



# PRESTASI

Mengembangkan Tradisi Berprestasi

Menuju SDM berkualitas melalui IQ, EQ, CQ, & SQ

Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kinerja

Kecerdasan Spiritual sebagai pengendali kecerdasan intelektual dan emosional dalam meningkatkan kinerja dan kualitas hidup

Tips menjadi Wirausahawan

Corporate Social Responsibility





# Majalah Prestasi

STIE Bank BPD Jateng

Mengembangkan Tradisi Berprestasi

**Para pembaca yang budiman,**

**H**ingga saat edisi majalah ini tengah berada dalam tahap pemrosesan dan pekerjaan editorial lainnya, spirit bulan Syawal 1427 Hijriah masih terasa. Walaupun tentunya gema takbir, rangkaian silaturahmi, serta lezatnya ketupat opor dan hidangan lain tinggallah cerita indah. Setelah satu bulan kurun waktu ujian jasmaniah serta (yang justru lebih penting lagi) rohaniah terlewatkan, berlalulah ia untuk kemudian menghampiri kita lagi setahun berikutnya. Tentunya dengan catatan bahwa Tuhan Yang Maha Pengasih masih berkenan memberikan tambahan usia kepada kita. Mungkinkah? *Wallahu 'alam bissawwab!*

Terkait dengan hal inilah, maka sekali lagi -dan hampir pasti pada masa-masa berikutnya- kami selaku anggota redaksi Majalah Prestasi memohon ma'af dalam jumlah tak terhingga atas segala kekurangan yang sudah pasti pula terlalu sering kami tampakkan. Keterlambatan terbit memang merupakan masalah klasik kami dan entah kenapa hal ini demikian rajinnya justru terulang berkali-kali. Belum lagi kesalahan lain yang menjadikan kami malu sendiri untuk menyatakannya.

Pada edisi terakhir ini, ada banyak topik yang kami ketengahkan. Seperti biasanya, kami berharap bahwa mereka mampu memberikan tambahan keluasan wawasan bagi para pembaca. Dengan tetap diiringi permohonan ma'af lahir dan batin, kami mohon dengan segala kerendahan hati agar Anda semua berkenan membacanya. Salam!

Redaksi

Penasehat:

Ketua Yayasan STIE Bank BPD Jateng

Pelindung:

Ketua STIE Bank BPD Jateng

Pemimpin umum:

Drs. Koentjoro Waloejono, MM

Pemimpin Redaksi:

Muliawan Hamdani, SE

Sekretaris Redaksi:

Drs. Hery Prasetya

Keuangan:

Sri Imaningati, SE, Akt

Koordinator liputan:

Ali Mursid, SS, MM

Lay Out / Desain:

Drs. Hery Prasetya

Promosi, Sirkulasi & Iklan

Suhana, SS

Alamat Redaksi:

STIE Bank BPD Jateng  
Jl. Pemuda No. 4A Semarang  
Telp. (024) 3560130  
E-mail: [Prestasi@stiebankbpdjateng.ac.id](mailto:Prestasi@stiebankbpdjateng.ac.id)

# Majalah Prestasi

STIE Bank BPD Jateng

Mengembangkan Tradisi Berprestasi

## DAFTAR ISI

1.	<b>MENUJU SDM BERKUALITAS MELALUI IQ, EQ, CQ &amp; SQ</b> <i>Oleh; C. Ismaryastuti, SE, MM</i> .....	1
2.	<b>ZERO-BASE BUDGETING DAN PENGEMBANGAN SEMI-CONFUSING BUDGETING INFORMATION SYSTEM</b> <i>Oleh : Muhammad Yusuf, SE, Msi</i> .....	3
3.	<b>GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA</b> <i>Oleh : Suhana, SS</i> .....	7
4.	<b>TIPS MENJADI WIRAUSAHAWAN</b> <i>Oleh: Setyo Pantawis</i> .....	16
5.	<b>EKSISTENSI DAN PERAN KOMITE AUDIT DALAM IMPLEMENTASI GOOD CORPORATE GOVERNANCE</b> <i>Oleh : Sri Imaningati, SE., Akt.</i> .....	19
6.	<b>KECERDASAN SPIRITUAL SEBAGAI PENGENDALI KECERDASAN INTELEKTUAL DAN EMOSIONAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA DAN KUALITAS HIDUP</b> <i>Oleh : Ali Mursid, SS, MM</i> .....	29
7.	<b>Tinjauan Teoritis: PERENCANAAN STRATEJIK, ENTREPRENEURSHIP DAN KINERJA UKM</b> <i>Oleh : Fitri Lukiasuti, SE, MM</i> .....	36
8.	<b>KNOWLEDGE BASE SYSTEM UNTUK MENDUKUNG OPERASI HELP DESK SYSTEM</b> <i>Oleh: Usman, S.Si. MT</i> .....	44
9.	<b>CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY</b> <i>Oleh: Rudi Suryo Kristanto, S.Psi., M.si</i> .....	55
10.	<b>MANAJEMEN USAHA KECIL</b> <i>Oleh : Pandji Anoraga, SE, MM</i> .....	58
11.	<b>Komunisme Dan Demokrasi</b> <i>Oleh : Muliawan Hamdani, S.E.</i> .....	62
12.	<b>PERANAN ALIANSI STRATEJIK DALAM MERAHAI KEUNGGULAN BERSAING</b> <i>Oleh. Drs. Hery Prasetya</i> .....	67

## ZERO-BASE BUDGETING DAN PENGEMBANGAN SEMI-CONFUSING BUDGETING INFORMATION SYSTEM

Oleh : Muhammad Yusuf, SE, MSi

### Abstrak

Paper ini menggambarkan bahwa Zero-Base Budgeting adalah proses *destabilizing* yang memungkinkan dapat diterapkan secara bersama-sama dengan Traditional Budgeting System di masa yang akan datang untuk membentuk *Semi-Confusing Information Sistem*. Gambaran *stabilizing* dan *destabilizing* pada *semi-confusing information system* tersebut adalah luas. Karakteristik Zero-Base Budgeting seperti *formal budgeting process* yang memberikan profil komparatif terhadap *destabilizing* dalam lingkungan yang berubah. Secara analitis karakteristik Zero-Base Budgeting berhubungan dengan *destabilizing properties* pada *semi-confusing information system* dan hal ini akan mempunyai implikasi substansial dalam penggunaan Zero-Base Budgeting di masa mendatang.

### KRITIK TERHADAP ZERO-BASE BUDGETING

Istilah Zero-Base Budgeting telah dikenal lama oleh organisasi publik dan swasta dengan memberi kesan tuntutan dan keuntungan sehingga banyak literatur dan pendukung Zero-Base Budgeting, misalnya Bergeron, 1979 menyatakan bahwa Zero-Base Budgeting dapat menunjukkan; pengambilan keputusan yang lebih baik, lebih efektif dalam menggunakan sumber-sumber, dan menghasilkan keunggulan dalam perilaku seperti peningkatan komunikasi, partisipasi dan motivasi. Hal ini memberi kesan bahwa Zero-Base Budgeting superior sehingga dapat dijadikan contoh bagi Traditional Budgeting System. Dalam proses, Traditional Budgeting System telah dikritik menggunakan observasi empiris, sementara Zero-Base Budgeting sebaliknya telah disenangi / disukai karena argumennya berdasarkan normatif. Namun sebaliknya Anthony, 1977 dalam literaturnya menyalahkan Zero-Base Budgeting pada metode dan caranya, kritik point pada Zero-Base Budgeting yang curang, ketidakmampuan dalam mengirim review secara lengkap terhadap expenditure; tidak realistis, sebab metodologi Zero-Base Budgeting tidak dapat bekerja tidak dapat dikelola, dikarenakan jumlah yang besar pada paper work (budget). Pendapat yang berlawanan ini telah mendiskreditkan Zero-Base Budgeting dan memperkuat Zero-Base Budgeting telah menyerobot Traditional Budgeting System. Walaupun Zero-Base Budgeting mengalami pujian dan kritikan yang nyata maupun tanpa bukti sehingga jumlah yang masuk untuk Zero-Base Budgeting mungkin kecil / sedikit tetapi terus meningkat.

Dari kritikan-kritikan terhadap Zero-Base Budgeting, Zero-Base Budgeting memiliki kebaikan yang tidak ada pada Traditional Budgeting System, sehingga karakteristik dari *semi-confusing information system* akan mengungkap kebaikan yang potensial terhadap dua proses budgeting secara bersamaan ke dalam *single information system*.

### KARAKTERISTIK SEMI-CONFUSING INFORMATION SYSTEMS

Dalam interaksi organisasi dengan lingkungannya melalui sistem informasi formal diterapkan atau ditentukan oleh perilaku manusia. Seperti organisasi, sistem informasi dapat mengalami stagnasi karena desain untuk mencegah ketidakseimbangan proses dan respon secara efektif untuk mengubah lingkungannya tidak dapat berfungsi sebagaimana mestinya.

Dalam lingkungan yang stabil, stabilizer memberikan perilaku dan proses informasi yang konsisten melalui prosedur standarisasi dengan memperkuat keberhasilan seperti yang dinyatakan oleh Hedburg & Jonsson, 1978. Selanjutnya Hedburg & Jonsson menyatakan bahwa proses stabilisasi cenderung tetap yang



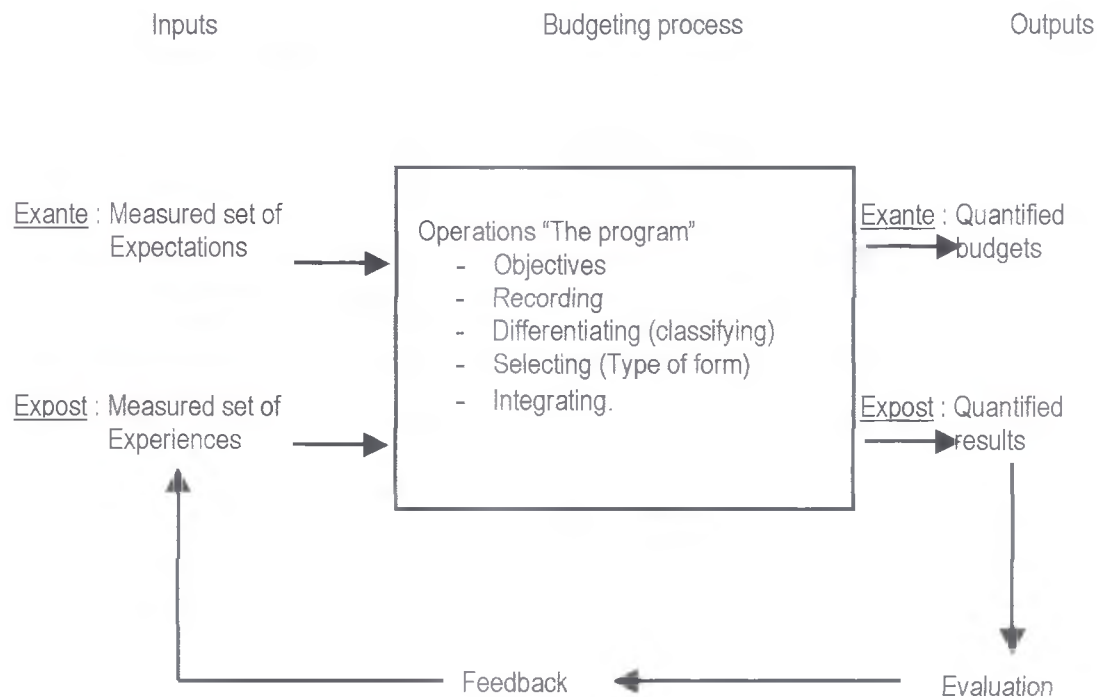
menggambarkan kekakuan (rigidity) yang tidak fleksibel, menjelaskan aturan dan prosedur, menghilangkan ambiguitas dari tujuan, filter inkonsistensi dan duplikasi, dan berusaha agar zero redundancy dan tidak overlap. Stabilizer juga memelihara kekurangpekaan mengubah signal melalui rutinitas dan birokrasi yang kaku dan respon yang lambat ke dalam sistem keputusan organisasi yang dapat mengancam kelangsungan hidup. Sebagai konsekuensi, perubahan lingkungan yang gradual tidak diinginkan, proses informasi berkembang lama dalam ideologi organisasi, komunikasi tidak efektif sehingga jauh dari kesesuaian (Hedburg & Jonsson, 1978). Karena lingkungan selalu berubah, maka organisasi memerlukan proses destabilizing, merupakan lawan yang tepat dari proses stabilizing. Aktivitas Destabilizers memberi peringatan dengan segera untuk menentukan signal lokasi yang berubah, mendeteksi problem dan perbedaan waktu dan meniadakan standarisasi yang rutin.

Secara implisit, konsep dari *semi-confusing information system* adalah "duality" proses yang tercover dalam kedua karakteristik *stabilizing* dan *destabilizing*. Semenjak Traditional Budgeting System tidak dapat memberikan *stabilizing* dan *destabilizing* secara simultan, ada kebutuhan untuk mengidentifikasi proses *destabilizing budgetary* (Zero-Base Budgeting) yang dapat secara simultan berada bersama-sama bersatu dengan Traditional Budgeting System istilahnya *semi-confusing budgeting system*.

### KARAKTERISTIK SISTEM DARI ZERO-BASE BUDGETING

Dalam konteks formal, sistem perencanaan dan pengendalian dalam sistem budget dapat ditunjukkan dalam gambar 1, sedangkan penentuan data ekonomi dan perilaku untuk pengendalian biaya (cost) ditunjukkan dalam gambar 2 dan penilaian pengetahuan dan tujuan ditunjukkan dalam gambar 3.

**Gambar 1 A Formal Budgeting System**



**Gambar 2 Behavioral and Economic Data Set for Cost Control**

		Economic dimension	
		Fixed Cost	Variable cost
Behavioral Dimension	Controllable Cost	C1	C2
	Non-Controllable Cost	C3	C4

**Gambar 3 Assessing Knowledge and Goals**

		Beliefs about cause-effect Relationship (knowledge)	
		Complete	Incomplete
Standards of Desirability (goals)	Crystallized	C1 (efficiency test)	C2 (effectiveness test)
	Ambiguous	C3 (social referent test)	C4



## IMPLIKASI

Dugaan terhadap sistem budgeting yang berada bersamaan dengan Zero-Base Budgeting seperti komponen destabilizing, tidak didukung oleh literature Zero-Base Budgeting. Zero-Base Budgeting biasanya berkedudukan dalam aturan yang kompetitif dengan Traditional Budgeting System dan merupakan aspek komplementer terhadap Zero-Base Budgeting terutama dari aspek desain semi-confusing yang telah berusaha memperluas dalam percobaan untuk meyakinkan para manajer bahwa Zero-Base Budgeting "lebih baik" dari Traditional Budgeting System atau sebaliknya bahwa Zero-Base Budgeting "inferior" dari Traditional Budgeting System. Penerapan semi-confusing budgeting sistem secara simultan adalah positif, tetapi akan menghadapi keterbatasan sikap dalam proses implementasi.

## KESIMPULAN

Sifat yang melekat dalam proses Zero-Base Budgeting adalah ambiguity, inconsistency, redundancy, multiple perspectives, flexibility, dan impermanency. Tetapi dalam destabilizing semi-confusing information system mempunyai kemampuan untuk menunjukkan perubahan signal dalam aktivitas biaya discretionary dan meniadakan rutinitas yang lama. Filosofi dasar dari Zero-Base Budgeting adalah meningkatkan innovative dan memperluas perilaku, mendorong evaluasi strategik, pengambilan keputusan operasional dan manajerial, serta memberi tekanan proaktif dalam lingkungan yang berubah. Zero-Base Budgeting adalah contoh ideal dari proses destabilizing budgeting yang sangat diperlukan dalam sistem informasi manajemen sekarang ini.

Manajer harus meninggalkan ide bahwa proses stabilizing budgetary tunggal akan meningkatkan keseimbangan organisasi dalam perubahan lingkungan yang kacau. Mereka harus menentukan kembali proses destabilizing (Zero-Base Budgeting) dan proses stabilizing (Traditional Budgeting System) ke dalam sistem yang tunggal yaitu semi-confusing budgeting information system.

## REFERENSI

- Anthony, R.N., Zero-Base Budgeting is a Fraud, *Wall Street Journal*, April 27, 1977.  
 Bergeron, P., Zero Base Budgeting: A Methodology for Linking Action Plans to Program Goals, *Cost and Management*, March-April, 1979.  
 Hedburg, Bo & Jonsson, Sten, Designing Semi-Confusing Information Systems for Organization in Changing Environments, *Accounting, Organizations and Society*, 1988.  
 Williams, John J., Developing A Semi-Confusing Budgeting Information Systems, *Accounting, Organizations and Society*, 1991.

