

# PERGESERAN PERAN DEPARTEMEN *FINANCE* DALAM ORGANISASI PADA TAHUN 2010

Rosita Widjojo

## Abstract

*The rapid development of IT has removed many of the tasks which traditionally defined the finance department. Manual ledgers disappeared many years ago. Manual transaction processing is going the same way, replaced by electronic commerce. The need for financial knowledge is no longer restricted to finance. There is much greater awareness of the financial implications of decisions throughout organizations. It is a necessary part of business. Equally, business knowledge is more highly valued than technical accounting expertise. Much of the traditional finance department is moving out into the business, which means that the finance director is losing much of his or her traditional domain. Finance directors that see it as an opportunity are more likely to prosper.*

## PERAN TRADISIONAL DEPARTEMEN *FINANCE* DALAM SEBUAH ORGANISASI

Setiap organisasi mengharapkan departemen atau bagian *finance* sebagai mitra bisnis. Artinya, organisasi mengharapkan departemen atau bagian *finance* sebagai sekutu untuk mencapai tujuan bisnis dengan fokus kepada 3 unsur *accountability* sebagai berikut:

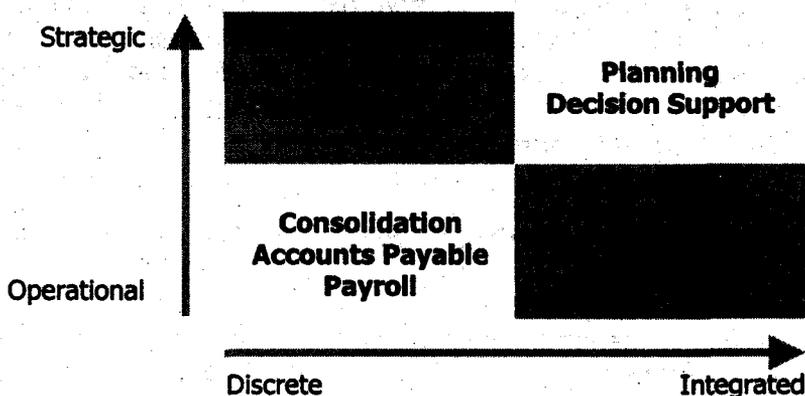
- ◆ Menyampaikan NILAI (VALUE) kepada para pemegang saham perusahaan sesuai dengan harapan mereka;
- ◆ Menjadi tantangan bagi setiap manajer dalam bisnis untuk menghasilkan NILAI (VALUE) serta memonitor kesuksesan mereka dalam pelaksanaannya;
- ◆ Mengelola resiko keuangan dan mempertahankan pengendalian keuangan.

Ketiga unsur *accountability* di atas merupakan keunikan dari bidang studi *finance*. Perubahan mendasar akan terjadi pada SIAPA yang bertanggung jawab terhadap aktivitas-aktivitas yang mengandung 3 unsur *accountability* di atas. Secara tradisional, peran atau tanggung jawab tersebut berada di DALAM departemen *finance*. Di masa yang akan datang, tanggung jawab tersebut tidak hanya terfokus di dalam departemen *finance* saja, namun akan tersebar ke departemen-departemen lain dalam organisasi, bahkan ke eksternal organisasi.

KPMG Management Consulting telah mengembangkan suatu kerangka analisa aktivitas *finance* (gambar 1) untuk melihat pergeseran tanggung jawab tersebut dalam suatu organisasi. Masing-masing kuadran mencerminkan karakteristik aktivitas *finance*, dimana analisa ini akan bervariasi untuk jenis organisasi yang berbeda.

Contoh yang umum misalnya:

- ◆ *operational/discrete* – payroll;
- ◆ *operational/integrated* – cash management;
- ◆ *strategic/integrated* – decision support;
- ◆ *strategic/discrete* – tax planning.



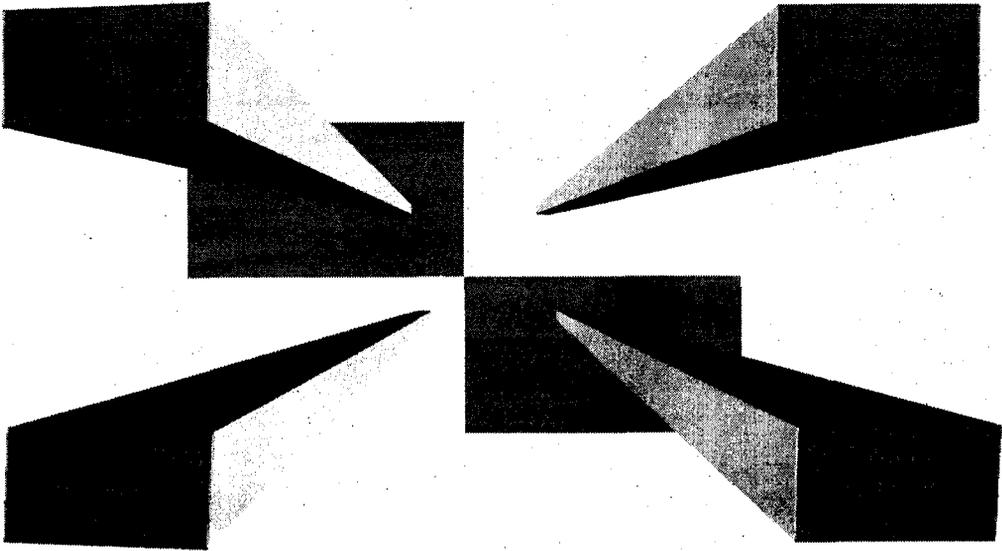
Gambar 1: Kerangka analisis aktivitas *finance*

## PERGESERAN PERAN FINANCE PADA TAHUN 2010

Dengan melihat tiap kuadran pada kerangka analisis aktivitas *finance* di atas, kita dapat melihat bagaimana pergeseran peran *finance* dalam organisasi.

### 1. *Operational/discrete*

Aktivitas yang bersifat *operational* dan *discrete* dapat ditangani oleh *shared service center* atau dilakukan *outsourcing* seluruhnya. Aktivitas ini bukan bagian integral dari suatu bisnis dan tidak memiliki kepentingan strategis. Proses transaksi seperti *accounts payable* atau *payroll* termasuk ke dalam aktivitas ini. Di masa yang akan datang, hampir seluruh proses transaksi tersebut dapat dilakukan melalui *electronic commerce*.



Gambar 2: Kuadran pergeseran *finance* di tahun 2010

## 2. *Operational/Integrated*

Aktivitas yang bersifat operasional dan terintegrasi contohnya pengendalian dan manajemen kas. Aktivitas ini akan tetap berada dalam organisasi meskipun tidak berada di bawah departemen *finance*. Beberapa organisasi saat ini mulai mendelegasikan aktivitas ini, misalnya melalui *training* bagi salesman agar memiliki pengetahuan tentang manajemen kas serta pengendaliannya yang berhubungan dengan kontribusinya terhadap organisasi. Melalui training tersebut, salesman diharapkan tidak hanya memfokuskan diri pada peningkatan penjualan, namun juga bagaimana mendapatkan penjualan yang *profitable*, dengan sistem imbalan yang sesuai.

## 3. *Strategic/Integrated*

*Decision support* yang efektif merupakan dasar dari tujuan organisasi untuk memaksimalkan NILAI (VALUE). Hal ini dapat dicapai melalui pengertian secara mendalam mengenai bidang usaha yang dilakukan suatu organisasi, yang bermanfaat bagi pengambilan keputusan penting.

Sangatlah penting untuk memiliki keahlian yang memadai untuk mengerti implikasi keuangan dari beberapa *opportunity range* yang berguna untuk mendukung pengambilan keputusan. Beberapa organisasi bahkan mulai menggeser fungsi *finance* dari *support* menjadi *line*. Melalui pergeseran fungsi *support* menjadi *line*, departemen *finance* diharapkan mampu mendidik orang-orang non *finance* agar mereka mampu mengambil keputusan yang berhubungan dengan keuangan.

#### 4. *Strategic/discrete*

Keahlian istimewa seperti perencanaan pajak, treasury, menetapkan standar dan kebijakan akuntansi, merupakan aktivitas yang strategis namun *discrete*. Aktivitas-aktivitas ini dapat digabungkan dengan departemen lain misalnya departemen IT dan SDM. Beberapa perusahaan kecil bahkan sudah mulai melakukan *outsourcing* terhadap aktivitas-aktivitas tersebut. Bagi perusahaan besar, pembentukan "*advisory team*" merupakan salah satu solusi untuk memberi saran dan bantuan multidisiplin ke departemen-departemen lain

### MEMANFAATKAN PELUANG STRATEGIS DENGAN ADANYA PERGESERAN PERAN *FINANCE*

Pergeseran peran *finance* dalam suatu organisasi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal, yaitu:

#### 1. **Globalisasi**

Adanya globalisasi menghilangkan batas-batas perdagangan antar negara. Perkembangan *electronic commerce* pun akan menghilangkan batas-batas tersebut, sehingga pasar menjadi lebih homogen dan pemain-pemain lokal akan bergeser menjadi pemain-pemain global.

*Finance* harus mendukung bisnis pada saat bisnis tersebut berkembang menjadi suatu organisasi global. Kesempatan bagi aliansi strategis, merger dan *acquisition* akan bertambah, begitu pula dengan ancaman dari para predator. Globalisasi bukan masalah perusahaan-perusahaan besar saja. Perusahaan-perusahaan kecil pun harus berjuang menghadapi meningkatnya kompetisi global.

#### 2. **Kekuatan Investor**

Di masa yang akan datang para investor menjadi semakin aktif dan menuntut, dan kebutuhan informasi akan meningkat. Para analis keuangan mengevaluasi kinerja organisasi menggunakan beberapa teknik analisis *cash flow*, pendekatan *value-based* dan *benchmarking* dari beberapa *operational driver*.

Hal ini menimbulkan beberapa implikasi terhadap *finance*. Organisasi harus memfokuskan diri pada NILAI bila ingin melakukan investasi secara aktif. *Value based management* memberikan kemampuan bagi organisasi untuk mengatur keputusannya agar sesuai dengan kepentingan para investor. Bila peran tradisional *finance* untuk pelaporan hanya menekankan pada pengukuran keuangan, pergeseran ke arah pelaporan internal dan eksternal akan merupakan tantangan tersendiri bagi *finance*.

#### 3. **Fokus Kepada *Core Competency***

Saat ini organisasi memfokuskan diri kepada sumber-sumber yang memiliki *competitive advantage*, misalnya dengan memfokuskan diri pada satu pasar atau satu keahlian spesifik. Hal ini menjelaskan *trend* terhadap *outsourcing*. Organisasi akan meninggalkan customer, pasar dan *supply channel* yang tidak menciptakan NILAI (VALUE).

Strategi memilih apa yang tidak dilakukan lagi atau apa yang akan dilakukan memberi efek dramatis terhadap *finance*. *Finance* harus menyediakan informasi bagi organisasi untuk mendukung keputusan-keputusan seperti ini. Sebagai tambahan, *finance* harus mempersiapkan diri untuk fokus kepada *core competency* yang dimilikinya, sehingga mampu melakukan *outsourcing* terhadap dirinya sendiri, baik sebagian maupun seluruhnya.

#### 4. Perubahan *Management Style*

*Management style* yang baru memerlukan departemen *finance* yang sangat berbeda. Umumnya para manajer tidak terlalu tertarik pada informasi dan perbandingan keuangan yang mendetil. Mereka memerlukan garis besar dari bisnis serta kinerjanya. Pengendalian terhadap *finance* di masa yang akan datang dapat dilakukan melalui informasi yang terkomputerisasi dengan budaya *VALUE-BASED* yang jelas. Orang-orang *finance* perlu mendampingi para pembuat keputusan untuk memberikan nasihat atau konsultasi yang tepat waktu.

Para profesional di bidang *finance* harus melihat ke luar dan ke depan sejalan dengan perubahan *management style* ini. Apa yang ada sekarang lebih banyak melihat ke dalam dan ke belakang. *Finance* harus dapat menguji dirinya sendiri dalam konteks sebuah organisasi dan merencanakan bagaimana *finance* dapat mendukung kegiatan organisasi dengan visi 5 atau 10 tahun ke depan.

#### 5. Teknologi Informasi

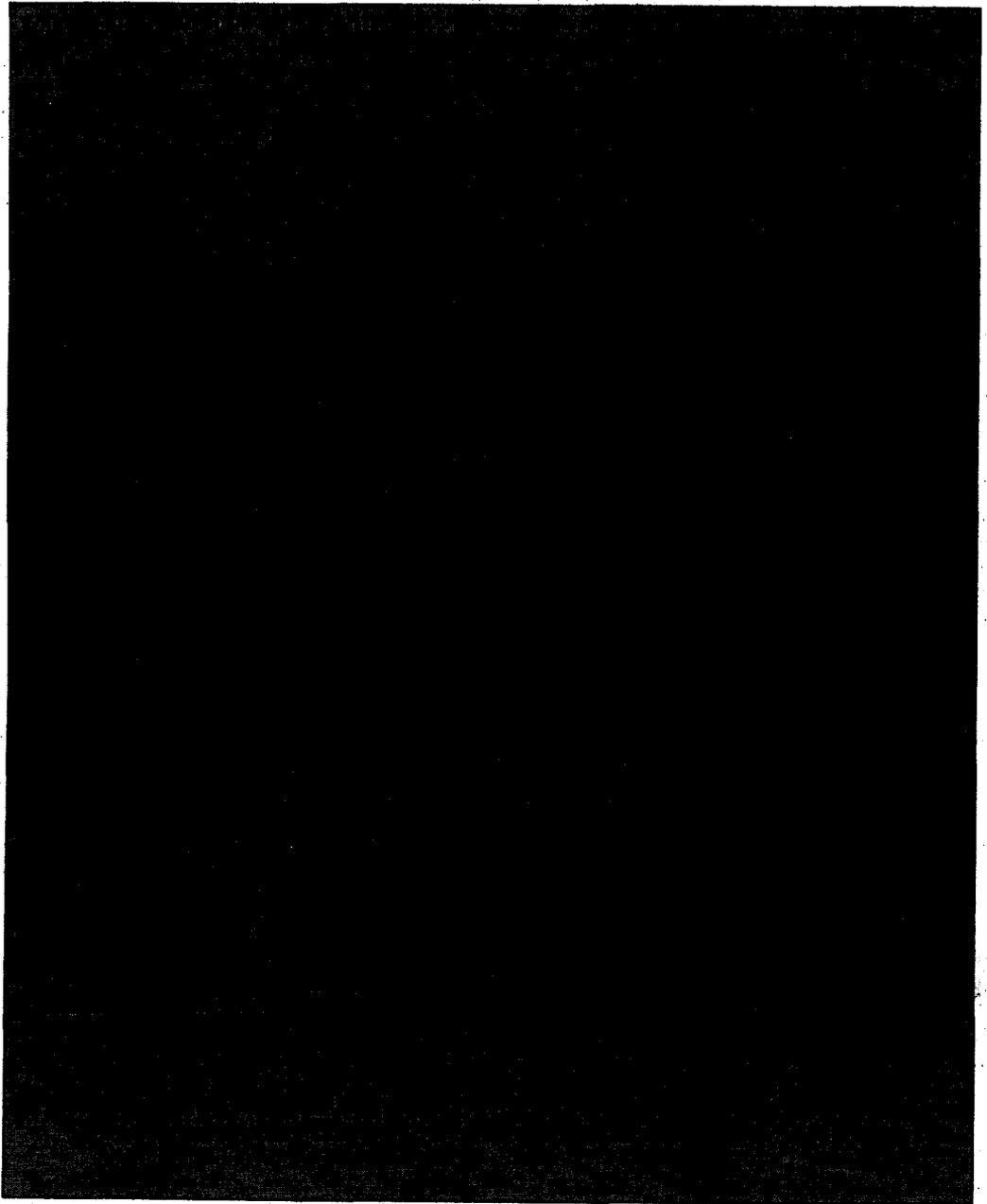
Teknologi Informasi telah menjadi suatu katalis penting dalam perubahan fungsi *finance* selama 2 dekade terakhir. Penggunaan sistem informasi yang terintegrasi misalnya *e-commerce* telah merubah proses transaksi rutin dalam semua jenis organisasi. Dalam beberapa perusahaan, penggunaan software "*web-browsing*" telah menggantikan paket sistem informasi manajemen yang tradisional, sehingga memungkinkan para eksekutif mengakses informasi manajemen secara *on-line* dimanapun mereka berada.

Perkembangan teknologi informasi secara kontinu akan merubah berbagai aspek dari *finance*. Hal ini menunjukkan banyak kesempatan strategis dengan penekanan pada interpretasi yang tepat dari data, bukan hanya sekedar pengumpulan dan konsolidasi data.

### PERGESERAN FINANCE AKAN MEMBERI PERUBAHAN PADA 5 ASPEK DI BAWAH INI:

1. *Financial awareness*;
2. *Finance discipline*;
3. Adanya "*advisory team*" dalam organisasi yang bertugas menyediakan informasi dan konsultasi mengenai hal-hal strategis sebagaimana tugas dari konsultan;
4. *Transaction processing* dapat dilakukan secara internal dan eksternal;
5. Peran *Chief Operating Officer (COO)* yang memiliki tanggung jawab untuk mengelola *advisory team*, dalam hal *finance*, HR dan IT centre serta fungsional lainnya.

**BAGAIMANA PERUBAHAN KARAKTERISTIK FINANCE YANG AKAN TERJADI?**



**Tabel 1: Perubahan karakteristik pada fungsi *finance***

## **PENUTUP**

Aktivitas serta keahlian di bidang *finance* akan selalu dibutuhkan dalam organisasi. Pergeseran peran *finance* dalam organisasi tidak berarti penghilangan departemen *finance* maupun degradasi fungsi *finance*. Pergeseran peran tersebut akan memperkuat peran departemen *finance* dalam suatu organisasi, melalui:

- mempertahankan *network* dari orang-orang *finance* dalam organisasi untuk bersama-sama mengembangkan teknik, praktek, dan pengalaman;
- membangun *awareness* dari NILAI (*VALUE*) dalam organisasi;
- menerima, melatih dan merencanakan karir bagi SDM di departemen *finance*;
- pelatihan, pelatihan kembali dan menjadi pembimbing dalam organisasi khususnya yang berkenaan dengan *finance*;
- menetapkan kebijakan untuk pengendalian dan akuntansi.

Kemungkinan-kemungkinan berkarir di bidang *finance* pun semakin luas, antara lain:

- adanya pimpinan yang berperan sebagai *Chief Operating Officer* (COO);
- membangun spesialisasi dan kemampuan interpersonal untuk bergabung dalam *advisory team*;
- penggabungan keahlian di bidang *finance*, manajemen dan bisnis untuk lebih berperan aktif dalam organisasi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

1. Gitman, Lawrence J., 2000, *Principles of Managerial Finance*, 9<sup>th</sup> edition, Addison-Wesley.
2. Morris-Welsh, Barbara, 1998, Partner, KPMG Management Consulting, copyright KPMG.