

BAB II

LANDASAN TEORI

Dalam menunjang Tugas Akhir (TA) ini, digunakan metoda – metoda dan teori – teori mendasar dalam pemecahan masalah, yang kesemuanya akan dikemukakan dalam bab ini, dimana landasan teori yang dikemukakan ini sebatas yang berhubungan dengan topik bahasan yang telah disampaikan sebelumnya. Yaitu mengenai sistem, manajemen, metoda perencanaan interatif, seleksi personal dan pendanaan :

2.1 Sistem

Penggunaan kata sistem pada saat ini semakin meluas dan meliputi berbagai bidang. Perkataan Sistem digunakan dalam banyak cara yang berbeda – beda dan dalam kaitannya yang spesifik untuk memberikan suatu definisi tertentu.

Pada dasarnya perkataan sistem berasal dari bahasa Yunani yaitu “*Systema*” yang berarti kesatuan, yakni keseluruhan dari bagian – bagian yang mempunyai hubungan satu: sama lain.

2.1.1 Definisi Sistem

Untuk mengetahui atau mempelajari suatu sistem itu, akan lebih baik jika mengetahui terlebih dahulu pendefinisian dari sistem itu.

Dibawah ini beberapa defininsi dari sistem menurut beberapa ahli
(Simatupang, 1998, hal : 7)

- “ Sistem sebagai sebuah agregasi atau kumpulan objek – objek yang terangkai dalam interaksi dan saling ketergantungan yang teratur.” Goffery Gordon (1987),
- “ Sistem sebagai sebuah satuan set elemen – elemen yang berada dalam keadaan yang saing berhubungan .” Ludwig Von Bertalanffy (1940).
- “ Sistem adalah sebuah kumpulan komponen – komponen (entiti – entiti) yang berinteraksi dan bereaksi antar atribut komponen / entiti – entiti untuk mencapai tujuan akhir yang logis .” Schmidt dan Taylor (1970).
- “ Sistem sebagai suatu kesatuan (unity) yang kompleks yang dibentuk oleh bagian – bagian yang berbeda – beda (diverse) yang masing – masing terikat pada (subjected to) rencana yang sama atau berkontribusi (serving) untuk mencapai tujuan yang sama.” Kamus Webster (Webster Third New International Dictionary).
- “ Sistem sebagai sekumpulan komponen yang saling berinteraksi dan beroperasi didalam suatu batasan. Pembatas akan menyaring setiap jenis dan tingkatan aliran

masuk dan keluaran antar sistem dan lingkungan. “ Hick (1976).

Dari semua definisi sistem diatas, dapat dirangkum bahwa dalam Sistem terdapat 5 (lima) unsur utama, yaitu :

1. *Elemen – elemen atau bagian – bagian.*
2. *Adanya interaksi / hubungan antar elemen – elemen atau bagian – bagian.*
3. *Adanya sesuatu yang mengikat elemen – elemen atau bagian – bagian tersebut menjadi satu kesatuan.*
4. *Terdapat tujuan bersama sebagai hasil akhir.*
5. *Berada dalam suatu lingkungan yang kompleks.*

2.1.2 Ciri – ciri Sistem

Untuk memberikan batasan terhadap suatu sistem, Schrode dan Voich mengajukan beberapa ciri – ciri sebuah sistem yang diharapkan dapat memperjelas gambaran tentang sistem. Ciri – ciri tersebut antara lain :

1. Adanya Tujuan

Setiap sistem harus memiliki tujuan tertentu, sehingga perilaku atau kegiatannya menjurus pada pencapaian tujuannya. Disamping itu juga harus dinyatakan dengan tegas niali yang ingin dihasilkan, upaya merangkaikan, mengkombinasikan, dan

meningkatkan nilai guna dengan memanfaatkan sumber – sumber yang ada melalui cara – cara tertentu.

2. Adanya Kesatuan

Bahwa setiap sistem memiliki kesatuan diantara elemennya sehingga didapatkan suatu hasil yang lebih besar bila dibandingkan dengan jumlah hasil yang dicapai jika masing – masing elmannya bekerja sendiri – sendiri. Gejala ini disebut sinegis. Dalam pengertian, kesatuan ini harus disadari bahwa adanya kesatuan bukan berarti tujuan dari bagian – bagian yang harus diabaikan, sebaiknya adanya kesatuan ini harus menghasilkan suatu optimasi yang memberikan manfaat yang terbaik terhadap sistem tersebut.

3. Adanya Interaksi

Di dalam sistem terdapat hubungan – hubungan khusus dimana terjadi saling keterkaitan dan saling ketergantungan antara elemen – elemen pembentuk sistem serta antara sistem dengan lingkungannya.

4. Adanya Transformasi

Pengertian ini bertujuan bahwa suatu sistem memiliki daya menciptakan dan daya meningkatkan nilai guna dengan jalabn

memanfaatkan dan merubah sumber – sumber yang ada menjadi keluaran melalui suatu proses tertentu.

5. Keterbukaan

Sistem mempunyai keterbukaan terhadap pengaruh lingkungan. Artinya suatu sistem akan berinteraksi secara terbuka dengan lingkungan sistem tersebut.

6. Mekanisme Kontrol

Pengertian ini bermaksud bahwa sistem harus merupakan rangkaian yang tertutup sehingga memungkinkan terdapatnya suatu proses umpan balik dan adaptasi yang senantiasa terpelihara. Selanjutnya, bahwa sistem harus mempunyai kemampuan dalam mengatu diri ke suatu posisi yang lebih baik.

7. Adanya Batasan Sistem

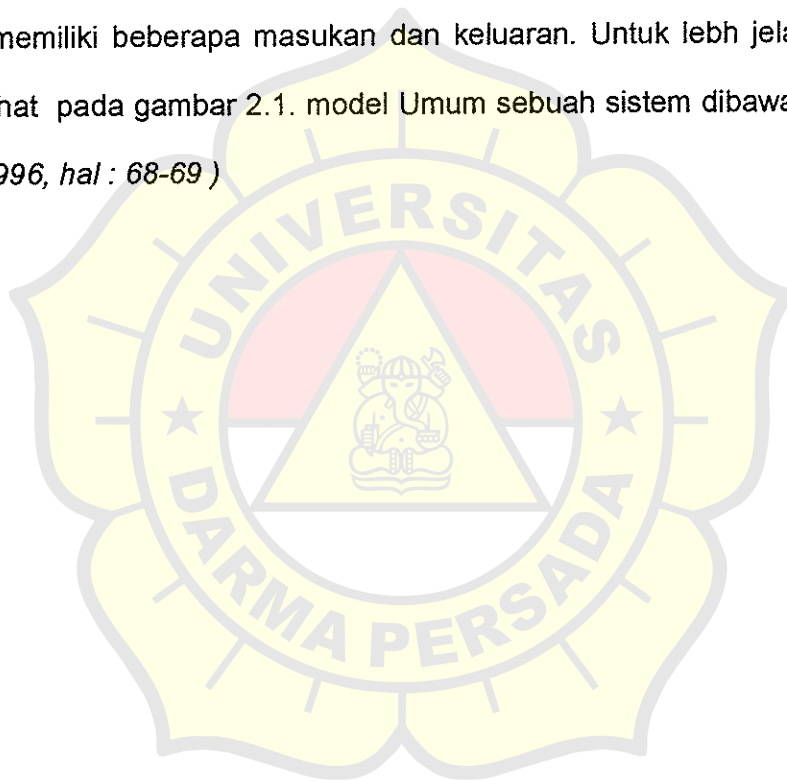
Ini memperlihatkan adanya sistem – sistem lain di luar sistem tersebut yang mungkin saja dapat berperan sebagai masukan atau penerima keluaran dari sistem yang diamati.

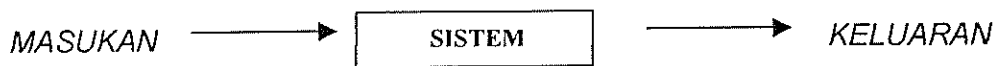
Dengan mengetahui ciri – ciri sistem diatas, maka akan memperjelas gambaran tentang sistem. Pengetahuan ini perlu sekali dalam menganalisa dan merancang suatu sistem.

2.1.3 Model Umum Sebuah Sistem

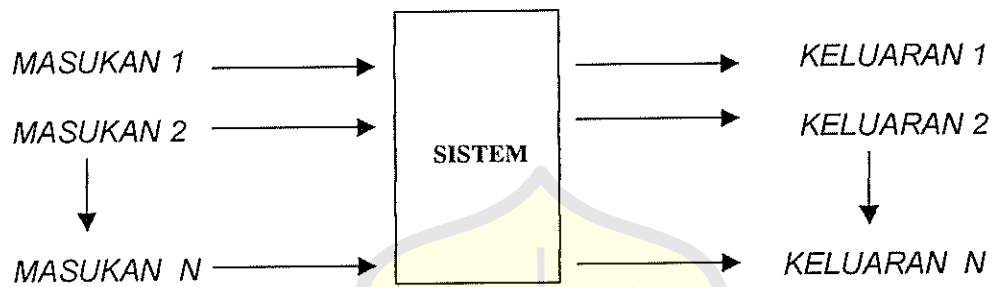
Model umum sebuah sistem terdiri dari masukan, pengolahan, dan keluaran. Ini tentu saja sangat disederhanakan karena sebuah sistem mungkin memiliki beberapa masukan dan keluaran. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 2.1. model Umum sebuah sistem dibawah ini.

(Davis, 1996, hal : 68-69)





Model Sistem Sederhana



Model Sistem dengan Banyak Masukan & Keluaran

Gambar 2.1
Model Umum Sebuah Sistem

2.1.4 Klasifikasi Sistem

Sistem dapat diklasifikasikan dari beberapa sudut pandang , diantaranya adalah sebagai berikut (Jogiyanto , 1997, hal : 6-7) :

1. Sistem abstrak (abstrac system) dan Sistem Fisik (phsyical system)

- ◆ Sistem abstrak adalah Sistem yang berupa pemikiran atau ide – ide yang tidak tampak secara fisik, misalnya : sistem teologia, yaitu : sistem yang berupa pemikiran – pemikiran hubungan antara manusia dengan tuhan.
 - ◆ Sistem fisik adalah sistem yang ada secara fisik, misalnya : sistem komputer, sistem akuntansi, sistem produksi dan lain sebagainya.
2. Sistem alamiah (natural system) dan Sistem buatan manusia (human made system)
- ◆ Sistem alamiah adalah sistem yang terjadi melalui proses alam, tidak dibuat manusia, misalnya : sistem perputaran bumi.
 - ◆ Sistem buatan manusia adalah sistem yang dirancang oleh manusia. Sistem buatan yang melibatkan interaksi manusia dengan mesin disebut human – mechine system atau ada yang menyebut dengan man – mechine system, misalnya : sistem informasi merupakan salah satu sistem buatan manusia karena menyangkut penggunaan komputer yang berinteraksi dengan manusia.
3. Sistem tertentu (deterministic system) dan Sistem tak tentu (probabilistic system)
- ◆ Sistem tertentu adalah sistem yang beroperasi dengan tingkah laku yang sudah dapat diprediksi. Interaksi diantara

bagian – bagiannya dapat dideteksi dengan pasti, sehingga keluaran dari sistem dapat diramalkan, misalnya : sistem komputer merupakan salah satu dari sistem tertentu yang tingkah lakunya dapat dipastikan berdasarkan program – program yang dijalankan.

- ◆ Sistem tak tentu adalah sistem yang kondisi masa depannya tidak dapat diprediksi karena mengandung unsur probabilitas.

4. Sistem tertutup (closed system) dan Sistem terbuka (open system)

- ◆ Sistem tertutup adalah merupakan sistem yang tidak berhubungan dan tidak terpengaruh dengan lingkungan luarnya. Sistem ini bekerja secara otomatis tanpa adanya turut campur tangan dari pihak diluarnya. Secara teoritis sistem tertutup ini ada, tetapi kenyataannya tidak ada sistem yang benar – benar tertutup, yang ada hanya relatively closed system (secara relatif tertutup, tidak benar – benar tertutup)
- ◆ Sistem terbuka adalah sistem yang berhubungan dengan dan terpengaruh dengan lingkungan luarnya. Sistem ini memberi masukan dan menghasilkan keluaran untuk lingkungan luar atau subsistem yang lainnya. Karena sistem sifatnya terbuka dan terpengaruh oleh lingkungan luarnya, maka suatu sistem harus mempunyai suatu sistem

pengendalian yang baik. Sistem yang baik harus dirancang sedemikian rupa, sehingga secara relatif tertutup karena sistem tertutup akan bekerja secara otomatis dan terbuka hanya untuk pengaruh yang baik saja.

2.1.5 Bagan Alir Sistem

Bagan alir sistem (system flowchart) merupakan bagan yang menunjukkan arus pekerjaan secara keseluruhan dari sistem. Bagan ini menjelaskan urutan dari prosedur-prosedur yang ada di dalam sistem. Bagan alir sistem menunjukkan apa yang dikerjakan di sistem. Bagan alir sistem digambar dengan menggunakan simbol-simbol yang tampak pada lampiran A

Contoh penggunaan bagan aliran proses yang menggunakan simbol-simbol ini dalam metode penghubung batch processing terdapat pada lampiran B dan lampiran C.

2.1.5.a BAGAN ALIR DOKUMEN

Bagan alir dokumen (document flowchart) atau disebut juga bagan alir formulir (form flowchart) atau paperwork-flowchart merupakan arus dari laporan dan formulir termasuk tembusan-tembusannya. Bagan alir dokumen ini menggunakan simbol-simbol yang sama dengan yang digunakan di dalam bagan alir sistem. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada lampiran B, tentang bagan alir dokumen pengendalian persediaan

2.1.5.b BAGAN ALIR SISTEMATIK

Bagan alir sistematis (schematic flowchart) merupakan bagan alir yang mirip dengan bagan alir sistem, yaitu untuk menggambarkan selain menggunakan simbol-simbol bagan alir sistem, juga menggunakan gambar-gambar komputer dan peralatan lainnya yang digunakan. Maksud penggunaan gambar-gambar ini adalah untuk memudahkan komunikasi kepada orang yang kurang paham dengan simbol-simbol alir. Penggunaan gambar-gambar ini memudahkan untuk memahami, tetapi sulit dan lama menggambarinya.

2.1.5.c BAGAN ALIR PROGRAM

Bagan alir program (program flowchart) merupakan bagan yang menjelaskan secara rinci langkah-langkah dari proses program. Bagan alir program dibuat dari derivikasi bagan alir sistem. Bagan alir program dibuat dengan menggunakan simbol-simbol terdapat pada lampiran D.

Bagian alir program dapat terdiri dari dua macam, yaitu bagan alir logika program (program logic flowchart) dan bagan alir program komputer terinci (detailed computer program flowchart). Bagan alir logika program digunakan

Untuk menggambarkan tiap-tiap langkah di dalam program komputer secara logika. Bagan alir logika program ini dipersiapkan oleh analis sistem. Lampiran E menunjukkan bagan alir logika program ini.

Bagan alir program komputer terinci (*detailed computer program flowchart*) digunakan untuk menggambarkan instruksi-instruksi program komputer secara terinci. Bagan alir ini dipersiapkan oleh pemrogram seperti pada lampiran F.

2.1.5.d BAGAN ALIR PROSES

Bagan alir proses (process flowchart) merupakan bagan alir yang banyak digunakan di teknik industri. Bagan alir ini juga berguna bagi analisis sistem untuk menggambarkan proses dalam suatu prosedur. Bagan alir proses menggunakan lima buah simbol tersendiri terdapat lampiran G.

Bagan alir proses selain dapat menunjukkan kegiatan dan simpanan yang digunakan dalam suatu prosedur, dapat juga menunjukkan jarak kegiatan yang satu dengan yang lainnya serta waktu yang diperlukan oleh suatu kegiatan.

2.2 Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses yang sangat penting, karena tanpa adanya manajemen yang efektif mungkin tidak akan ada usaha yang berhasil. Keberhasilannya mencapai tujuan organisasi, sebagian besar bergantung kepada kemampuan manusia di dalamnya untuk menggerakkan manajemen organisasi tersebut. Pekerjaan ini meliputi pengorganisasian berbagai kegiatan seperti merencanakan apa yang ingin dicapai, menyusun kegiatan – kegiatan dan melaksanakannya

kemudian mengendalikannya agar dapat sesuai dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, manajemen sangat erat hubungannya dengan proses pengambilan keputusan untuk perencanaan dan pengendalian pelaksanaan yang berjalan dalam organisasi.

2.2.1 Definisi Manajemen

Untuk mengetahui dengan jelas apa itu manajemen, dibawah ini akan diungkapkan beberapa pendapat dari beberapa ahli (Kadarman & Udaya, 1995, hal : 10) :

- ❖ *“Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan beberapa upaya dari anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi yang telah ditetapkan.” James A. F Stoner ,*
- ❖ *“ Manajemen adalah proses dari seseorang atau beberapa individu untuk mengkoordinasi kegiatan -kegiatan dari orang lain untuk memperoleh hasil yang tidak dapat dilakukan seorang individu saja.” James H. Donnelly .Jr & James L. Gibson*

Berdasarkan definisi yang diungkapkan beberapa ahli diatas dapat dikatakan, bahwa :

“ Manajemen adalah sebuah proses untuk mencapai tujuan – tujuan organisasi yang dilakukan oleh seorang atau sekelompok orang dengan menggunakan fungsi - fungsi

merencanakan,, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan (disebut juga fungsi- fungsi manajemen).”

2.2.2 Fungsi Manajemen

Banyak ahli telah mencoba menguraikan kedalam fungsi – fungsi manajemen kedalam beberapa aktivitas. Fungsi – fungsi manajemen menurut beberapa adalah sebagai berikut (Kadarman & Udaya, 1995, hal : 10) :

- ❖ Henry Fayol, *Menguraikan kedalam 5 (lima) aktivitas,yaitu : Planning, organizing, commanding, coordinating dan controlling.*
- ❖ Koontz dan O' Donnell ,*Menguraikan kedalam 5 (lima) aktivitas, yaitu : Planning, organizing, staffing, directing, dan controlling*
- ❖ G.R. Terry, *Menguraikan kedalam 4 (empat) aktivitas, yaitu : Planning, organizing, actuating,dan controlling*

Dalam melihat pendapat yang diberikan oleh beberapa ahli terlihat adanya beberapa pandangan tentang fungsi manajemen, tetapi walaupun demikian umumnya penguraian mereka mempunyai kesamaan dalam pola berfikirnya. Maka dari pendapat para ahli tersebut dapat dirangkum, fungsi – fungsi manajemen kedalam beberapa aktivitas sebagai berikut :

1. Perencanaan : Aktivitas menetapkan, memilih tujuan, memaparkan alternatif, memilih alternatif, merancang

kebijaksanaan, metoda prosedur, dan program sebelum tindakan dilaksanakan

2. Pengorganisasian : Aktivitas untuk mengelompokkan kegiatan, penentuan wewenang dan tanggung jawab, pendelegasian wewenang, menentukan hubungan kerja antar unit untuk menyesuaikan rencana.
3. Penstaffan : Pemilihan, penempatan dan melatih tenaga kerja sesuai dengan bidang keahliannya dalam melaksanakan tugasnya.
4. Kordinasi : Penyelarasaan, memadukan tindakan dan petunjuk tentang waktu, arah kualitas dan kuantitas daripada tugas – tugas.
5. Pengarahan : Pemberian bimbingan, pengarahan, termasuk komunikasi dan pembangkitan motivasi tenaga kerja, untuk mencapai tujuan atau rencana.
6. Pengontrolan : Pengukuran hasil kerja, membandingkan dengan standart, mengidentifikasi penyimpangan, melakukan perbaikan untuk mencapai tujuan atau mengukur kecendrungan –kecendrungan untuk selanjutnya memperbaiki dengan melihat kembali rencana masa lalu.

2.2.3 Kegiatan Manajemen

Kegiatan manajemen dihubungkan dengan tingkatannya didalam organisasi. Kegiatan manajemen tingkat atas, menengah dan bawah adalah berbeda. Kegiatan – kegiatan manajemen mempengaruhi pengolahan informasi, karena informasi yang dibutuhkan berbeda untuk masing – masing tingkatan. Kebutuhan informasi yang berbeda ini dapat diketahui dari masing – masing kegiatan manajemen tersebut. Kegiatan manajemen untuk masing – masing tingkatan dapat dikategorikan sebagai berikut (Jogiyanto , 1997 ,hal : 20 – 24) :

- a. Manajemen Perencanaan , merupakan kegiatan manajemen tingkat atas.
- b. Pengendalian Manajemen, merupakan kegiatan manajemen tingkat menengah.
- c. Pengendalian Operasi, merupakan kegiatan manajemen tingkat bawah.

2.2.3.a Manajemen Perencanaan

Manajemen perencanaan adalah proses evaluasi lingkungan luar organisasi, penetapan tujuan (goal) organisasi dan penentuan strategi – strategi. Dari sinilah maka disebutkan pengertian perencanaan seperti dibawah ini.

Perencanaan atau Planning adalah suatu proses untuk menentukan Plan (rencana). Dengan kata lain perencanaan diproses oleh

planer (perencana) dan hasilnya adalah Plan (rencana). Rencana adalah dasar pengendalian, karena tanpa ada rencana, pengendalian tidak dapat dilakukan.

a. Definisi Perencanaan

Untuk mengetahui dengan jelas apa itu perencanaan, dibawah ini akan diungkapkan beberapa pendapat dari beberapa ahli (Hasibuan, 1998, hal : 95) :

- ❖ *“Perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan – tujuan, kebijaksanaan – kebijaksanaan, prosedur – prosedur, program – program dari alternatif – alternatif yang ada.”* Harold Koontz dan Cyril O'Donnel
- ❖ *“ Perencanaan adalah menentukan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.”* Louis A. Allen.
- ❖ *“Perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi – asumsi mengenai masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan – kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.”* George R. Terry.
- ❖ *“ Perencanaan adalah pemilihan yang fundamental dan masalah perencanaan timbul jika terdapat alternatif – alternatif.”* Billy E. Goetz.

Berdasarkan definisi yang diungkapkan beberapa ahli diatas dapat dikatakan, bahwa :

“ Perencanaan adalah sebagai pernyataan dari segala sesuatu yang dikehendaki yang digambarkan dalam suatu pola atau peta – peta, chart, atau pernyataan dari bagian – bagiannya sesuai dengan pola tertentu.”

2.2.3.b Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen merupakan proses untuk menyakinkan bahwa organisasi telah menjalankan strategi yang sudah ditetapkan dengan efektif dan efisien. Pengendalian manajemen merupakan tingkatan taktik yaitu bagaimana manajemen tingkat menengah menjalankan taktik supaya perencanaan strategi dapat dilakukan dengan berhasil.

Didalam pengendalian manajemen terdapat proses yang menunjukkan apa yang harus dilakukan oleh manajer. Proses didalam pengendalian manajemen menyangkut komunikasi formal dan informal

2.2.3.c Pengendalian Operasi

Pengendalian operasi merupakan proses untuk menyakinkan bahwa tiap – tiap tugas tertentu telah dilaksanakan secara efektif dan efisien. Pengendalian operasi ini merupakan proses penerapan program

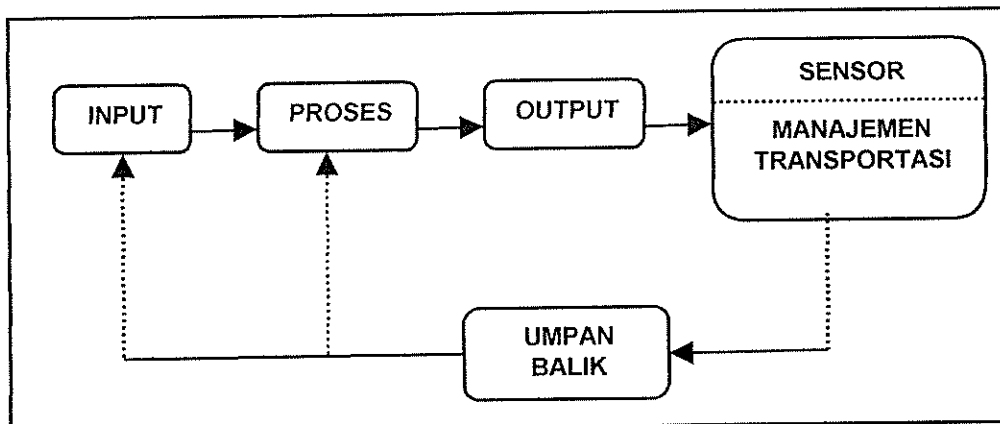
yang telah ditetapkan di pengendalian manajemen. Pengendalian operasi dilakukan dibawah pedoman

Proses pengendalian manajemen dan di fokuskan pada tugas – tugas tingkat bawah.

Dapat diambil kesimpulan bahwa kegiatan – kegiatan dalam manajemen tingkat atas lebih menjurus pada perencanaan jangka panjang dan penentuan strategi – strategi. Lebih bawah tingkatannya kegiatan manajemen lebih menjurus pada hal – hal yang sifatnya operasional.

2.2.4 Prinsip Dasar Manajemen Transportasi

Pada dasarnya konsep manajemen transportasi adalah manajemen yang berorientasi pada perbaikan secara terus – menerus melalui masukan yang baik. Untuk diproses secara efektif dan efisien, sehingga output pelayanan yang dihasilkan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dan pada gilirannya. Perusahaan dapat terus berkembang. Seperti digambarkan pada gambar 2.2



Sumber: Subroto Budiarto, 1995, hal 7

Gambar 2.2
Diagram siklus manajemen transportasi

Keterangan gambar :

- input jasa transportasi adalah hardware yaitu sarana dan prasarana transportasi, soft ware yaitu regulasi, kebijaksanaan, peraturan, perundang – undangan, system manajemen, system informasi manajemen, system oprasi dan sebagainya, sedangkan barainware adalah sumber daya Manusia (SDM). Dalam pengolahan jasa transportasi maka kualitas SDM merupakan kunci keberhasilan dari upaya peningkatan operasi atau pelayanan.
- Proses adalah pengoprasian dari system transportasi sehingga dapat menghasilkan pelayanan transportasi. Pelayanan atau pengoprasian dari system transportasi tersebut diharapkan dapat dilakukan secara efektif dan efisien.
- Output yaitu pelayanan jasa transportasi yang cepat, tepat teratur dan terjangkau serta kompetitif, baik darat, laut, udara secara nasional

ataupun internasional. Kemudian keluaran jasa transportasi tersebut oleh manajemen transportasi diukur secara kuantitatif yang dijadikan umpan balik untuk memperbaiki proses yang pada gilirannya akan memperbaiki outputnya.

Pembangunan sektor transportasi juga dipengaruhi oleh karakteristik jasa transportasi itu sendiri menurut (Subroto Budiarto, 1995, hal 2) adalah “ *intangable, perishable, immediate, complex dan amorphous* “ dimana :

1. *Tidak dapat dipegang (Intangible)*, yaitu jasa transportasi memberikan manfaat lokasi yang hanya dapat dirasakan, tetapi tidak dapat dipegang atau dilihat seperti material. Sifat ini menyebabkan jasa transportasi tidak mudah diukur mutunya. Untuk mengukur mutu pelayanan jasa transportasi, harus menggunakan indikator kuantitatif.
2. *Mudah Rusak (Perishable)*, yaitu sekali jasa transportasi digunakan oleh konsumen, maka selesai. Konsumen hadapant membawa pulang kerumah pengalaman atau kesan. Karena sering terjadi dalam memberi pelayanan jasa transportasi misalnya kita memberikan pelayanan dengan baik, sedangkan yang terakhir satu kali memberikan pelayanan yang jelek, maka yang diingat oleh pelanggan justru yang jelek tersebut. Pengalaman dan kesan terhadap pelayanan jasa transportasi yang diberikan, apabila terjadi berulang – ulang, akhirnya akan membentuk suatu

citra (*image*). Apabila unit atau perusahaan mempunyai citra yang baik, hal tersebut akan sangat positif bagi perusahaan, karena dipercaya oleh pelanggan. Dan sebaliknya apabila citranya buruk, hal tersebut sangat merugikan perusahaan, karena calon pelanggan secara apriori sudah tidak percaya lagi terhadap mutu pelayanan yang akan diberikan.

3. Segera (*Immediate*), yaitu jasa transportasi bila dibutuhkan oleh konsumen, tidak dapat ditangguhkan terlalu lama. Misalnya apabila seseorang menginginkan menggunakan jasa penerbangan hari ini pukul 3 sore karena keperluan yang mendesak, tidak akan mau apabila dijawab dengan ada penerbangan pukul 3 sore tetapi besok harinya.
4. Kompleks (*Complex*), yaitu dalam pelaksanaan penyedia transportasi biasanya melibatkan banyak orang, sarana dan prasarana. Misalnya untuk memberikan pelayanan bongkar muat kapal dipelabuhan melibatkan dermaga, lapangan penumpukan, truk atau kontainer bahkan pihak lain seperti imigrasi atau bea cukai dan lain sebagainya. Mengingat pelayanan jasa transportasi yang rumit tersebut, untuk meningkatkan mutu pelayanannya diperlukan usaha koordinasi yang baik diantara pihak – pihak yang terkait.
5. Tidak berbentuk atau pasti (*Amorphous*) yaitu mutu pelayanan jasa transportasi sering tidak diberikan sesuai dengan pengguna

jasa transportasi. Penilaian terhadap mutu jasa transportasi sangat bervariasi, tergantung pada pendapat perorangan. Disini yang dimaksud adalah bahwa pelanggan itu sangat bervariasi, ada yang baik artinya tidak terlalu menuntut, tetapi dilain pihak ada juga yang sangat menuntut.

2.3 PENGADAAN KARYAWAN

2.3.1 PENGERTIAN

Fungsi pengisian jabatan adalah kegiatan untuk memperoleh pegawai yang efektif yang akan mengisi jabatan – jabatan yang kosong di organisasi perusahaan.

Fungsi pengisian jabatan ini bertujuan untuk menarik, menempatkan pegawai – pegawai menurut jumlah, jenis, keahlian dan ketrampilan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, agar pegawai bekerja efektif sehingga sasaran perusahaan tercapai.

Asas pengisian jabatan adalah, “ *penempatan orang – orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan yang tepat untuk jabatan yang tepat* “ atau “ *The right man on the right place and the right man behind the right gun* “.

2.3.2. Pengadaan Pegawai

Agar para pegawai dapat bekerja secara efektif, maka terlebih dahulu harus melakukan analisa jabatan, uraian pekerjaan (job

description) dan spesifikasi pekerjaan (job specification), karena dengan cara seperti ini dapat ditarik orang – orang yang sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan oleh perusahaan, dengan analisa jabatan, uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan ini dapatlah ditentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan serta kualifikasi persyaratannya.

Analisa jabatan adalah menganalisa kegiatan – kegiatan atau pekerjaan – pekerjaan apa saja yang harus dilakukan pada satu pekerjaannya, mengapa pekerjaan itu harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Dari hasil analisa jabatan ini disusun uraian uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Uraian pekerjaan adalah uraian dari berbagai hak dan kewajiban seorang pekerja pada satu pekerjaannya.

Spesifikasi pekerjaan adalah uraian dari persyaratan minimum pegawai yang dapat memangku suatu jabatan tertentu, agar ia dapat bekerja secara efektif.

Bagaimana caranya melakukan fungsi pengisian jabatan, agar diperoleh pegawai yang efektif ? Untuk ini dilakukan prose pengisian jabatan melalui tahap – tahap kegiatan sebagai berikut :

1. Recruitment atau Merekrut adalah mencari dan memperoleh pelamar – pelamar pekerjaan untuk mengisi lowongan yang ada pada perusahaan. Dalam merekrut perlu dilakukan hal – hal berikut :

- Menentukan jumlah karyawan yang akan diterima dan persyaratan – persyaratan apa yang diperlukan oleh perusahaan untuk mengisi lowongan pekerjaan.
 - Menentukan syarat – syarat yang harus dipenuhi oleh calon pegawai atau pelamar yang diperlukan perusahaan : misalnya jenis kelamin, daftar riwayat hidup, pendidikan, umur dan bersedia untuk ditempatkan dimana saja.
 - Menginformasikan kepada masyarakat atau pasar tenaga kerja dengan membetakan melalui media massa (surat kabar, T.V dan lain – lain), tentang lowongan kerja dan syarat – syarat yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan itu.
 - Menentukan batas waktu penerimaan lamaran serta alamat penerima lamaran
 - Setelah perusahaan memperoleh pelamar – pelamar melalui surat lamaran, lamaran – lamaran itu diadministrasikan seperlunya.
2. Appraisal atau Menilai adalah menilai surat surat iamaran dengan cara membandingkan antara hal – hal yang dimiliki pelamar dengan persyaratan yang telah ditentukan perusahaan. Pelamar yang memenuhi persyaratan dipanggil untuk mengikuti seleksi, sedangkan pelamar yang

tidak memenuhi persyaratan tidak dapat mengikuti seleksi.

3. Selection atau Seleksi yaitu memilih dari antara para pelamar dari hasil penilaian. Seleksi ini bermacam – macam atau bertingkat – tingkat yaitu seleksi tertulis, wawancara, tes psikologi, kesehatan dan lain sebagainya. Pelamar yang lulus seleksi diterima menjadi calon pegawai perusahaan itu. Sebelum mereka diangkat menjadi pegawai resmi, calon pegawai itu harus melalui masa percobaan atau harus mengikuti pendidikan dan training atau latihan
4. Promotion atau Promosi berarti calon pegawai yang telah lulus dari masa percobaan, pendidikan atau latihan diangkat secara resmi melalui surat keputusan.
5. Retirement atau Pengunduran diri adalah pemutusan hubungan kerja dengan pegawai setelah ia bekerja untuk jangka waktu tertentu dalam perusahaan. Pengunduran diri disebabkan beberapa hal seperti permintaan pegawai, dipecat perusahaan, kontrak selesai, pensiun, meninggal dunia. Pengunduran diri karena pensiun harus diurus pensiunnya, sedangkan yang dipecat harus diurus pesangonya.

2.3.3 Sumber Pegawai

Sebelum dilakukan penarikan pegawai harus terlebih dahulu ditetapkan sumber pegawai yang akan mengisi lowongan kerja yang ada. Sumber pegawai dapat dari perusahaan itu sendiri (*internal*) dan dari luar perusahaan (*external*).

- Internal : pegawai yang akan mengisi lowongan pekerjaan itu, ditarik dari pegawai yang telah ada dalam perusahaan. Mengisi jabatan yang lebih tinggi lewat promosi ini mempunyai keuntungan sebagai berikut : meningkatkan moral, kegairahan kerja, prestasi kerja, dan lain – lain karena mengharapkan akan mendapat kesempatan promosi
- External : untuk mengisi lowongan jabatan, ditarik orang – orang dari luar perusahaan. Sumber – sumber itu adalah :
 - a. Lembaga – lembaga pendidikan
 - b. Kantor penempatan tenaga kerja
 - c. Pasar tenaga kerja
 - d. Referensi dari karyawan yang ada.
 - e. Referensi dari kawan manajer.

2.4 Aspek Finansial

Setelah diketahui jumlah dana yang dibutuhkan kemudian dipelajari dari mana kemungkinan dana tersebut diperoleh. Berapa para investor akan menanamkan dananya dalam proyek, dari mana dan dalam jumlah berapa pinjaman dapat diperoleh bilamana dana dan investor tidak mencukupi, bagaimana persyaratan pinjaman tersebut, bagaimana pula kemampuan proyek di masa depan memenuhi persyaratan itu. Langkah selanjutnya adalah mencari jawaban apakah penghasilan yang diperoleh selama masa kehidupan proyek dapat memberikan keuntungan yang memadai kepada perusahaan dan pemilik proyek. Tidak kalah pentingnya untuk dikaji adalah besar peranan proyek dalam menyumbang pembangunan ekonomi dan sosial daerah sekitar serta negara secara keseluruhan baik secara langsung maupun tidak.

Banyak data yang dipergunakan sebagai dasar penilaian aspek ekonomi dan finansial pada hakekatnya merupakan hasil keputusan yang diambil ketika diadakan penilaian aspek - aspek lain dan proyek yang direncanakan. Sebagai contoh perhitungan kebutuhan dana modal tetap sebagian besar dilakukan berdasarkan jumlah dan jenis harta tetap proyek seperti tanah, bangunan, mesin, kendaraan dan peralatan yang secara teknis dan teknologis dinilai layak untuk disarankan dipergunakan dalam proyek.

2.4.1 Sumber Pembiayaan

Proyek dapat dibiayai dari dua sumber yaitu modal sendiri dan pinjaman. Oleh karena proyek dapat dibiayai dengan modal sendiri dan pinjaman maka perlu diteliti seberapa jauh kedua macam sumber dana tersebut dapat diperoleh, bagaimana manfaatnya kepada proyek, bilamana kedua-duanya akan dimanfaatkan bagaimana pula keseimbangan yang paling serasi diantara kedua-duanya.

a) Modal Sendiri

Saham terdiri dari dua macam, saham biasa dan saham istimewa. Saham istimewa biasanya menghendaki hak suara dan dividen dalam jumlah tertentu. Besar dividen untuk saham biasa akan ditentukan dengan besar kecilnya keuntungan perusahaan dan hasil rapat pemegang saham. Dalam hal-hal khusus di samping penyertaan modal saham kadang-kadang para pemegang saham diminta kesediaannya untuk memberikan pinjaman guna membiayai sebagian dana proyek. Pinjaman ini biasanya tidak berbunga serta dikembalikan setelah jangka waktu tertentu. Bilamana pembiayaan seperti ini dimungkinkan, sudah barang tentu akan meringankan beban bunga pinjaman yang ditanggung oleh proyek. Secara umum dapat dikatakan semakin besar modal saham dipergunakan untuk membiayai proyek, akan semakin kecil bagian dividen untuk tiap lembar saham yang ada. Hal ini timbul karena semakin besar jumlah

saham akan semakin besar pula jumlah penerimaan laba yang dibagi, kecuali bilamana seluruh saham hanya dimiliki oleh seorang investor.

b) Pinjaman

Pinjaman untuk membiayai proyek dapat diperoleh dari bank, lembaga keuangan non bank dan produsen mesin dan peralatan Yang terakhir lazim disebut kredit dan pembekal (supplier). Jangka waktu pinjaman dapat pendek yaitu kurang dan satu tahun, dapat pula panjang yang berarti masa pengembaliannya lebih dari satu tahun misalnya sepuluh tahun bahkan lebih panjang lagi. Untuk pembayaran kembali pinjaman jangka panjang dikenal masa tenggang, yaitu jarak antara penarikan seluruh jumlah pinjaman dan pembayaran pertama cicilan kredit induk. Pinjaman memikul bunga. Oleh karena itu semakin besar bagian dana pembiayaan proyek yang diperoleh dan pinjaman akan semakin besar pula proyek menanggung beban bunga. Kredit "supplier" mungkin tidak menanggung bunga. Namun dalam pembelian mesin dan peralatan secara kredit biasanya bunga telah diperhitungkan terlebih dahulu dan dimasukkan dalam harga penawaran mesin.

Pinjaman dari bank dan lembaga keuangan non - bank dapat diperoleh secara tunggal atau bersama - sama, dalam arti lebih dari satu bank dan / atau lembaga keuangan secara bersama - sama memberikan pinjaman kepada satu proyek yang sama. Proyek tanpa dana modal kerja tidak dapat beroperasi, sedangkan proyek tanpa dana modal kerja yang

cukup tidak dapat beroperasi penuh dengan akibat menurunnya kemampuan memperoleh laba dan memenuhi kewajiban - kewajiban keuangan yang lain. Kebutuhan dana modal tetap untuk membangun proyek industri meliputi dana pembiayaan dan pengadaan kegiatan pra investasi, harta tetap dan biaya lain yang bersangkutan dengan usaha pembangunan proyek.

2.4.2 Pendanaan (Perkreditan)

Perkreditan atau leasing merupakan suatu yang penting dalam perekonomian nasional dimana didalamnya tercakup hal-hal yang sangat luas.

2.4.2.a Pengertian Kredit

Pengertian *kredit* atau leasing menurut Dana F. Kellerman (1971, hal. 237) adalah *berasal dari kata Yunani " Credere " yang berarti Kepercayaan akan kebenaran.* Dalam praktek sehari – hari pengertian tersebut selanjutnya berkembang lebih luas yang dapat diambil sebagai pedoman untuk mendapatkan pengertian dari kredit antara lain menurut Eric L. Kohler, (1964, hal. 151) bahwa *kredit adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu pembelian atau mengadakan suatu pinjaman dengan suatu janji pembayarannya akan dilakukan ditanggungkan pada suatu jangka waktu yang disepakat.* Sedangkan pengertian yang lebih mapan untuk kegiatan

perbankan di Indonesia, pengertian kredit ini telah dirumuskan dalam Bab I, pasal 1,2 Undang – undang Pokok Perbankan Nomor 14 tahun 1967 yang merumuskan: ” *Kredit adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat disamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan pinjam – meminjam antara Bank dengan lain pihak dalam hal mana pihak peminjam berkewajiban melunasi utangnya setelah jangka waktu tertentu dengan jumlah bunga yang telah ditentukan* “.

Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kegiatan perkreditan yang dapat ditarik yaitu :

- Adanya suatu penyerahan uang atau tagihan atau dapat juga berupa barang yang menimbulkan tagihan kepada pihak lain, dengan harapan memberi pinjaman ini bank akan memperoleh suatu tambahan nilai dari pokok pinjaman tersebut yang berupa bunga sebagai pendapatan bagi bank yang bersangkutan.
- Dari proses kredit itu telah didasarkan pada suatu perjanjian yang saling mempercayai kedua belah pihak akan mematuhi kewajibannya masing – masing.
- Dalam pemberian kredit ini terkandung kesepakatan pelunasan utang dan bunga akan diselesaikan dalam jangka waktu tertentu yang telah disepakati bersama.

2.4.2.b Prinsip – Perinsip Perkreditan.

Untuk dapat melaksanakan kegiatan perkreditan secara sehat telah dikenal adanya prinsip 5C atau juga ada menyebutnya sebagai prinsip 6C.

Keenam prinsip yang klasik ini meliputi :

1. *Character* : Seperti telah diuraikan dimuka dari suatu pemberian kredit adalah atas dasar kepercayaan, jadi yang mendasari suatu kepercayaan yaitu adanya keyakinan dari pihak Bank bahwa si peminjam mempunyai moral, watak ataupun sifat – sifat pribadi yang positif dan kooperatif dan juga mempunyai tanggung jawab baik dalam kehidupan pribadi sebagai manusia, kehidupannya sebagai masyarakat ataupun dalam menjalankan kegiatan usaha.

Manfaat dari penilaian soal character ini untuk mengetahui sampai sejauh mana tingkat kejujuran dan integritas serta etika baik, yaitu kemauan untuk memenuhi kewajiban – kewajibannya dari calon debitur.

Untuk menilai karakter ini memang cukup sulit, karena masing – masing manusia mempunyai watak yang berbeda satu sama lainnya, oleh karena itu pengelola kredit harus juga mempunyai ketrampilan

psikologi praktis untuk dapat mengenali watak dari para calon debiturnya agar tidak membawa berbagai kesulitan bagi bank dikemudian hari.

2. *Capacity* : Yang dimaksud *capacity* disini yaitu suatu penilaian kepada calon debitur mengenai kemampuan melunasi kewajiban – kewajibannya dari kegiatan usaha yang dilakukannya atau kegiatan usaha yang akan dilakukannya yang akan dibiayai dengan kredit dari bank. Jadi jelaslah maksud dari penilaian terhadap *capacity* ini untuk menilai sampai dimana hasil usaha yang akan diperoleh tersebut, akan mampu untuk melunasinya tepat pada waktunya sesuai dengan perjanjian yang telah disepakatinya.
3. *Capital* : Yaitu jumlah dana atau modal sendiri yang dimiliki oleh calon debitur. Hal ini kelihatannya kontradiktif dengan tujuan kredit yang berfungsi sebagai penyedia dana. Namun memang demikianlah halnya dalam kaitan business yang murni, semakin kaya seseorang ia semakin dipercaya untuk memperoleh kredit. Dan secara rasional hal ini tentu tidaklah mengherankan, sebab seorang calon debitur yang telah menanamkan dananya dalam proporsi yang besar dibandingkan dengan kredit yang diperolehnya dari Bank

tentu akan melakukan usahanya dengan penuh sungguh – sungguh dan biasanya ia akan berhasil. Kemampuan modal sendiri ini akan merupakan benteng yang kuat agar tidak mudah terkena guncangan dari luar, misalnya dalam situasi pasar modal dengan suku bunga yang tinggi maka sebaiknya calon debitur yang sama sekali tidak memiliki modal sendiri yang besar, ia akan kurang serius menangani proyeknya dan biasanya lebih banyak bersifat *avonturir* dan perusahaannya lapuk, apabila ada guncangan keuangan dari pihak luar akan cepat mengalami kegagalan.

4. *Collateral* : Yang dimaksud *collateral* ini yaitu barang – barang jaminan yang diserahkan oleh peminjam atau debitur sebagai jaminan atas kredit yang diterimanya. Manfaat *collateral* yaitu sebagai alat pengaman apabila usaha yang dibiayai dengan kredit tersebut gagal atau sebab – sebab lain dimana debitur tidak mampu melunasi kreditnya dari hasil usahanya yang normal. Jaminan juga dapat sebagai alat pengaman dalam menghadapi kemungkinan sebagai pelengkap dari kelayakan atau keterlaksanaan (*feasibility*) dari proyek nasabah. Jaminan tidak akan memperbaiki tingkat *feasibility* suatu proyek, namun agar

proyek yang *feasibility* tersebut menjadi *bank – able* (dapat dibiayai dengan kredit kredit dari bank) harus ada jaminan (*collateral*) tersebut.

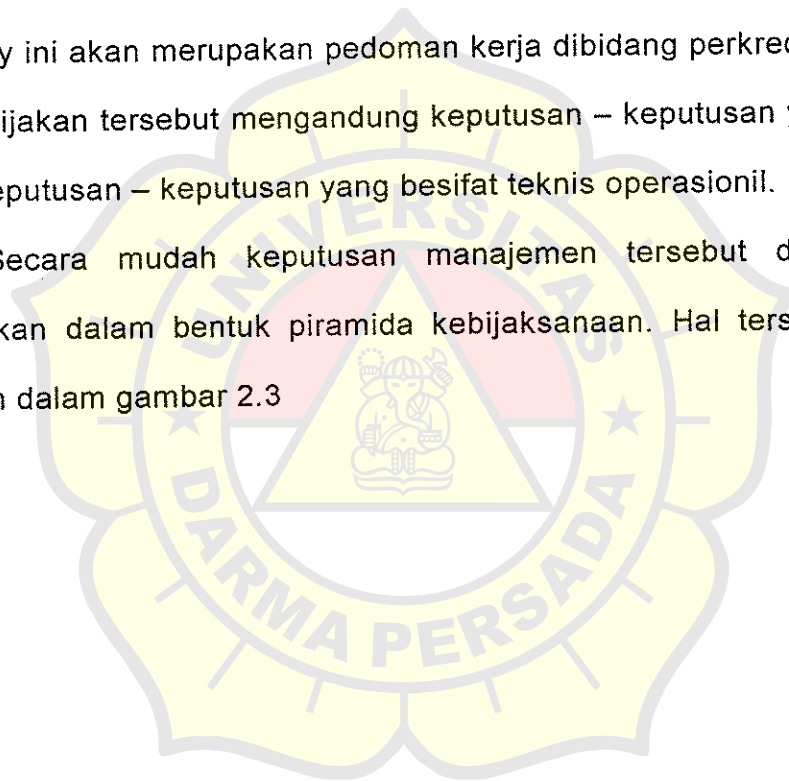
5. *Condition of Economy* : Yaitu situasi dan kondisi politik, sosial, ekonomi, budaya dan pertahanan keamanan yang mempengaruhi keadaan perekonomian pada suatu saat maupun untuk suatu kurun waktu tertentu yang kemungkinannya akan mempengaruhi kelancaran usaha dari perusahaan yang memperoleh kredit. *Condition of Economy* sangat penting untuk mengetahui apabila kredit tersebut diberikan untuk perusahaan – perusahaan yang bergerak diluar negeri. Faktor – faktor makro ekonomis ini termasuk pula peraturan – peraturan pemerintah setempat akan sangat berpengaruh terhadap suksesnya suatu perusahaan.
6. *Constraint* : Yaitu batasan – batasan atau hambatan – hambatan yang tidak memungkinkan seseorang melakukan business disuatu tempat. Walaupun prinsip 5C diatas memungkinkan atau cukup baik. Sebagai misal seorang pengendara sepeda motor (ojek) didaerah jalur angkutan umum walupun ke – 5C baik tetapi sebaiknya pengendara sepeda motor (ojek)

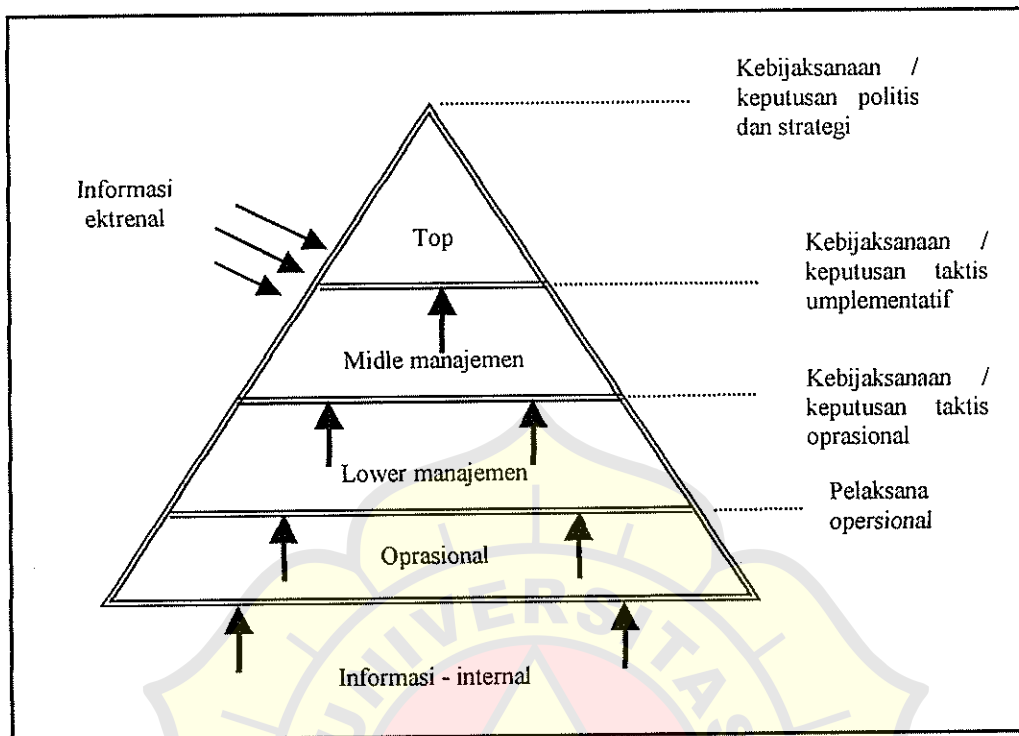
tersebut tidak usah diberikan kredit kecuali mau disarankan untuk pindah ke lokasi lain.

2.4.2.c Kebijakan Perkreditan.

Kebijakan perkreditan biasa juga disebut *credit policy* atau rangkaian peraturan – peraturan yang ditetapkan terlebih dahulu oleh pihak bank baik itu secara tertulis ataupun tidak tertulis sebelum pelaksanaan perkreditan itu sendiri berlangsung. Karena kebijakan atau policy ini akan merupakan pedoman kerja dibidang perkreditan maka kebijakan tersebut mengandung keputusan – keputusan yang politisi, keputusan – keputusan yang bersifat teknis operasional.

Secara mudah keputusan manajemen tersebut dapat digambarkan dalam bentuk piramida kebijaksanaan. Hal tersebut dijelaskan dalam gambar 2.3





Sumber : Nursasongko Cs, (1985, hal 98)

Gambar 2.3
Pola Kebijakan Perkreditan

Dari gambar diatas jelas Top Manajemen dalam manajemen kebijaksanaan kredit perlu informasi ekstern dan informasi intern. Kadar informasi ekstern akan lebih banyak berpengaruh daripada informasi intern. Dan sebaliknya pada lower manajemen kadar informasi intern. Selanjutnya dari gambar diatas akan terlihat bahwa untuk membentuk kebijaksanaan perkreditan yang baik akan memerlukan kerjasama yang erat dari semua level manajemen sesuai

dengan porsinya masing – masing dalam mengelola informasi ekstern ataupun intern untuk menjadikan suatu kebijaksanaan

Dalam menetapkan kebijaksanaan perkreditan tersebut harus diperhatikan 3 azas pokok (Barghn & Wakker, 1977, hal 248) yaitu :

1. *Azas Likuiditas* Yaitu suatu azas yang mengharuskan bank untuk tetap dapat menjaga tingkat likuiditasnya, karena suatu bank yang tidak likuid akibatnya akan semakin parah yaitu hilangnya kepercayaan dari nasabahnya atau dari masyarakat luas. hal ini dapatlah dipahami karena sebagian dana yang dimiliki dan disalurkan dalam bentuk kredit berasal dari nasabahnya.
2. *Azas Solvabilitas* atau biasa disebut usaha pokok perbankan Yaitu menerima simpanan dana dari masyarakat dan disalurkan dalam bentuk kredit. Dalam kebijaksanaan perkreditan maka bank harus pandai – pandai mengatur penanaman dana ini baik bidang perkreditan, surat – surat berharga pada suatu tingkat resiko kegagalan yang sangat kecil kemungkinannya.
3. *Azas Rentabilitas* sebagaimana halnya pada setiap kegiatan usaha akan selalu mengharapkan untuk memperoleh laba, baik untuk mempertahankan

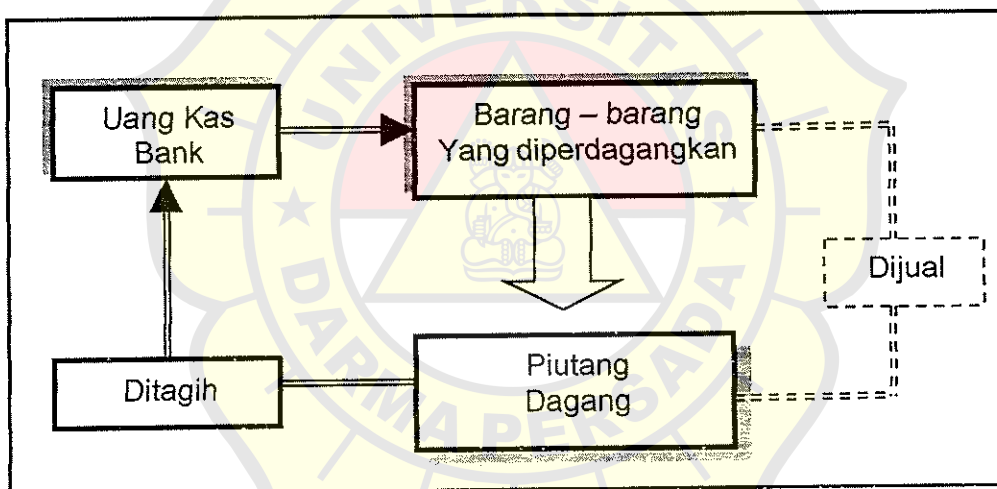
eksistensinya maupun untuk keperluan mengembangkan dirinya. Laba yang diperoleh dari perkreditan berupa selisih antara biaya dana dengan pendapatan bunga yang diterima dari debitur.

2.4.2.d Sistematika Perkreditan

Sejalan dengan luasnya variasi jenis – jenis kegiatan usaha yang ada dalam sistem perekonomian di masyarakat, ternyata juga membawa pengaruh pula kepada variasi dari jenis – jenis kredit yang disediakan oleh sector perbankan. Hal ini dapatlah dimaklumi sebagai salah satu upaya pihak perbankan dalam melaksanakan salah satu defersifikasi dari produk perbankan yang ditawarkan kepada masyarakat. Disamping itu juga dimaksudkan agar pihak perbankan dapat melayani kebutuhan dana dan sumber – sumber permodalan lainnya kepada para calon debiturnya sesuai dengan kebutuhannya yang setepat – tepatnya. Hal ini jelas merupakan kebutuhan kedua belah pihak baik debitur maupun pihak bank sendiri. Mengapa demikian ? karena ada suatu prinsip pembelanjaan yang menyatakan bahwa (Bank Indonesia, 1991, hal 93) “ *Kebutuhan modal jangka pendek harus dipenuhi dengan sumber – sumber dana jangka pendek, begitu pula kebutuhan dana jangka panjang harus dipenuhi dengan sumber – sumber dana jangka panjang pula* ”.

Untuk membicarakan variasi bentuk perkreditan ini dapat ditinjau dari beberapa segi antara lain :

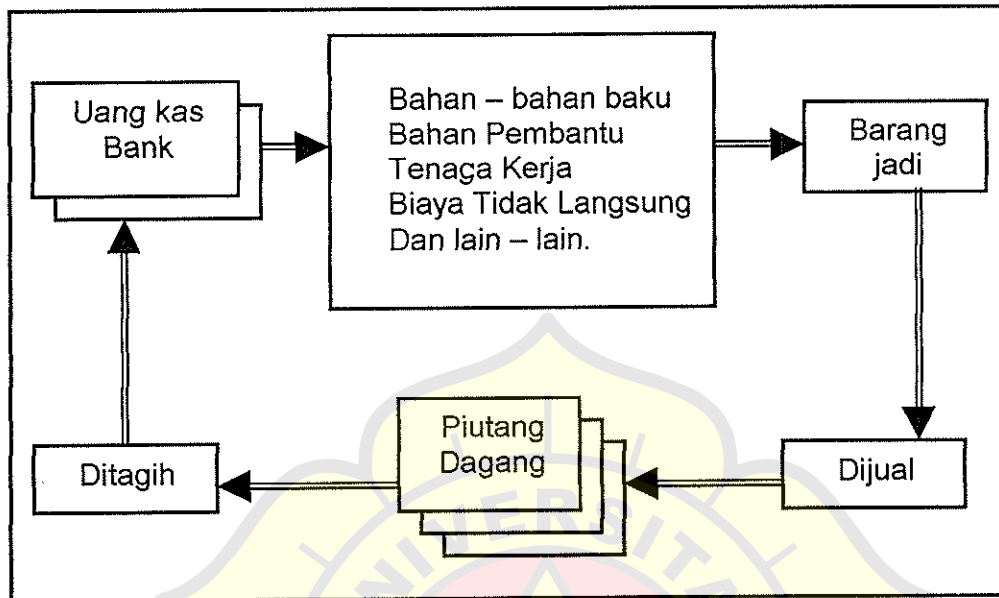
1. Kredit untuk modal kerja yaitu kredit yang diberikan oleh bank kepada debiturnya untuk memenuhi kebutuhan modal kerjanya. Criteria dari modal kerja yaitu kebutuhan modal yang habis dalam atau cycle usahanya, hal ini kalau dilihat dalam neraca suatu perusahaan akan uang kas atau bank ditambah dengan piutang dagang ditambah dengan persediaan baik persediaan barang jadi, persediaan bahan dalam proses, persediaan bahan baku. Arus modal kerja ini secara diagramatis dapat digambarkan pada gambar 2.4



Gambar 2.4
Arus Modal Kerja untuk perdagangan

Perputaran dari uang kas kemudian dikembalikan bahan dan barang yang diperdagangkan kemudian menjadi piutang dagang dan akhirnya menjadi uang kas lagi

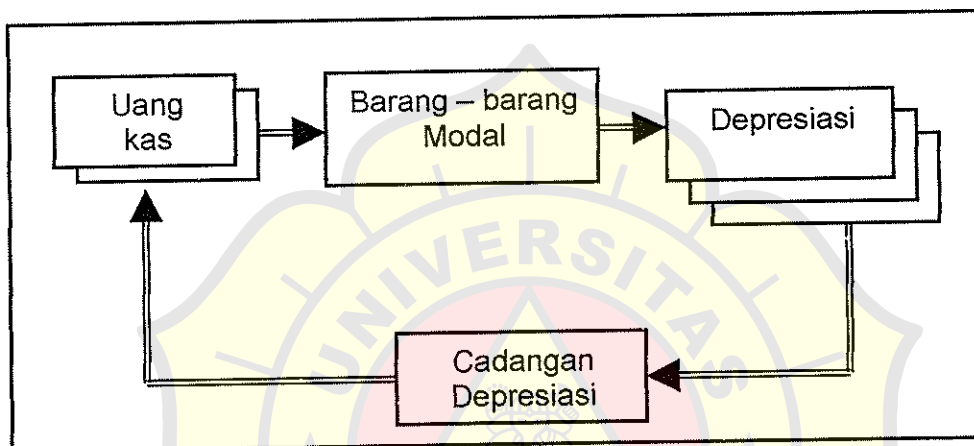
disebut sebagai *atu cycle* usahayang terdapat pada gambar 2.5.



Gambar 2.5
Arus Modal Kerja untuk industri

2. Kredit Investasi yaitu kredit – kredit yang dikeluarkan oleh perbankan untuk pembelian barang – barang modal yaitu tidak habis dalam satu *cycle*, maksudnya proses dari pengeluaran uang kas dan kembali menjadi uang kas tersebut akan memakan waktu yang cukup panjang setelah melalui beberapa kali perputaran. Misalnya seorang debitur mendapatkan kredit untuk mendirikan pabrik, atau mesin atau alat – alat angkutan ataupun barang modal lainnya. Uang kas yang dikeluarkan untuk

membeli barang – barang modal tersebut akan baru dapat terhimpun kembali setelah melalui proses depresiasi atau deplesi ataupun amortisasinya sesuai jangka waktu ekonomisnya. Proses ini dapat digambarkan pada gambar 2.6

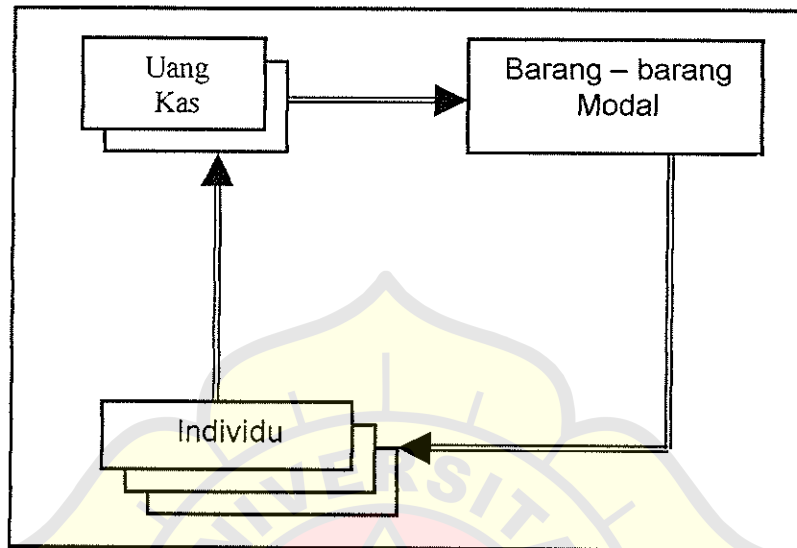


Gambar 2.6
Arus Modal untuk Investasi

3. Personal Loan adalah bentuk kredit yang diberikan kepada perorangan atau institusi bukan dalam rangka untuk mendapatkan laba tetapi untuk memenuhi kebutuhan konsumtif, yaitu yang disebut sebagai personal loan diatas. Kredit ini diberikan biasanya untuk pembelian alat – alat rumah tangga seperti televisi, almari es, kursi tamu, tempat tidur, alat – alat dapur,

sampai dengan mobil bahkan untuk pembelian rumah.

Proses ini dapat digambarkan pada gambar 2.7



Gambar 2.7
Arus Modal untuk kredit

4. Non Cash Loan adalah sejenis kredit yang belum efektif dapat ditarik secara tunai ataupun secara pemindahbukuan, tetapi didalamnya telah terkandung adanya kesanggupan untuk melakukan pembayaran di kemudian hari. Pembayaran baru akan dilakukan direalisasikan atau apa yang diperjanjikan menjadi efektif. Jenis – jenis kredit non cash loan lain :
 - a. Bank Garansi
 - b. Fasilitas Pembukaan L / C Impor

- c. Fasilitas Letter of Credit dalam Negeri
- d. Kredit Kelolaan
- e. Kredit Industri Kecil dan Kredit Modal Kerja Permanen, Kredit Masal, Kredit Usaha Kecil.
- f. Kredit Kelayakan
- g. Kredit untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia
- h. Kredit Ekspor
- i. Overdraft Facility
- j. Syndication Loan

2.4.3 Komponen Aliran Kas

Aliran kas yang berhubungan dengan suatu proyek bisa dikelompokkan menjadi 3 bagian: aliran kas permulaan (initial cash flow), aliran kas operasional (operational cash flow), dan aliran kas terminal (terminal cash flow). Pengeluaran - pengeluaran untuk investasi (outlay) pada awal periode, mungkin tidak hanya sekali, merupakan initial cash flow. Aliran kas yang timbul selama operasi proyek itu disebut sebagai operational cash flow. Aliran kas yang diperoleh pada waktu proyek tersebut berakhir disebut sebagai terminal cash flow. Di mana umumnya initial cash flow adalah negatif, operational dan terminal cash flow umumnya positif. Aliran - aliran kas ini harus dinyatakan dengan dasar setelah pajak.

1. Initial Cash Flow

Untuk menentukan initial cash flow, pola aliran kas yang berhubungan dengan pengeluaran investasi harus diidentifikasi. Ini berarti kita harus mengetahui bagaimana pembayaran untuk tanah, pematangannya, pembuatan pabrik dan perlengkapannya, pembayaran mesin - mesin dan sebagainya. Sebagai tambahan pengeluaran - pengeluaran untuk biaya - biaya pendahuluan dan sebelum operasi, termasuk juga penyediaan modal kerja, perlu dimasukkan. Karena itulah, mungkin sekali untuk proyek - proyek besar, initial cash flow ini tidak hanya terjadi pada awal periode, tetapi terjadi beberapa kali, pada tahun ke-1, tahun ke-2, dan seterusnya.

2. Operational Cash Flow

Penentuan / estimasi tentang berapa besarnya operational cash flow setiap tahunnya, merupakan titik permulaan untuk penilaian profitabilitas usulan investasi tersebut. Kebanyakan cara yang dipergunakan untuk menaksir operational cash flow setiap tahunnya adalah dengan "menyesuaikan" taksiran rugi / laba yang disusun berdasarkan prinsip - prinsip akuntansi dan menambahkannya dengan biaya - biaya yang sifatnya bukan tunai (penyusutan misalnya). Karena itu dalam praktiknya kita banyak sekali menjumpai cara menaksir aliran kas

diperkirakan. Umumnya waktu yang dipergunakan dalam menaksir aliran kas operasional ini disesuaikan dengan umur ekonomis investasi tersebut. Umur ekonomis proyek itu di katakana masih memberikan manfaat ekonomis. Diluar periode tersebut, proyek itu tidak lagi mempunyai arti ekonomis.

Tentu saja dalam menaksir umur ekonomis ini akan banyak mengalami kesulitan. Salah satu faktor yang menyebabkan sulitnya menaksir usia ekonomis ini adalah perubahan teknologi. Beberapa ahli mengatakan bahwa kita sekarang hidup dalam tahap "post industrialization" di mana teknologi berubah sangat cepat. Apa yang kita katakan penemuan baru 2 atau 3 tahun yang lalu, sekarang mungkin dianggap sudah ketinggalan jaman. Sebagai misal di Indonesia sekitar akhir tahun enam puluhan atau awal tujuh puluhan penggunaan mesin mekanis atau slide rule masih dominan. Kemudian mulai permulaan tahun tujuh puluhan itu dikenal kalkulator elektronik yang masih sederhana. Sekarang kalkulator ilmiah menjadi makin banyak, bahkan penggunaan komputer mulai menjadi biasa. Dalam waktu kurang dari 15 tahun, perubahan teknologi di negara kita sangat terasa pengaruhnya. Karena itu, semakin cepat tingkat perubahan teknologi, semakin pendek usia ekonomis yang ditaksir dapat dinikmati oleh investasi tersebut.

3. Terminal Cash Flow

Terminal cash flow umumnya terdiri dari cash flow nilai sisa (residu) investasi tersebut dan pengembalian modal kerja. Beberapa proyek masih

operasional ini dengan menggunakan rumus: laba setelah pajak + penyusutan.

Meskipun cara semacam ini sering tepat, tetapi perlulah kita menyadari persyaratan yang perlu dipenuhi kalau kita akan menggunakan cara seperti di atas. Penggunaan cara di atas cukup tepat apabila pengakuan terhadap penghasilan dan biaya menurut akuntansi tidak hanya berbeda dengan terjadinya penerimaan dan pengeluaran kas. Kalau antara pengakuan penghasilan dan biaya cukup berbeda, seperti pada contoh kita di atas, penggunaan cara itu akan memberikan hasil yang tidak tepat.

Tidak selalu mudah untuk menerjemakan kebiasaan akuntansi ke dalam pengertian aliran kas. Kalau kita mengalami kesulitan lebih baik kita hitung saja berapa kas yang masuk dan berapa kas yang keluar pada periode tertentu. Jangan menganggap kita selalu bisa memperoleh taksiran kas dengan melakukan manipulasi laporan akuntansi. Kalaupun kita bisa “mengubah” laporan akuntansi menjadi pola aliran kas, karena persyaratannya memenuhi, maka yang sering menjadi kebingungan adalah kalau proyek tersebut dibelanjai dengan (sebagian) pinjaman. Umumnya kalau dianggap bahwa proyek tersebut dibelanjai dengan modal sendiri, penaksiran aliran kas operasionalnya tidak menjadi masalah. Masalah inipun sebenarnya timbul karena dicampurkannya keputusan pembelanjaan dengan hasil investasi proyek tersebut. Untuk menaksir aliran kas operasional perlu ditentukan periode / waktu yang

mempunyai nilai sisa meskipun aktiva - aktiva tetapnya sudah tidak mempunyai nilai ekonomis lagi. aliran kas dan nilai sisa ini perlu pula dihubungkan dengan pajak yang mungkin dikenakan. Sebagaimana pada usia ekonomis, maka penaksiran nilai sisa dari suatu investasi juga cukup sulit. Masalahnya tidak lain adalah lamanya dimensi waktu yang dihadapi dalam penaksiran ini. Misalkan usia ekonomis ditaksir 5 tahun. Maka untuk menaksir berapa nilai sisa suatu aktiva tetap, berarti kita memproyeksikan pada 5 tahun mendatang. Ini jelas merupakan pekerjaan yang cukup sulit. Kalau proyek tersebut memerlukan modal kerja maka kalau proyek tersebut berakhir, modal kerjanya tidak lagi diperlukan. Dengan demikian modal kerja ini akan kembali sebagai aliran kas masuk pada akhir usia proyek

