR

Agar tidak mengalami kesulitan dalam pengolahan grafik RADAR, maka penulis membuat Standar Rasio Metode RADAR berdasarkan penelitian Listyanto & Wijaya (2003) dengan menggunakan klasifikasi sebagai berikut:

Standar Klasifikasi Rasio Metode RADAR				
A 5 Sangat Bagus	B 4 Bagus	X 3 Normal	C 2 Buruk	D 1 Sangat Buruk

Klasifikasi ini dilakukan, karena pembuatan standar rasio akan dijadikan sebagai patokan bagi penilaian kinerja perusahaan. Klasifikasi di atas berlaku untuk semua jenis rasio kecuali untuk rasio DER dan *Interest Charges Ratio* yang berlaku terbalik. Teknis operasional pengklasifikasian mengacu pada aturan pembagian kelas dan interval dalam statistik.

Penelitian Terdahulu

Bambang Hermanto melakukan penelitian berkaitan dengan analisa rasio metode Radar dengan mengolah data dari skripsi FE UI milik Gultom "Penerapan Analisis Diskriminan untuk menentukan peubah terkendali yang mempengaruhi pola rasio keuangan perusahaan". Dari penelitian tersebut Bambang Hermanto berhasil menunjukkan satu metode untuk memvisualisasikan analisis rasio keuangan secara grafis sehingga kontribusi yang telah diberikannya adalah mendorong munculnya penulisan-penulisan tentang aplikasi metode Radar dan penelitian terapannya di suatu industri tertentu.⁴

Imam Istiyanto dan Benny Lianto melakukan penilaian kinerja perusahaan dengan analisa rasio metode Radar, studi kasus pada industri tekstil dan garment. Dari hasil studi tersebut dengan membandingkan pola rasio untuk perusahaan tahun 1993 dan 1995, ditemukan bahwa secara umum kinerja perusahaan-perusahaan tekstil *go public* cukup baik. Beberapa aspek rasio dalam grafik terlihat menjauhi titik pusat. Kontribusi yang mereka

1 Bambang Hermanto, "Memperkenalkan Analisis Rasio Keuangan dengan Metode RADAR", *Manajemen dan Usaha*, No.5 Th XXII Mei 1993, p. 39-43

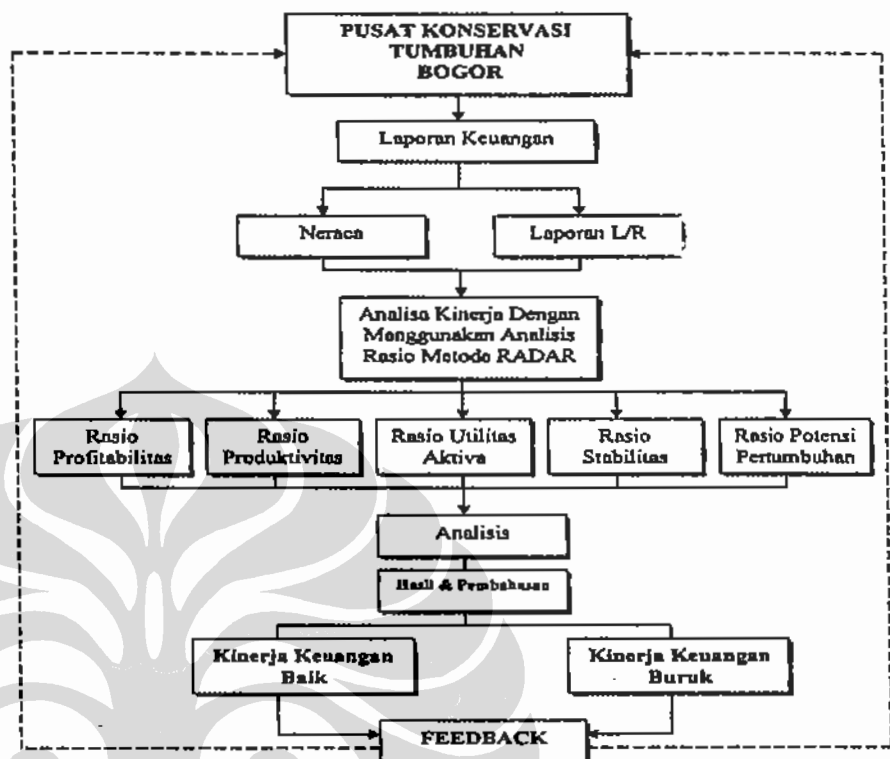
2 Ibid, p. 39

3 Bambang Hermanto, loc.cit p. 39-43

berikan adalah mempertegas hasil studi Bambang Hermanto bahwa metode Radar bisa diterapkan pada suatu industri tertentu.⁵

Elizabeth S. Dermawan melakukan penelitian dengan membedakan aspek rasio dari data keuangan dan data non keuangan. Elizabeth hanya melanjutkan hasil penelitian kepustakaan yang telah dilakukan oleh Bambang Hermanto dengan desain gambar grafik Radar yang lebih besar. Dalam studi itu Elizabeth hanya membahas kajian aplikasi Radar, baik dari data keuangan dan data non keuangan secara literatur atau kepustakaan saja dan ternyata kajian untuk data non keuangan belum terlalu optimal. Kontribusi yang telah diberikan berupa penegasan kembali hasil dari Bambang Hermanto Imam Istiyanto dan Benny Lianto bahwa metode Radar bisa diterapkan dalam industri tertentu. Oleh karena itu perusahaan *go public* perlu melengkapi analisis laporan keuangannya, tidak hanya secara tabel saja tetapi juga dengan grafik visual yang lengkap.⁶

Gambar 2. Kerangka Pikir Penelitian



Kerangka Pikir Penelitian

Secara skematis terlihat pada gambar 2 bahwa Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor memiliki laporan keuangan (neraca & laba rugi) yang harus dapat dipertanggung jawabkan. Tidak saja melalui proses internal audit reguler oleh divisi audit LIPI melainkan juga oleh audit eksternal dari BPKP. Guna mendukung hasil pertanggung jawaban hasil laporan keuangan yang pada intinya adalah pertanggung jawaban sumber dan penggunaan dana maka penulis berpandangan bahwa analisis RADAR ini perlu dilakukan.

Analisis RADAR memiliki prinsip yang hampir sama dengan analisis rasio keuangan dengan aspek penilaian pada profitabilitas; stabilitas (solvabilitas & likuiditas) dan potensi pertumbuhan. Hanya analisis RADAR menambahkan dua aspek penilaian lagi yakni produktivitas dan utilitas aktiva. Dua aspek terakhir ini akan menjadi sangat penting bagi institusi terkait. Karena produktivitas dan utilitas aktiva amat terkait dengan efektivitas dan efisiensi sumber dan penggunaan dana

secara langsung. Sementara profitabilitas; stabilitas dan potensi pertumbuhan merupakan imbas dari berhasil atau tidaknya Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor mengelola aspek produktivitas dan utilitas aktivanya.

Dengan menggunakan kelebihan analisis RADAR yang dapat dipetakan secara grafis akan terlihat kinerja masing-masing aspek. Apabila dalam grafis terlihat pola kinerja suatu aspek semakin menjauhi titik pusat RADAR maka sesuai aturan standar klasifikasi analisis RADAR, aspek tersebut dinyatakan baik. (Karena secara struktural di lingkungan kedirgantaraan suatu RADAR akan semakin baik kalau diagram pencar dari suatu posisi sinyal suatu obyek ini makin jauh.)

Agar memperoleh predikat kinerja keuangan baik; maka hasil analisis RADAR Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor harus menunjukkan minimal 4 aspek baik artinya menunjukkan sinyal (diagram pencar) yang menjauhi titik pusat. Keempat aspek ini meliputi dua aspek yang menjadi keharusan yakni

produktivitas dan utilitas aktiva. Dengan hasil yang baik ini, maka *feed-back* bagi Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor adalah mempertahankan kinerja aspek tersebut dan bahkan meningkatkannya. Apabila hasil analisis RADAR *chart* ini menunjukkan kinerja keuangan yang buruk (banyak diagram pencar yang mengumpul di titik pusat), maka Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor harus memperbaiki kinerja masing-masing aspek yang tidak baik. Langkah perbaikan harus sekonstruktif mungkin.

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Pelaksanaan penelitian dilakukan di kantor Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor, Jl. Ir. H. Juanda No. 13, Bogor.

2. Waktu Penelitian

Waktu pelaksanaan penelitian yang dilakukan penulis pada perusahaan ini adalah selama 3 bulan, yaitu selama bulan Desember 2005 hingga Februari 2006.

5 Imam Istiyanto, Benny Lianto "Penilaian Kinerja Perusahaan dengan Analisa Rasio Metode RADAR (Studi Kasus Pada Industri Tekstil dan Garment)" *Jurnal Manajemen Produktivitas*. TI-ITB, Bandung: 1996, p. 38-44.

6 Elizabeth S. Dermawan "Data Keuangan dan Data Non Keuangan Dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan" *Jurnal Manajemen*; FE -Untar. 1999, p. 13-18.

B. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data yang diperoleh penulis berupa data kuantitatif, yaitu laporan keuangan seperti: neraca dan laporan L/R serta laporan lain yang menunjang dan data kualitatif yang diperoleh dari wawancara dengan kepala keuangan perusahaan.

2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dan didapatkan penulis adalah data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang langsung diperoleh dan dikumpulkan oleh peneliti pada Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor, sedangkan data sekunder adalah data yang sudah diolah dan dipublikasikan sebelumnya, data ini penulis ambil di bagian keuangan perusahaan. Instrumen penelitian ini menggunakan data time series yang diambil berdasarkan data tahunan selama periode 2001-2004, yang terkait secara kontekstual.

C. Metode Pengumpulan Data

Dalam usaha memperoleh data yang valid untuk penyusunan skripsi, penulis melakukan pengumpulan data melalui:

1. Wawancara

Penulis melakukan tanya jawab secara langsung dengan kepala keuangan perusahaan, sehingga penulis memperoleh data-data keuangan yang diperlukan.

2. Studi Kepustakaan

Data-data sekunder yang dijadikan bahan penelitian seperti laporan keuangan berupa laporan L/R dan neraca diperoleh langsung dari bagian keuangan perusahaan.

D. Metode Analisa Data (Pengolahan Radar-Chart)

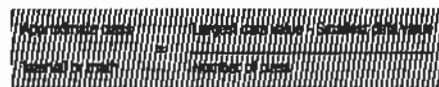
1. Standar Interval Untuk Radar-Chart

Penentuan standar interval untuk Radar-Chart, penulis berpedoman pada pembagian kelas interval sesuai banyaknya data yang dimiliki. Ini merupakan teori statistik Terrell G.R dan D. W. Scott (1985), yang dijelaskan dengan Tabel 2⁷.

Dikarenakan data yang dimiliki penulis hanya 24, maka banyaknya

kelas yang digunakan adalah 4 kelas, sehingga penentuan besarnya interval untuk membuat Radar-Chart dengan menggunakan rumus⁸:

Dari perhitungan di atas, penulis dapat mengetahui standar interval untuk Radar Chart, yaitu sebagai berikut:



Largest data value = 4
Smallest data value = 0



2. Proses Konversi Angka Absolut Menjadi Angka Interval

a. Prodecessor - Process

Yaitu: proses merata-ratakan untuk suatu rasio pada dimensi-dimensi kinerja dari Radar-Chart. Misalkan untuk ROI (dimensi profitabilitas), perhitungan rata-rata ROI dilakukan dengan Microsoft Excell dengan menggunakan formulasi rumus sebagai berikut:

$$= (B60+D60+F60+H60)/4$$

$$= (0,14+0,23+0,18+0,17)/4$$

$$= 0,18$$

Sebagai pembagi pada formulasi di atas adalah banyaknya tahun

Contoh formula IF yang digunakan untuk atribusi:

$$=IF(B60<0,11;"D";IF(B60<0,16;"C";IF(B60<0,21;"X";IF(B60<0,26;"B";IF(B60<0,31;"A";"A"))))$$

Tabel 2. Penentuan Standar Interval

n (Jumlah data)	Kelas (K)
19-32	4
33-62	5
63-108	6
109-171	7
172-255	8
256-364	9
365-500	10
501-665	11
666-865	12
866-1099	13
1100-1373	14

Sumber: Terrell G.R dan D. W. Scott (1985) hal. 210.

yang digunakan sebagai data untuk penelitian, yaitu: empat tahun (2001-2004). Proses yang sama di atas dilakukan untuk dimensi-dimensi kinerja Radar-Chart yang lain.

b. Proses atribusi dengan formula IF Adalah proses menentukan batas interval untuk masing-masing angka absolut dari dimensi-dimensi kinerja Radar-Chart. Agar batas interval dapat diperoleh dengan "tepat", maka diperlukan formula IF dalam Microsoft Excell.

Penentuan batas interval untuk angka absolut menyesuaikan dengan besar kecilnya angka absolut yang bersangkutan. Oleh karena angka absolut untuk masing-masing dimensi kinerja Radar-Chart berbeda besarnya, khususnya untuk dimensi solvabilitas; formula IF-nya berbeda dengan dimensi-dimensi yang lain.

Misal untuk ROI pada bagian d. ditentukan kelas intervalnya adalah setiap 0,05 poin. Dengan titik minimum adalah 0,05 dan titik maksimum adalah 0,3, untuk lebih jelasnya terlihat pada tabel 3.

sehingga didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 3. Proses Atribusi

Angka Interval	Angka Atribusi
0,26 – 0,30	A
0,21 – 0,25	B
0,16 – 0,20	X
0,11 – 0,15	C
0,05 – 0,10	D

7 Terrell G.R & D. W. Scott, "Oversmoothed Non Parametric Density Estimated"; Journal of The American Statistic Association, March 1985, p. 209-214

8 Watson C. J & D. Billingeley, Statistics For Management/ Economics; 5th edition, USA: Prentice Hall, 1993. p. 29-30

Dari tabel 3 dibuat urutan batas interval untuk ROI dari yang maksimum sampai dengan yang minimum sebanyak lima kelas dengan harapan menyesuaikan pada banyaknya angka atribusi. Untuk batas interval 0,26 - 0,3 diberikan angka atribut A, dan 0,05 - 0,1 diberikan angka atribut D. Bila angka angka absolut ROI sama dengan angka rata-ratanya sebesar 0,18, maka diperoleh angka atribut X. Bila angka absolut ROI sama dengan 0,15, maka angka atributnya C; 0,23 adalah B dan 0,17 adalah X.

c. Proses konversi dengan formula IF untuk mempermudah membuat Radar - Chart

Adalah proses penentuan skor untuk angka atribusi. Contoh formulasi IF yang digunakan untuk menentukan skor angka atribusi dari ROI (pada no. 2.2.1) adalah sebagai berikut:

$$=IF(B60="A";4;IF(B60="B";3;IF(B60="X";2;IF(B60="C";1;IF(B60="D";0))))$$

Tabel 4.
Proses Konversi untuk Pembuatan Grafik

Angka Atribusi	Skor
A	4
B	3
X	2
C	1
D	0

Dari tabel 4 terlihat apabila angka atribusi X, maka skornya adalah 2; apabila angka atribusi D, maka skornya adalah 0. misal angka absolut ROI sama dengan 0,18, maka angka atribusinya adalah X (dalam batas interval 0,16-0,20), kemudian dapat ditentukan skornya sama dengan 2.

d Proses Visualisasi Radar - Chart
Artinya menggambarkan masing-masing skor untuk dimensi-dimensi kinerja Radar dalam tipe grafik di Microsoft Excell. Misalkan untuk skor ROI yang diperoleh dari tabel 3.3. Pada tahun 2001; skor = 1 (angka absolut 0,14 / atribusi C), tahun 2002; skor=3 (angka absolut 0,23 / atribusi B), tahun 2003; skor = 2 (angka absolut 0,18 / atribusi

X) dan tahun 2004; skor = 2 (angka absolut 0,17 / atribusi X). Secara grafis nampak sebagai berikut: (Gambar 3)

Agar Radar-Chart dapat dimunculkan secara "efektif" seperti pada gambar 3 di atas, semua dimensi kinerja Radar seperti Produktivitas, Utilitas Aktiva, Sustainibilitas dan Solvabilitas harus juga dimunculkan. Tidak hanya dimensi profitabilitas semata. Dari gambar 3 terlihat pola grafik ROI cenderung "centripetal", artinya mendekati titik pusat yang berimplikasi kurang baik.

Proses visualisasi RADAR - Chart untuk dimensi kinerja yang lain adalah sama (ibidem) dengan proses yang telah dilakukan untuk kinerja ROI. Untuk teknisnya dalam analisa RADAR-chart akan dibagi menjadi tiga kelompok grafik yakni. Grafik pertama untuk dimensi sales/

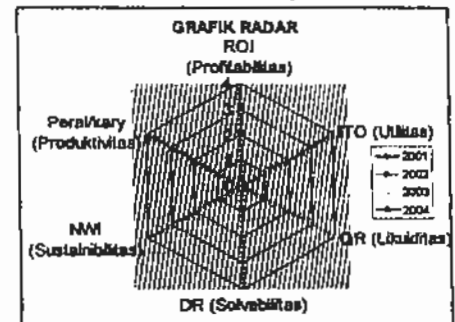
employee; WCR; NPM; ? sales; DER dan CR.

Selanjutnya grafik ini akan disebut grafik RADAR. Grafik kedua adalah untuk dimensi peralatan/ karyawan; ROI; ITO; QR; DR dan NWI. Selanjutnya grafik ini akan disebut grafik RADAR 2. Grafik ketiga adalah untuk dimensi wage distribution; ROA; TATO; CsR; PK dan EAT Increase. Selanjutnya grafik ini akan disebut sebagai grafik RADAR 3.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Selanjutnya seperti terlihat pada gambar 4, 5, 6, 7 dan 8 (grafik RADAR) nampak bahwa secara umum pola diagram pencar masing-masing aspek dari tahun 2001-2004 sudah menjauhi titik pusat. Artinya secara umum dapat dinyatakan bahwa kondisi dan kinerja keuangan Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor cukup baik (menjawab perumusan masalah no. 1). Terutama untuk dua aspek yang wajib yakni produktivitas dan utilitas aktiva; Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor sudah menjalankannya dengan baik. Artinya kegiatan konservasi Ex-Situ

Gambar 3.
Profil RADAR untuk ROI dan Sebuah Pusat Konservasi Tumbuhan di Bogor (2001-2004)



dan penelitian yang menjadi core activity dari Sebuah Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor telah berjalan sesuai rencana.

Namun demikian untuk aspek sustainibilitas dan profitabilitas; Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor harus berbenah lagi. Karena secara umum terlihat diagram pencar dari dua aspek ini masih belum jauh dari titik pusat. Jadi terkait dengan perumusan masalah no. 2 maka hal-hal apa saja yang perlu diperbaiki adalah profitabilitas dan sustainibilitas. Profitabilitas dan sustainibilitas dari Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor dapat ditingkatkan dengan memperbesar laba melalui ekspansi kegiatan konservasi ex-situ dan penelitian dengan international networking via lembaga-lembaga riset dunia di bawah naungan FAO, atau cara lain dengan mengintegrasikan kegiatan PKT dalam lingkup Kebun Raya melalui ekspansi kegiatan pendidikan lingkungan dan pariwisata / pelayanan umum.

Pada gambar 13 di atas, terlihat aspek utilitas, likuiditas dan sustainibilitas dapat dikatakan sudah sangat baik karena digram pencar mereka sudah menjauhi titik pusat, sedangkan aspek yang masih belum jauh dari titik pusat adalah aspek solvabilitas dan produktivitas yakni: DR (Debt Ratio) dan peralatan per karyawan. Diharapkan untuk aspek solvabilitas dan produktivitas tiap tahunnya dapat ditingkatkan karena ini mempengaruhi kinerja Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor yang secara umum sudah dapat dinilai cukup baik. Kedua aspek ini dapat ditingkatkan lagi dengan cara meningkatkan penjualan agar biaya yang dikeluarkan dapat ditekan serendah mungkin dan diharapkan juga dalam hal teknologi yang digunakan dapat seefisien

dan seefektif mungkin agar tidak akan terjadi pengeluaran dana yang tidak sesuai dengan kebutuhan sebenarnya.

Jadi terkait dengan perumusan masalah no. 2 maka hal-hal apa saja yang perlu diperbaiki adalah produktivitas dan solvabilitas. Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor dapat meningkatkan program pemberdayaan karyawan dalam kegiatan operasional dan juga mulai selektif memprioritas skala kegiatan-kegiatan yang tidak terlalu bergantung pada modal asing (hutang).

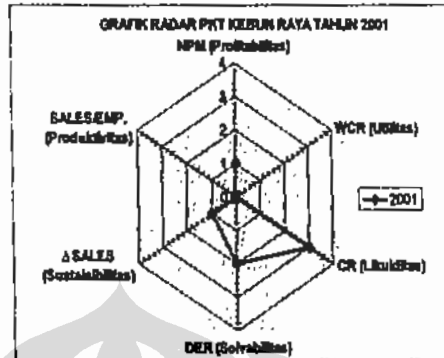
Gambar 18 di atas menunjukkan kinerja Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor sudah cukup baik, hanya saja ada aspek yang kurang baik yaitu aspek produktivitas, yakni pendistribusian gaji. Aspek ini diagramnya sama sekali belum menjauhi titik pusat, hal ini terjadi karena pendistribusian gaji di Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor belum merata sehingga ketimpangan ini terlihat kurang baik dalam grafik Radar, skor paling tinggi dalam aspek ini hanya mencapai angka dua pada tahun 2002 dan 2004.

Fenomena ini dinyatakan kurang bagus sehingga diharapkan ketimpangan yang akan berakibat menurunkan produktivitas karyawan dapat diminimalkan dengan cara pemberian bonus atas prestasi yang telah dicapai, jadi karyawan yang masih memiliki pendapatan yang rendah akan tetap bekerja semaksimal mungkin karena mereka dapat meningkatkan income mereka melalui bonus atas prestasi sehingga produktivitas karyawan dapat terangsang akibat adanya bonus ini.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis yang penulis lakukan pada bab sebelumnya maka dapat ditarik suatu kesimpulan, yaitu profitabilitas pada Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor dari tahun 2001, 2002, 2003 dan 2004 keadaan profitabilitasnya kurang baik. Ini dapat dilihat dengan adanya laba yang sangat kecil karena besarnya dana untuk investasi dan operasi. Akhirnya dapat disimpulkan pula kinerja keuangan selama lima tahun tersebut dapat dikatakan cukup memadai walaupun dalam mencapai tujuan yang diharapkan yaitu memaksimalkan laba masih dapat dikatakan belum berhasil dengan baik. Walaupun demikian masih mampu berjalan dengan perbaikan dalam

Gambar 4.
Grafik RADAR Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor 2001



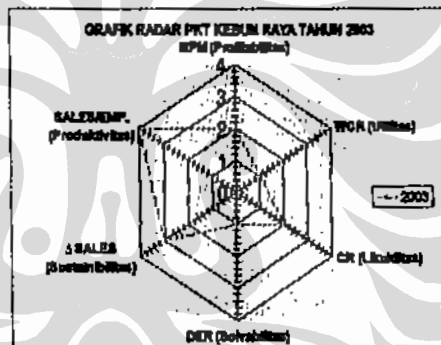
Sumber : Hasil olahan penulis (2006)

Gambar 5.
Grafik RADAR Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor 2002



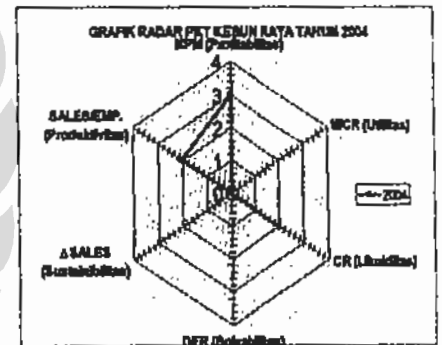
Sumber : Hasil olahan penulis (2006)

Gambar 6.
Grafik RADAR Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor 2003



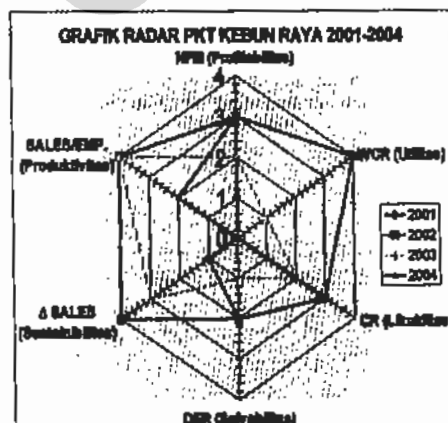
Sumber : Hasil olahan penulis (2006)

Gambar 7.
Grafik RADAR Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor 2004



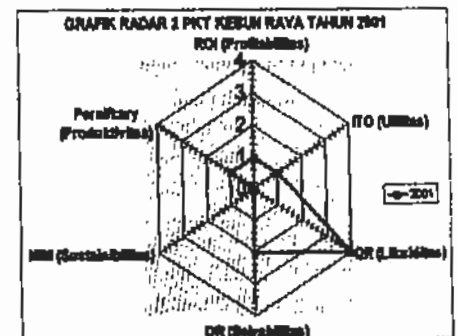
Sumber : Hasil olahan penulis (2006)

Gambar 8.
Grafik RADAR 1 Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor 2001-2004



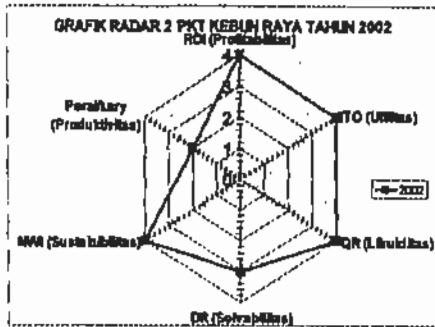
Sumber : Hasil olahan penulis (2006)

Gambar 9.
Grafik RADAR 2 Pusat Konservasi Tumbuhan Bogo r 2001



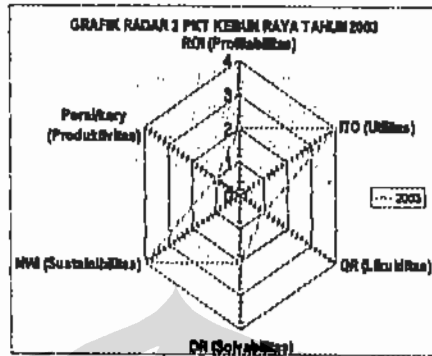
Sumber : Hasil olahan penulis (2006)

Gambar 10.
Grifik RADAR 2 Pusat Konservasi
Tumbuhan Bogor 2002



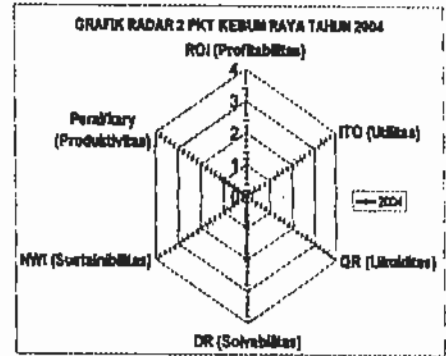
Sumber : Hasil olahan penulis (2006)

Gambar 11
Grifik RADAR 2 Pusat Konservasi
Tumbuhan Bogor 2003



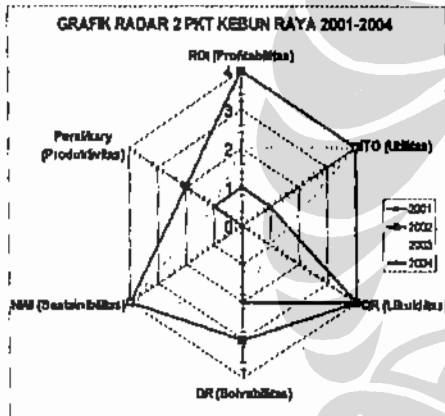
Sumber : Hasil olahan penulis (2006)

Gambar 12
Grifik RADAR 2 Pusat Konservasi
Tumbuhan Bogor 2004



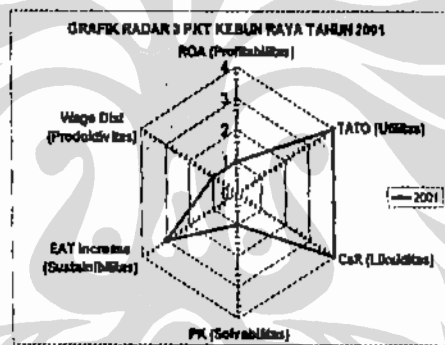
Sumber : Hasil olahan penulis (2006)

Gambar 13
Grifik RADAR 2 Pusat Konservasi
Tumbuhan Bogor 2001-2004



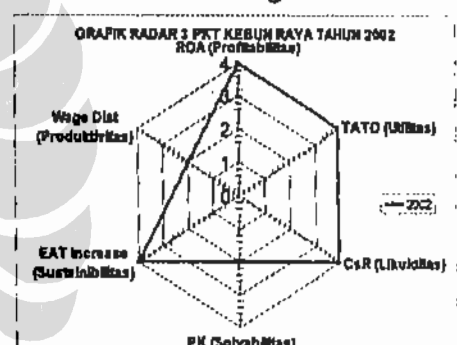
Sumber : Hasil olahan penulis (2006)

Gambar 14
Grifik RADAR 3 Pusat Konservasi
Tumbuhan Bogor 2001



Sumber : Hasil olahan penulis (2006)

Gambar 15
Grifik RADAR 3 Pusat Konservasi
Tumbuhan Bogor 2002



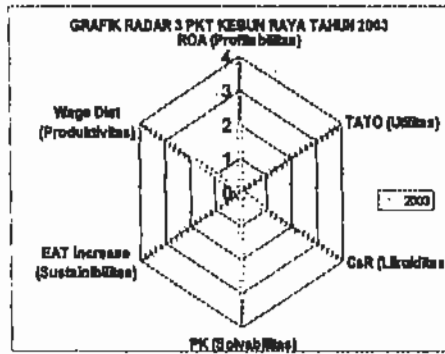
Sumber : Hasil olahan penulis (2006)

Gambar 16
Grifik RADAR 3 Pusat Konservasi
Tumbuhan Bogor 2003



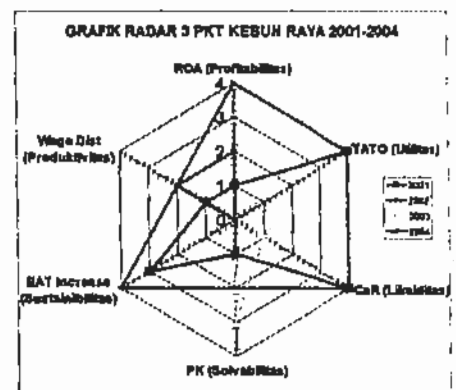
Sumber : Hasil olahan penulis (2006)

Gambar 17
Grifik RADAR 3 Pusat Konservasi
Tumbuhan Bogor 2004



Sumber : Hasil olahan penulis (2006)

Gambar 18
Grifik RADAR 3 Pusat Konservasi
Tumbuhan Bogor 2001-2004



Sumber : Hasil olahan penulis (2006)

rencana setiap pembiayaan agar dapat memaksimalkan laba.

Pada rasio produktivitas dan rasio utilitas aktiva, terlihat dalam perputaran aktiva, modal kerja dan perputaran persediaan Pusat Konservasi Bogor dinilai masih kurang baik karena hampir setiap tahun mengalami penurunan dan ini dapat mempengaruhi kinerja perusahaan yang diharapkan baik. Pada rasio stabilitas, tingkat likuiditas dari tahun 2001, 2002, 2003, 2004 pada Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor dapat dikatakan cukup baik karena masih di atas standar rasio umum untuk organisasi nir laba yaitu 125%, cash ratio yang mengalami keadaan yang berfluktuasi tidak mengakibatkan perusahaan tidak mampu untuk melunasi hutang lancarnya yang telah jatuh tempo, demikian pula halnya dengan quick ratio yang masih dapat menutupi hutang-hutang perusahaan. Pada rasio potensi pertumbuhan Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor dapat dinilai kurang baik kinerjanya karena tingkat pertumbuhan penjualan bersih, modal sendiri dan laba bersih semakin tahun semakin menurun hingga mencapai minus persen, ini akan berakibat menurunnya kinerja perusahaan.

Bila dikaitkan dengan perumusan masalah yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dan diterapkan dalam kondisi senyatanya pada Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor, maka keadaan likuiditas Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor dapat dikatakan memadai sedangkan profitabilitas, kurang memadai sehingga sangat berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor belum optimal dalam mengelola keuangannya walaupun masih mampu untuk menghasilkan laba, begitupun pada utilitas aktiva dan potensi pertumbuhan masih kurang memadai.

Apabila dikaitkan dengan penelitian Hermanto (1993); Istiyanto & Lianto (1996) dan Dermawan (1999) maka hasil penelitian ini secara umum mampu untuk membuktikan bahwa RADAR-chart dapat diaplikasikan dalam suatu organisasi. Apabila organisasi nir laba seperti Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor ini bisa; apalagi kalau perusahaan-perusahaan komersial yang lain. Perusahaan tersebut perlu mendesain suatu sistem penilaian

kinerja keuangan yang bukan hanya berisi perhitungan-perhitungan kompleks dan canggih; tetapi yang terpenting adalah "visualisasi" dari indikator-indikator kinerja yang diukur. Sebab dengan gambar; masyarakat umum investor yang "awam" terhadap rasio-rasio keuangan akan dapat lebih cepat mengambil keputusan untuk berinvestasi di perusahaan yang bersangkutan. Juga bagi perusahaan akan lebih cepat dalam langkah perbaikan untuk indikator kinerja yang "buruk".

Penulis menyadari akan keterbatasan kemampuan yang dimiliki untuk mengungkapkan kegunaan rasio keuangan secara baik dan benar, karena terdapat kesulitan yang harus dihadapi dalam menghitung dan menafsirkan rasio keuangan suatu perusahaan secara khusus, karena:


1. Angka rata-rata rasio untuk organisasi nir laba seperti Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor belum ada *benchmarking*-nya di Indonesia.
2. Praktek akuntansi dari organisasi nir laba seperti Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor berbeda dengan praktek akuntansi organisasi komersial yang lain.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas maka penulis dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Perlu adanya pembenahan dalam pengelolaan keuangan, agar kondisi keuangan menjadi lebih baik, mengingat bahwa pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara pada tahun mendatang adalah anggaran berbasis kinerja.
2. Untuk memperbaiki profitabilitas, perlu dilakukan perubahan dalam perencanaan pengadaan inventaris yang tidak terkait langsung dengan pelayanan terhadap konsumen dan efisiensi kerja yang berpengaruh besar terhadap biaya yang harus dikeluarkan perlu dilakukan perubahan, sehingga dapat meningkatkan perolehan laba dikemudian hari.
3. Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor pada dasarnya bergerak dalam bidang pelayanan jasa, maka peningkatan promosi perlu dilakukan guna meningkatkan jumlah pengguna sehingga tujuan untuk memperoleh

laba usaha dalam rangka peningkatan kesejahteraan karyawan dapat tercapai.

4. Pusat Konservasi Tumbuhan Bogor sebagai salah satu tujuan wisata hendaknya dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat pengguna baik yang berasal dari dalam negeri maupun wisatawan manca-negara sehingga memiliki nilai tersendiri dari jasa yang dijual.
5. Perlunya penelitian lanjutan dengan software RADAR yang original untuk berbagai sektor industri. 

REFERENSI

- Agus Sartono. Manajemen Keuangan. Yogyakarta: BPFE. 2001.
- Amlin Widjaja Tunggal. Dasar-Dasar Analisis Laporan Keuangan, Jakarta : Penerbit Rineka Cipta. 1995
- Bambang Hermanto "Memperkenalkan Analisis Rasio Keuangan Dengan Metode RADAR" Majalah Manajemen dan Usahawan. No. 5 TH XXII Mei 1993.
- Bambang Riyanto. Dasar-dasar Pembejaan Perusahaan. Yogyakarta : BPFE. 1995.
- Elizabeth S. Dermawan "Data Keuangan dan Data Non Keuangan Dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan" Jurnal Manajemen. Jakarta : FE Untar. 1999.
- Ikatan Akuntansi Indonesia. Standar Akuntansi Keuangan. Jakarta : Salemba Empat. 1999.
- Imam Istiyanto, Benny Lianto "Penilaian Kinerja Perusahaan dengan Analisa Rasio Metode RADAR (Studi Kasus Pada Industri Tekstil dan Garment)" Jurnal Manajemen Produktivitas. TI-ITB, Bandung : 1996.
- Keown, A.J., Scott, D.F., Martin, J.D., Petty, J.W. Dasar-dasar Manajemen Keuangan Buku 1. Jakarta : Salemba Empat. 2001.
- Ridwan, Suncjaja & Inge Barlian. Manajemen Keuangan Edisi ke-5. Jakarta : Literata Lintas Media. 2003.
- Suad Husnan. Manajemen Keuangan. Yogyakarta: BPFE. 2002.
- SMunawir. Analisa Laporan Keuangan. Yogyakarta: Liberty. 2002.
- Terrell, G & R., Scott "Oversmoothed Non Parametric Density Estimated" Journal of The American Statistic Association. USA. 1985.
- Watson C. J & D. Billingsley. Statistics For Management / Economics; 5th edition, USA: Prentice Hall, 1993.
- Weston, J.F., Brigham, E.F. Dasar-Dasar Manajemen Keuangan Edisi 9 Jilid 1. Jakarta: Erlangga. 1990.

FORMULIR LANGGANAN

Harap dicatat untuk berlangganan USAHAWAN

Nama : _____

(Rumah/Kantor)* : _____

Kode Pos _____ Telp. () _____

Mulai Bulan : _____ s/d _____

Jumlah : _____ Eksemplar/setiap terbit

Masa Langganan : Satu Tahun (12 Edisi)
Rp. 118.000,-

Dua Tahun (24 Edisi)
Rp. 224.000,-

Pembayaran : Transfer ke rekening
LM-FEUI
Bank BNI Cabang Kramat
Jakarta, Rek. 0010 539 802

Melalui Pos Wesel
a/n : USAHAWAN
Jl. Salemba Raya 4
Jakarta 10430

Ditagih (khusus DKI Jakarta)

(_____)
Tanda tangan>Nama jelas

- Catatan :
- Pembayaran dilakukan dimuka
 - Harga sudah termasuk ongkos kirim (dalam negeri)
 - Langganan luar negeri belum termasuk ongkos kirim
 - Harga eceran Rp. 11.000,-
 - Bukti Transfer/Pos Wesel harap dikirim melalui Fax. : 31931610

Silahkan kirim kembali formulir ini melalui Pos atau Faksimili kami (att. Sdr. Hadi)

*) Coret yang tidak perlu

Peran HR dalam Mengembangkan Etika Bisnis

Judul : Business Ethics and the HR Role: Past, Present and Future
 Penulis : Mark R. Vickers
 Jurnal : Human Resource Planning 28,1 (pg. 26-32)
 Tahun : 2005

Masalah etika bisnis memerlukan kajian yang luas dan mendalam mengingat hal tersebut mencakup berbagai aspek yang tidak hanya internal perusahaan tetapi juga melibatkan faktor-faktor eksternal. **Mark R. Vickers**, seorang analis riset senior dan futurist pada *Human Resource Institute* yang berafiliasi dengan *University of Tampa* mencoba membahas masalah etika bisnis dan peran the HR dalam perusahaan dengan melihat kondisi masa lalu, sekarang dan yang akan datang.

Mengawali tulisannya, Mark mengungkapkan bahwa ketegangan yang tak dapat dihindari merupakan suatu hal yang melekat pada istilah etika bisnis. Untuk itu, manajer harus menyeimbangkan kepentingan organisasi dan pemegang sahamnya dengan kepentingan *stakeholder* yang lain. Meskipun demikian, bisnis dan *HR leaders* dapat membentuk perilaku dan menciptakan praktik-praktik perusahaan yang mengurangi praktik bisnis tidak etis sambil tetap membuat perusahaan lebih kompetitif di pasar.

Mark mengungkapkan bahwa etika merupakan suatu target yang bergerak karena nilai-nilai sosial berkembang setiap saat dan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang kompleks. Pemilik perusahaan harus terus memperhatikan perkembangan ini dan bertindak proaktif dalam menghadapi dilema yang muncul dalam perusahaan. Hal ini lebih merupakan suatu seni (*art*) daripada ilmu (*science*), tetapi merupakan suatu seni yang layak dicapai di dalam dunia dimana kekeliruan etika dapat berakibat fatal.

Untuk mengatasi masalah etika, manajer pertamakali harus mengenali adanya konflik kepentingan. Meskipun konflik tersebut dapat bersumber dari berbagai faktor, riset menunjukkan bahwa terdapat 4 (empat) faktor utama pemicu konflik, yaitu keharusan untuk mengikuti perintah atasan, mencapai tujuan bisnis yang terlalu agresif, membantu perusahaan tetap hidup dan kebutuhan pegawai untuk melindungi mata pencahariannya.

Mark kemudian menyatakan bahwa konflik dipengaruhi oleh lingkungan sosial yang lebih besar. Gelombang skandal yang terjadi belakangan ini berasal dari kultur bisnis di akhir tahun 1990-an yang merupakan masa yang dibentuk oleh pembauran beberapa kejadian seperti meroketnya pasar saham, berkembangnya teknologi internet, munculnya model-model bisnis baru, perang talent, penuaan tenaga kerja dan melambungnya kompensasi eksekutif. Hal-hal tersebut

ditambah faktor lainnya telah membantu menciptakan konteks bagi kalangan bisnis untuk membuat keputusan yang tidak etis yang mendorong terciptanya berbagai skandal tingkat tinggi seperti skandal Enron.

Dengan menggunakan perspektif *Hegelian Dialectic*, lingkungan etika pada akhir 1990-an di atas merupakan suatu *thesis*, yang dengan munculnya berbagai skandal, telah melahirkan suatu *antithesis* dalam bentuk kemarahan sosial, munculnya peraturan baru, perhatian yang lebih besar terhadap peran Keuangan dan HR dan berbagai perubahan lainnya. Interaksi antara *thesis* dan *antithesis* tersebut akan melahirkan suatu sintesis dari keduanya yang kemudian akan menjadi suatu *thesis* baru yang pada gilirannya akan menimbulkan *antithesis* baru lagi dan seterusnya.

Beberapa pihak menyatakan bahwa perbaikan lingkungan etika masih sangat sedikit sejak gelombang skandal muncul pada dekade ini. Paska skandal Enron telah muncul berbagai skandal yang lain yang melibatkan *mutual funds*, analis *Wall Street*, makelar, perusahaan asuransi, akuntan dan lain-lain. Meskipun demikian, lingkungan etika di Amerika menunjukkan adanya perubahan dan suatu sintesis baru sedang muncul. Hal ini ditandai oleh kenyataan bahwa etika bisnis telah menjadi prioritas yang lebih tinggi dalam perusahaan. Hasil survey menunjukkan bahwa etika dalam bisnis telah menjadi salah satu masalah yang terpenting diantara 120 masalah lainnya.

Penelitian lain menunjukkan bahwa tingkat kekeliruan (*misconduct*) yang diobservasi pegawai secara persentase telah menurun dan kemauan pegawai untuk melaporkan kekeliruan tersebut telah meningkat. Di samping itu, pegawai yang percaya bahwa *top* manajemen telah bertindak etis dalam empat bidang (memberikan contoh perilaku yang etis, membicarakan pentingnya etika, menepati janji dan senantiasa memberikan informasi pada pekerja) melihat lebih sedikit kekeliruan dibandingkan dengan pegawai yang berpikir bahwa para manajernya hanya berbicara tanpa berbuat sesuatu. Perlu dicatat bahwa HR dapat menegakkan keempat bidang di atas.

Kondisi-kondisi di atas menunjukkan bahwa budaya bisnis Amerika telah menjadi lebih *ethics-oriented* dibandingkan di tahun 1990-an. Yang menjadi harapan atau tujuan adalah bahwa kepemimpinan yang etis akan bergerak terus ke pimpinan puncak perusahaan dimana skandal-skandal terakhir berasal mula.

Sebelum mengakhiri tulisannya, Mark menyampaikan empat peranan atau tanggung jawab HR dalam menciptakan suatu lingkungan perusahaan yang *ethics-friendly* yakni membantu menjadikan etika sebagai prioritas utama perusahaan, memastikan bahwa komponen etika termasuk dalam proses pemilihan dan pengembangan kepemimpinan, memastikan bahwa program dan kebijakan yang benar telah diberlakukan dan senantiasa mengikuti isu-isu etika.

Mark kemudian mengakhiri tulisannya dengan menyampaikan berbagai kemungkinan perkembangannya ke depan yakni bahwa globalisasi akan membawa tantangan etika, transparansi akan menjadi semakin penting, *sustainability* akan menjadi bagian dari *status quo*, keagamaan akan tumbuh dalam lingkungan kerja dan *metaconvergence* akan mempengaruhi nilai-nilai perusahaan/sosial.