

COVER

**KERANGKENG *COST EFFECTIVENESS* DALAM PENETAPAN  
STANDARD COST PROSES PENCETAKAN UANG - DALAM  
PERSPEKTIF TEORI KOMUNIKASI AKSI HABERMAS**

**DISERTASI**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Mencapai Gelar Doktor**



Oleh:

**MULYANI**  
**137020300112009**

**PROGRAM DOKTOR ILMU AKUNTANSI  
PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI & BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2021**



# DISERTASI

## KERANGKENG *COST EFFECTIVENESS* DALAM PENETAPAN STANDARD *COST PROSES* PENCETAKAN UANG - DALAM PERSPEKTIF TEORI KOMUNIKASI AKSI HABERMAS

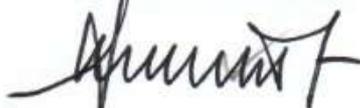
Oleh :

**MULYANI**

137020300112009

Dipertahankan di depan penguji dan  
dinyatakan memenuhi syarat kelulusan  
Pada tanggal : **06 Mei 2021**

**Komisi Promotor,**



Prof. Dr. Made Sudarma, SE., MM., Ak  
Promotor



Ali Djamhuri, SE., M.Com., Ak., Ph.D  
Ko - Promotor 1



Drs. Nurkholis, M.Buss(Acc).. Ph.D  
Ko - Promotor 2

Mengetahui,  
a/n. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Brawijaya  
Ketua Program Doktor Ilmu Akuntansi



Aulia Fuad Rahman, SE., M.Si., DBA., SAS., Ak., CA  
NIP. 19740910 200212 1 001

## LEMBAR IDENTITAS PROMOTOR DAN PENGUJI

**Judul** : KERANGKENG *COST EFFECTIVENESS* DALAM  
PENETAPAN *STANDARD COST* PROSES PENCETAKAN  
UANG - DALAM PERSPEKTIF TEORI KOMUNIKASI AKSI  
HÄBERMAS

**Nama Mahasiswa** : MULYANI

**Program Studi** : DOKTOR ILMU AKUNTANSI

### KOMISI PROMOTOR

**Promotor** : Prof. Dr. Made Sudarma, SE., MM., Ak

**Promotor 1** : Ali Djamhuri, SE., M.Com., Ak., Ph.D

**Promotor 2** : Drs. Nurkholis, M.Buss(Acc)., Ph.D

### TIM PENGUJI

**Dosen Penguji 1** : Prof. Dr. Bambang Subroto, SE., MM., Ak

**Dosen Penguji 2** : Prof. Drs. Gugus Irianto, MSA., Ph.D., Ak

**Dosen Penguji 3** : Dr. Erwin Saraswati, Ak., CA., CSRA

**Dosen Penguji Luar 1** : Prof. Dr. Syarifuddin, SE., M.SOC.Sc., Ak., CA

**Tanggal Yudisium** : 06 Mei 2021

a.n. Dekan

Ketua Program Studi Doktor Ilmu Akuntansi



Aulia Fuad Rahman, SE., M.Si., DBA., SAS., Ak., CA

NIP. 19740910 200212 1 001

## PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah DISERTASI dengan judul:

**KERANGKENG COST EFFECTIVENESS DALAM PENETAPAN  
STANDARD COST PROSES PENCETAKAN UANG - DALAM PERSPEKTIF  
TEORI KOMUNIKASI AKSI HABERMAS**

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah DISERTASI ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia DISERTASI ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 06 Mei 2021

Mahasiswa



Nama : MULYANI  
NIM : 137020300112009  
PS : DOKTOR ILMU  
AKUNTANSI  
PPS FEB UB

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kepada Allah Tuhan Yang Maha Kuasa, atas rahmat dan hidayah yang dianugerahkan sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini sebagai salah satu persyaratan dalam penyelesaian studi pada Program Doktor Ilmu Akuntansi Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

Disertasi ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan partisipasi oleh banyak pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Tim Promotor Disertasi, yang terhormat Bapak Prof. Dr. Made Sudarma, SE., Ak., MM., Bapak Drs. Ali Djamhuri, Ak., M.Com., Ph.D., dan Bapak Drs. Nurkholis, SE., M.Bus.(Acc.), Ak., Ph.D., atas keiklasan dalam memberikan arahan, bimbingan dan sarannya dalam penyelesaian disertasi ini. Selanjutnya, penulis juga menyampaikan terima kasih kepada yang mulia Tim Penguji Disertasi, yaitu: Bapak Prof. Dr. Bambang Subroto, Ak., MM., Bapak Prof. Drs. Gugus Irianto, MSA., Ph.D., Ak., dan Ibu Dr. Erwin Saraswati, Ak., M.Acc., atas saran dan masukan yang telah diberikan kepada penulis dalam rangka penyempurnaan disertasi. Semoga Allah, Tuhan Yang Maha Kuasa selalu memberikan perlindungan kesehatan limpahan rahmat kepada Bapak dan Ibu Promotor dan Penguji.

Penulis juga menyampaikan terima kasih banyak kepada Bapak dan Ibu dosen selama menempuh kuliah pada PDIA Universitas Brawijaya Malang atas ilmu yang bermanfaat, bimbingan dan pencerahannya, yang penulis muliakan Bapak Prof. Iwan Triyuwono, SE., Ak., M.Ec., Ph.D., Bapak Prof. Dr. Unti Ludigdo, SE., Ak., M.Si., Bapak Prof. Eko Ganis Sukoharsono, SE., M.Com.Hons., Ph.D., Bapak Prof. Dr. Sutrisno T., SE., Ak., M.Si., Bapak Dr. Drs. Rosidi, Ak., MM., Bapak Dr. Drs. Zaki Baridwan, Ak., M.Si., Bapak Dr. Drs. M. Achsin, MM., Ak., Bapak Drs. Imam Subekti, Ak., M.Si., Ph.D., Bapak Dr. Adji Dedi Mulawarman, dan Ibu Dr. Ari Kamayanti, Ak., M.Si.

Penulis juga menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat Pembina Yayasan IBI Bapak Drs. Kwik Kian Gie dan Rektor Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie, Bapak Dr. Hisar Sirait yang telah memberikan dukungan dalam kelancaran proses penyelesaian studi, serta Bapak Anthony Budiawan, M.Sc., CMA., selaku mantan Rektor yang telah membuka kembali kesempatan beasiswa program doktor bagi karyawan dosen. Terima kasih juga diucapkan kepada Jajaran Manajemen Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie yang selalu memberikan dukungan dalam penyelesaian studi.

Ungkapan terima kasih juga saya sampaikan kepada teman sejawat seangkatan pada PDIA Universitas Brawijaya, yang saya hormati Ibu Dr. Sovi, SE., Ak., M.Si., Ibu Dr. Rimi Gusliana Mais, SE., M.Si., Ibu Dr. Nursanita, SE., ME., Ibu Dr. Uun Sunarsih., SE., M.Si., Ibu Dr. Dahlifah, SE., M.Si., Ibu Dr. Golrida Karyawatri, M.Ak., Ak., Ibu Dr. Erna, SE., Ak., M.Si., Bapak Dr. Muhammad Adrian, Ak., MM., Bapak M. Hasbi Saleh, SE., Ak., MM., M.Ak., Bapak Maruli Tampubolon., M.Ak., Ak., Ibu Kus Tri Andriyarini, SE., M.Si.

Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat Bapak Prof. Dr. Syarifuddin, SE., M.Soc.Sc., Ak., selaku penguji eksternal dari Universitas Hasanudin Makasar, yang telah banyak memberikan masukan dan

saran yang bermanfaat pada saat ujian akhir disertasi. Selanjutnya, penulis juga menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada manajemen Bank Indonesia dan Peruri serta para Informan yang menjadi sumber data dalam penelitian ini. Semoga Allah Tuhan Yang Maha Kuasa selalu memberikan rahmat, kartunia dan perlindungannya kepada mereka yang telah berpartisipasi dalam penyelesaian disertasi ini, Aamiin.

Terakhir, penulis menyampaikan terima kasih kepada seluruh keluarga yang telah memberikan semangat, motivasi dan bantuannya di saat sulit yang nampaknya tak mungkin menjadi mungkin. Istri dan anak-anakku yang selalu menginspirasi, terima kasih atas pengorbanan dan kesabarannya, semoga semuanya menjadi lebih indah dalam ridlo ilahi.

Jakarta, 26 Januari 2021

Mulyani



## ABSTRAK

**Mulyani**, Program Doktor Ilmu Akuntansi, Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, Kerangkeng Cost Effectiveness dalam Penetapan Standard Cost Proses Pencetakan Uang dalam Perspektif Teori Komunikasi Aksi Habermas. Promotor: Made Sudarma, Ko-Promotor: Ali Djamhuri dan Nurkholis.

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan proses penentuan standard cost pencetakan uang. *Standard cost* yang dihasilkan merupakan kesepakatan bersama antara para pihak yang memiliki kewenangan dalam proses pencetakan uang negara. Selanjutnya, *standard cost* yang dihasilkan akan digunakan sebagai dasar dalam penetapan harga cetak uang. Bagaimanakan proses kesepakatan penentuan *standard cost* diperoleh saat dihadapkan pada keterpenuhan prinsip-prinsip *cost effectiveness* dari para pihak yang terlibat dalam proses pencetakan uang. *Cost effectiveness* yang diterapkan secara berlebihan berpotensi menjadi kerangkeng yang membelenggu ketercapaian suatu *standard cost* yang disepakati oleh para pihak yang berkepentingan.

Penelitian ini menggunakan paradigma kritis dengan menggunakan teori komunikasi aksi Habermas sebagai suatu metode dalam pengembangan pengumpulan data dan sekaligus untuk melakukan suatu analisis. Analisis terhadap proses komunikasi dilakukan untuk memastikan bahwa komunikasi dilakukan oleh para pihak yang memiliki kompetensi komunikasi. Kedua, kesepakatan yang dihasilkan telah memperhatikan berbagai kepentingan para pihak peserta komunikasi dengan mengedepankan prinsip komunikasi emansipatoris.

Penelitian ini menghasilkan konsep rumusan *standard cost* emansipatoris yang memiliki tiga karakteristik utama. Pertama, *standard cost* dibangun berdasarkan tujuan dan lingkungan kontekstualnya. Kedua, *standard cost* dirumuskan melalui proses komunikasi yang mengedepankan kepentingan bersama para pihak yang terlibat. Ketiga, *standard cost* yang dihasilkan meliputi berbagai elemen biaya yang membentuknya, yaitu: elemen biaya proses, faktor penyesuaian jika peruntukan *standard cost* lebih dari satu periode, dan margin laba yang diperhitungkan sebagai balas jasa oleh pihak yang melakukan pencetakan uang.

**Kata Kunci:** Standard cost, Cost effectiveness, Teori komunikasi Aksi, Kompetensi Komunikasi, Komunikasi Emansipatoris.

## ABSTRACT

Mulyani, Mulyani. Doctoral Program in Accounting, Faculty of Economics and Business, Universitas Brawijaya. The Cage of Cost Effectiveness in the Determination of Standard Cost for Money Printing Process in the Perspective of Habermas' Theory of Communicative Action. Promoter: Made Sudarma, Co-promoters: Ali Djamhuri and Nurkholis.

The purpose of this research is to identify the process of standard cost determination for money printing. The produced standard cost is the agreement of parties authorized in the process of state money printing, which was then used as the basis for settling the money printing price. How the dealing process in the standard cost determination is finalized when it is faced with the fulfilment of cost effectiveness principles by parties involved in the money printing? The excessive application of cost effectiveness principles might hinder the achievement of a standard agreed by the stakeholders.

This study uses critical paradigm and Habermas' theory of communicative action as the method for data collection development and for conducting the analysis. In terms of the communication process, the analysis was used to ensure that the communications were made by parties competent in communication. The resulting agreement has addressed the interest of the communication participants by upholding the principle of emancipatory communication.

This research results in the concept of emancipatory standard cost formulation with three main characteristics. The first characteristics is that the standard cost is established based on its contextual objective and environment. The second characteristic is that the standard cost is formulated through a communication process that promotes the common interest of all involved parties. The third characteristic is that the produced standard cost encompasses the various constituting cost elements; they are process cost element, adjustment factor should the standard cost is for more than one period, and the earnings margin is calculated as the compensation provided by parties that print the money.

Keywords: standard cost, cost effectiveness, communicative action theory, communication competence, emancipatory communication.

## DAFTAR ISI

COVER.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
RIWAYAT HIDUP.....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISTILAH.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 <i>Standard Cost</i> dalam Pengambilan Keputusan.....	6
1.3 Independensi dalam Pengambilan Keputusan.....	11
1.4 Memahami Perbedaan untuk Mencapai Kesepakatan.....	14
1.5 Komunikasi Aksi Habermas sebagai Alternatif Solusi.....	16
1.6 Fokus dan Masalah Penelitian.....	20
1.7 Tujuan Penelitian.....	22
1.8 Kontribusi Penelitian.....	22
BAB 2 METODOLOGI PENELITIAN: SEBUAH MODEL PENCARIAN.....	23
<i>STANDARD COST</i> YANG BERSANDAR PADA NILAI KEWAJARAN.....	23
2.1 Pengantar.....	23
2.2 Penelitian Kualitatif.....	24
2.3 Paradigma Penelitian.....	26
2.4 Memahami Teori Komunikasi Aksi sebagai Metode Analisis.....	27

2.5 Studi Kasus .....	31
2.6.1 Situs Penelitian.....	33
2.6.2. Jenis Data .....	34
2.6.3 Pengumpulan Data.....	34
2.6.4 Proses Analisis Data .....	35
2.6.5 Parameter Analisis.....	37
2.6.6 Uji Keabsahan Data .....	38
<b>BAB 3 GAMBARAN PELAKSANAAN PENELITIAN .....</b>	<b>40</b>
3.1 Pendahuluan .....	40
3.2 Situs Penelitian.....	40
3.3 Gambaran Kasus Penelitian .....	41
3.4 Informan Penelitian .....	42
3.5 Pengumpulan Data Penelitian .....	43
3.6 Manajemen dan Pengolahan Data Penelitian .....	44
3.6.1 Jenis Data Penelitian .....	44
3.6.2 Pengelompokan Data Penelitian.....	45
3.6.3 Pengujian Keabsahan Data Penelitian .....	45
3.6.4 Proses Analisis Data .....	46
3.7 Analisis data penelitian .....	48
3.7.1 Analisis Data Tentang Peran dan Kebutuhan Standard Cost oleh Bank Indonesia.....	49
3.7.2 Analisis Data Tentang Peran dan Kebutuhan <i>Standard Cost</i> oleh Peruri .....	50
3.7.3 Analisis Data Tentang Konstruksi <i>Standard Cost</i> Pencetakan Uang .....	50
3.8 Penutup.....	50
<b>BAB 4 MENGURAI JEJAK PERAN DAN KEWENANGAN BANK INDONESIA .....</b>	<b>52</b>
<b>DALAM PROSES PENCETAKAN UANG .....</b>	<b>52</b>
4.1 Latar belakang.....	52
4.2 Peran Tugas dan Fungsi Bank Indonesia.....	54
4.3 Pengawasan Kinerja Bank Indonesia .....	58
4.4 Beberapa Pertimbangan Pencetakan .....	62
4.5 Permasalahan Bank Indonesia dalam Pencetakan Uang .....	64
4.6 Pandangan Bank Indonesia terhadap Kebutuhan Standard Cost.....	66
4.7. Refleksi perspektif Standard Cost Bagi Bank Indonesia.....	70

4.8 Ringkasan dan Premis Penelitian .....	72
<b>BAB 5 MENGURAI JEJAK PERAN DAN KEWENANGAN PERURI.....</b>	<b>75</b>
<b>DALAM PROSES PENCETAKAN UANG .....</b>	<b>75</b>
5.1 Latar belakang .....	75
5.2 Peran Perum Paruri dalam Perundang-Undangan.....	76
5.3 Keterlibatan Peruri dalam Proses Pencetakan Uang.....	78
5.4 Permasalahan Perum Peruri dalam Pencetakan Uang .....	81
5.5 Pandangan Peruri terhadap Kebutuhan Standard Cost .....	85
5.6 Refleksi Kebutuhan Standard Cost bagi Peruri .....	91
5.7 Ringkasan dan Premis Penelitian .....	93
<b>BAB 6 KONSTRUKSI STANDARD COST HARGA CETAK UANG YANG .....</b>	<b>95</b>
<b>BERSANDAR PADA NILAI KEWAJARAN.....</b>	<b>95</b>
6.1 Latar Belakang.....	95
6.2 Melacak Dimensi Strategis <i>Standard Cost</i> dalam Penentuan Harga .....	97
6.3 Realitas yang Mendorong Kebutuhan Standard Costs .....	101
6.4 Menengok Komponen <i>Standard Cost</i> Pencetakan Uang.....	102
6.4.1 Biaya Manufaktur.....	103
6.4.2 Biaya Jasa Pabrik.....	104
6.4.3 Biaya Jasa Non Pabrik .....	105
6.4.4 Tingkat Kapasitas .....	105
6.4.5 Tingkat Margin.....	106
6.4.6 Faktor Penyesuaian .....	107
6.5 Refleksi Kebutuhan Standard Cost untuk Kepentingan Bersama .....	109
6.6 Ringkasan .....	110
<b>BAB 7 MENGUNGKAP KOMUNIKASI AKSI STANDARD COST HARGA CETAK UANG .....</b>	<b>112</b>
7.1 Latar Belakang.....	112
7.2 Klaim Komunikasi Aksi dalam Penentuan <i>Standard Cost</i> .....	114
7.2.1 Klaim Kebenaran .....	114
7.2.2 Klaim Ketepatan.....	119
7.2.3 Klaim Kejujuran .....	127
7.2.4 Klaim Komprehensivitas.....	132
7.3 Refleksi <i>Standard Cost</i> Berintegrasi Nilai Emansipatoris.....	135
7.4 Ringkasan dan Premis Penelitian .....	139

BAB 8 MENUJU KONSTRUKSI <i>STANDARD COST</i> BERDIMENSI EMANSIPATORIS.....	142
8.1 Pendahuluan.....	142
8.2 Pentingnya Komunikasi dalam Penentuan Keputusan Bersama.....	143
8.3 Anatomi Komunikasi Aksi dalam Proses Pencetakan Uang.....	144
8.3.1 Rasionalitas Komunikasi.....	144
8.3.2 Tindakan Strategis dan Tindakan Komunikasi.....	146
8.3.4 Prasyarat Komunikasi.....	147
8.3.4 Kompetensi Komunikasi.....	149
8.3.5 Kebebasan Deliberatif.....	149
8.4 Beberapa Penyesuaian Dalam Pengambilan Keputusan.....	150
8.4.1 Sasaran dan Perencanaan Organisasi.....	151
8.4.2 Keselarasan Tujuan.....	153
8.5 Ringkasan.....	154
BAB 9 KONSTRUKSI <i>STANDARD COST</i> BERINTEGRASI NILAI EMANSIPATORIS.....	156
9.1 Pendahuluan.....	156
9.2 Konstruksi <i>Standard Cost</i> Berintegrasi Nilai Emansipatoris.....	159
9.2.1 Karakteristik <i>Standard Cost</i> .....	160
9.2.2 Proses <i>Standard Cost</i> .....	160
9.2.3 Struktur <i>Standard Cost</i> .....	162
9.3 Ringkasan.....	163
BAB 10 PENUTUP SEBUAH UPAYA DAMAI DALAM HARMONI KETERBATASAN LANGKAH.....	165
10.1 Kesimpulan.....	165
10.2. Implikasi Penelitian.....	167
10.2.1 Implikasi Teoritis.....	168
10.2.2 Implikasi Praktis.....	169
10.3 Keterbatasan Penelitian.....	170
DAFTAR PUSTAKA.....	172

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Parameter Analisis



DAFTAR GAMBAR

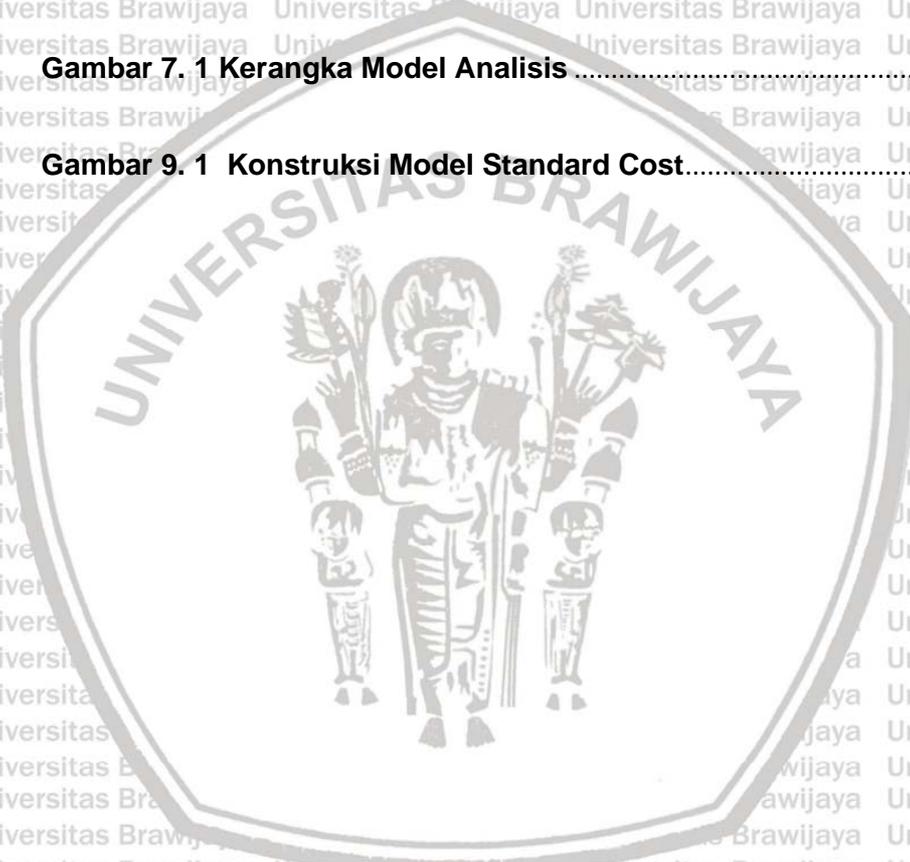
**Gambar 3. 1 Gambar Proses Analisis Data..... 46**

**Gambar 4. 1 Struktur Pengawasan Bank Indonesia..... 59**

**Gambar 5. 1 Lead Time Proses Produksi..... 84**

**Gambar 7. 1 Kerangka Model Analisis..... 141**

**Gambar 9. 1 Konstruksi Model Standard Cost..... 159**



DAFTAR LAMPIRAN

**LAMPIRAN 1** ..... 175  
 Artikel Publikasi pada Jurnal Internasional, *Eurasia: Economics & Business*: "The  
 Critical Perspective on Standards Cost of Pricing Decision on Printing Money In  
 Frame of Habermas Theory

**LAMPIRAN 2** ..... 151  
 LOA Jurnal Eurasia



## DAFTAR ISTILAH

1. *Standard cost*, merupakan seluruh komponen biaya yang dijadikan acuan dalam menghasilkan produk atau jasa, yang meliputi biaya bahan langsung yang digunakan, biaya pekerja langsung yang dikeluarkan dan seluruh biaya overhead pabrik yang dibebankan untuk menghasilkan setiap unit atau sejumlah produk atau jasa. Pada penelitian ini, *standard cost* merupakan konsep yang menggambarkan biaya dasar dalam pencetakan uang yang digunakan sebagai acuan dalam perhitungan harga cetak uang untuk masing-masing pecahan uang Rupiah per seribu bilyet atau keeping. *Standard cost* disini meliputi seluruh biaya yang dikeluarkan dalam proses menghasilkan produk atau jasa, tambahan nilai yang diperhitungkan, serta penyesuaian-penyesuaian yang terjadi maupun yang berpotensi akan terjadi yang telah menjadi konsensus bersama.
2. Harga cetak uang merupakan sejumlah nilai uang yang harus dibayarkan oleh Bank Indonesia sebagai pihak yang memberikan pesanan pencetakan uang kepada Peruri sebagai pihak yang melakukan proses pencetakan uang.
3. *Cost Effectiveness* merupakan istilah untuk menyebut keefektifan biaya. Secara konsep, *cost effectiveness* menggambarkan suatu kondisi saat suatu pengeluaran biaya (pengorbanan asset) untuk memperoleh suatu manfaat mencapai hasil sebagaimana yang menjadi tujuan dan berada pada rasio tingkat pengorbanan yang paling optimal. Secara teknis, *cost effectiveness* menggambarkan analisis ketepatangunaan biaya yang terjadi dalam pelaksanaan kegiatan.
4. Teori Komunikasi Aksi atau yang dikenal juga sebagai Teori Tindakan Komunikasi merupakan teori komunikasi yang digagas oleh Jurgen Habermas yang menyatakan bahwa komunikasi harus dilakukan secara dialogis dan memperhatikan validitas dan kompetensi seorang aktor pelaku komunikasi.
5. Interaksi sosial merupakan hubungan sosial yang dinamis, berupa hubungan antara individu yang satu dengan individu lainnya, antara kelompok yang satu dengan kelompok lainnya, maupun antara kelompok dengan individu. Dalam

## BAB 1 PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Proses perencanaan merupakan kegiatan rutin dan lazim yang dilakukan pada suatu organisasi sebelum melaksanakan kegiatan. Proses perencanaan merupakan perumusan sasaran dan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu. Sasaran dan tujuan ini kemudian akan diikuti oleh strategi pencapaian yang dipilihnya. Banyak faktor yang mempengaruhi perencanaan organisasi. Peran dan kewenangan yang melingkupi keberadaan organisasi baik secara normatif maupun perubahan terhadap lingkungan yang mendasari operasinya merupakan salah satunya. Sebagai konsekuensinya, dilakukan pengendalian terhadap pelaksanaan strategi yang dipilih untuk meyakinkan pencapaian tujuan yang ditetapkan secara baik, efektif dan efisien.

Penelitian ini berkaitan dengan proses pengendalian organisasi dalam mencapai sasaran. Bagaimanakah sebuah organisasi akan melakukan pengendalian terhadap seluruh sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bagaimanakah efektivitas pengendalian terhadap penggunaan sumber daya yang ada yang optimal sesuai dengan manfaat yang diharapkan. Bagaimanakah pencapaian kinerja diukur sehingga mencerminkan sasaran yang telah ditetapkan. Upaya inilah yang sering dipandang sebagai indikator pencapaian kinerja yang juga disebut sebagai ukuran keefektifan biaya (*cost effectiveness*).

*Cost effectiveness* merupakan ukuran kinerja atau target operasi yang ditetapkan sebagai target pencapaian. Secara teknis, istilah *cost effectiveness* menggambarkan sebuah analisis ketepatangunaan biaya yang terjadi berkaitan dengan pelaksanaan suatu kegiatan. Analisis ketepatangunaan biaya (*cost effectiveness analysis - CEA*) atau analisis biaya manfaat (*cost-benefit analysis*) merupakan perbandingan biaya relatif terhadap hasil dari dua atau lebih pilihan alternative program kegiatan (Tan, 2003). Analisis ini biasanya digunakan untuk memberikan gambaran terhadap optimalisasi manfaat biaya yang dikeluarkan dari berbagai alternatif tindakan yang tersedia.

Peneliti menduga bahwa komitmen pencapaian *cost effectiveness* berpotensi menjadi hambatan dalam melakukan kegiatan, khususnya kegiatan yang memerlukan kerjasama dengan pihak eksternal organisasi. Untuk itu, proses pengendalian harus dilakukan agar pelaksanaan setiap kegiatan dapat berjalan mengarah pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Seluruh kegiatan harus dirancang untuk mengoptimalkan keuntungan, peningkatan efisiensi, peningkatan produktivitas, dengan memperhatikan keselarasan tujuan (*goal congruence*) dari berbagai pemangku kepentingan (Anthony dan Govindarajan, 2005). Ketika *cost effectiveness* yang didalamnya meliputi sasaran laba ditetapkan secara ketat dan menjadi komitmen organisasi, bagi karyawan *cost effectiveness* ini menjadi target kerja yang akan direalisasikan. Oleh karenanya, setiap hal yang berpotensi dapat mengganggu pencapaiannya akan disingkirkan, dihindari dan ditentang.

Terdapat pro kontra dalam penetapan sasaran yang berlebihan. Pihak yang pro akan memandang positif karena penetapan sasaran perusahaan dapat meningkatkan konsentrasi atau lebih mengarahkan pada pencapaian tujuan. Sedangkan yang kontra akan memandang negatif, bahwa penetapan sasaran

yang ketat dapat melahirkan sikap kerja atau loyalitas tanpa kompromi selain mengutamakan pencapaian sasaran tersebut. Aspek yang terakhir inilah yang dimaksudkan sebagai kerangkeng dalam penelitian ini. Secara harfiah, kerangkeng merupakan kurungan berpagar besi (tempat binatang dan sebagainya); bilik berterali besi (tempat orang hukuman); tempat untuk mengurung anak kecil (KBBI Online, 2012). Jadi kerangkeng dalam hal ini dipandang sebagai sikap yang dapat mengungkung para pihak yang tidak mengenal kompromi dalam melaksanakan tugas semata untuk mencapai sasaran yang ditetapkan. Pada konteks yang lain kerangkeng tepatnya kerangkeng besi (*iron cage*) digunakan sebagai pengkondisian terhadap lingkungan agar mengarah pada kondisi tertentu guna memudahkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Istilah ini digunakan untuk menggambarkan bahwa kapitalisme dipandang sebagai sebuah modernitas yang menjadi penyebab perilaku masyarakat maupun tatanan organisasi menjadi serba rasional. Kondisi ini mendorong perubahan stuktur perilaku untuk menyamakan keadaan ke dalam lingkungan yang menjadi kecenderungan pasar (Fields, Dimaggio, dan Powell, 2014). Perubahan kelembagaan dilakukan melalui tiga pendekatan, yaitu secara kursif dengan menggunakan pengaruh secara politis, melali tindakan mimetic atau meniru kepada keadaan yang telah berhasil sukses, dan melalui pendekatan normatif dengan menciptakan aturan-aturan. Pendekatan yang terakhir ini dianggap sebagai upaya secara profesional. Sementara, peneliti menggunakan konsep rasionalitas sebagai upaya untuk mendapatkan kompromi terhadap berbagai kepentingan melalui tindakan komunikasi.

Penelitian ini dilakukan pada proses pencetakan uang negara. Terdapat dua institusi utama yang terlibat dalam proses pencetakan uang, yaitu Bank

Indonesia (BI) dan Perusahaan Umum Uang Republik Indonesia (Peruri). Kedua institusi ini, meskipun sama-sama milik negara, tetapi memiliki kedudukan dan pijakan hukum yang berbeda sehingga ada potensi konflik dalam melaksanakan proses pencetakan uang. Secara periodik, kedua institusi ini terlibat dalam penentuan kerja sama dalam pencetakan uang. Salah satu kerja sama yang dilakukan adalah penentuan *standard cost* yang digunakan sebagai dasar dalam penetapan harga cetak uang (HCU). Kembali pada istilah kerangkeng, maka realitas yang ada yang menjadi lingkungan masing-masing pihak yang berkepentingan dalam proses pencetakan uang ini berpotensi menjadi kerangkeng dan dapat mengganggu kelancaran jalannya perundingan. Untuk itu, maka peneliti bermaksud untuk melakukan tindakan yang dapat mengurangi permasalahan tersebut. *Pertama*, peneliti ingin mengungkapkan bagaimana proses terjadinya kesepakatan kerjasama dalam penentuan *standard cost* dengan memperhatikan masing-masing pihak yang telah menetapkan sasaran kinerja masing-masing. *Kedua*, penelitian ini menekankan pada proses komunikasi yang terjadi dalam pencapaian kesepakatan dalam penentuan *standard cost* dengan menggunakan Konsep Komunikasi Aksi Habermas. Kesepakatan *standard cost* ini kemudian dijadikan acuan dalam penentuan harga cetak uang. Harga cetak uang merupakan sejumlah nilai uang yang harus dibayarkan oleh Bank Indonesia sebagai pihak yang memberikan pesanan pencetakan uang kepada Peruri, dimana Peruri sebagai pihak yang melakukan proses pencetakan uang yang diterima dari Bank Indonesia..

Mungkin banyak anggapan bahwa proses untuk mencapai kesepakatan dalam perundingan antara kedua institusi ini mudah dicapai karena keduanya merupakan institusi negara, sehingga tidak akan menemui hambatan. Faktanya, proses perundingan dalam pencapaian kesepakatan dalam penentuan *standard*

cost membutuhkan waktu yang lama, selalu ada permasalahan atau konflik setidaknya dalam berargumen dan melibatkan pihak luar sebagai penengah yang independen. Padahal peristiwa ini terjadi secara berulang-ulang dari waktu ke waktu, karena hal rumusan *standard cost* akan digunakan dalam waktu 3 - 4 tahun. Setelah jangka waktu tersebut akan dilakukan pembahasan kembali melalui proses yang sama. Bisa jadi pengulangan konflik terjadi karena adanya perubahan kebijakan yang sebabkan adanya pergantian personel dari masing-masing institusi. Sebagaimana sering kita dengar ungkapan bahwa setiap penggantian pejabat selalu ada perubahan kebijakan.

Kehadiran institusi negara seharusnya dipandang sebagai institusi yang bertujuan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Andaikan institusi ini akan melakukan pengelolaan aset negara secara ekonomi, maka pengelolaannya pun harus didasarkan pada demokrasi ekonomi untuk kepentingan bersama, dilaksanakan secara baik yang memenuhi aspek keadilan masyarakat, serta selalu memperhatikan dampak lingkungan (Negara et al., 1945). Namun, dalam realitasnya tidak demikian, untuk mencapai bersepakat pun membutuhkan waktu yang lama dan sering menghadapi hambatan. Berbeda halnya jika kesepakatan penentuan *standard cost* itu dilakukan pada perundingan antar perusahaan swasta. Bisa jadi akan lebih mudah dan sebuah kelaziman jika hanya mengedepankan kepentingan keuntungan yang diperoleh dari para pihak. Publik tidak akan 'nyinyir' dan tidak peduli keputusannya seperti apa, karena menjadi sebuah keniscayaan bahwa perusahaan swasta didirikan untuk memperoleh keuntungan.

## 1.2 Standard Cost dalam Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan terhadap penentuan *standard cost* yang digunakan sebagai dasar penentuan harga cetak merupakan istilah yang erat kaitannya dengan praktik akuntansi manajemen. Banyak pertimbangan yang harus diperhatikan dalam pengambilan keputusan terkait dengan praktik akuntansi manajemen. Hal ini disebabkan karena tidak adanya aturan yang baku dalam pemilihan suatu pendekatan, selama memenuhi asas biaya dan manfaat.

Artinya, suatu pendekatan atau metode dipilih karena lebih memberikan manfaat bagi organisasi. Berbeda dengan konteks akuntansi keuangan, bahwa pemilihan sebuah metode diatur dan harus konsisten dilakukan sesuai dengan standar akuntansi keuangan yang disyaratkan dalam pelaporan keuangan. Pemilihan teknik atau metode akuntansi manajemen biasanya sangat tergantung terhadap sasaran atau tujuan dari keputusan yang akan diambil. Bahkan sering dalam hal pemilihan metode ini sangat erat kaitannya dengan kepentingan tertentu. Kepentingan yang demikian ini dianggap sebagai sebuah kepentingan yang sarat dengan sasaran yang dipandang sebagai objektifikasi (Bourguignon, 2005a).

Dapat juga dikatakan bahwa penggunaan sebuah metode akuntansi memiliki muatan tertentu yang tersembunyi, yang kadang-kadang dikemas dengan cara yang menarik, misalnya dengan apa yang disebut dengan penciptaan nilai (*value creation*). Sebaliknya, pada pelaporan akuntansi keuangan, tuntutan terhadap pemenuhan kepatuhan terhadap aturan atau norma akuntansi sangat kuat (Donald E. Kieso, Jerry J. Weygandt, 2017). Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa pelaporan akuntansi keuangan ditujukan untuk memenuhi berbagai kepentingan pemakai laporan yang beragam, sehingga diperlukan sebuah prinsip pelaporan yang baku agar variasi dalam interpretasi laporan dapat diminimalkan.

Sebagai ilustrasi, karena sasaran pembahasan penelitian ini berkaitan dengan proses bisnis, maka ilustrasi yang disajikan dalam konteks keputusan bisnis. Misalkan, apakah model pengelolaan institusi atau lembaga negara sama dengan model pengelolaan pada perusahaan yang murni berorientasi pada optimalisasi laba. Jika sama, maka penulis beranggapan bahwa praktik pengelolaan seperti ini akan berpotensi menimbulkan disorientasi yang dilakukan oleh pengelola atau pimpinan institusi tersebut. Apalagi, jika pengelolaan ini harus melibatkan kerjasama antar institusi negara, maka kekawatiran terjadinya “gangguan” terhadap kesesuaian tujuan (*goal congruence*) dari setiap institusi menjadi semakin besar.

*Standard cost* merupakan istilah yang cukup baku dalam akuntansi biaya maupun akuntansi manajemen. Istilah *standard cost* diartikan sebagai sejumlah biaya yang menjadi dasar atau ukuran yang akan dikeluarkan dalam menghasilkan satu unit atau sejumlah barang atau jasa tertentu (Carter, W. K. and Usry, 2002). *Standard cost* biasanya digunakan dalam rangka pengendalian operasi perusahaan, yang juga sering digunakan sebagai instrumen dalam penilaian kinerja bagi karyawan yang diberikan untuk melaksanakan tugas tertentu maupun melaksanakan keputusan bisnis lainnya. *Standard cost* merupakan biaya yang telah ditentukan terlebih dahulu (diperkirakan akan terjadi) dan apabila terjadi penyimpangan terhadapnya, maka biaya standar ini dianggap benar (Abdul Halim, 1998). Dari pengertian ini nampak bahwa *standard cost* merupakan biaya yang ditetapkan di muka yang terjadi untuk menghasilkan setiap unit atau jasa yang dapat digunakan sebagai dasar dalam pengendalian maupun acuan kinerja. Jika kemudian ternyata hasilnya tidak sesuai standar maka dianggap sebagai suatu penyimpangan.

Pada perusahaan yang memiliki karakteristik operasi tertentu, *standard cost* dapat digunakan sebagai dasar dalam penentuan kontrak kerjasama antara pembeli dan penjual yang sering dikenal sebagai kontrak pengadaan atau kontrak pembelian barang atau jasa. Dalam konteks ini, pihak pembeli akan membeli sejumlah produk atau layanan jasa tertentu dengan harga berdasarkan sejumlah biaya yang dikeluarkan ditambah dengan margin laba yang disepakati.

Demikian sebaliknya, pihak penjual akan memberikan sejumlah produk atau layanan jasa dengan harga berdasarkan sejumlah biaya yang telah dikeluarkan ditambah dengan sejumlah margin tertentu yang telah disepakati. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Bank Indonesia, bahwa: *standard cost* merupakan biaya dasar dalam pencetakan uang yang digunakan sebagai acuan dalam perhitungan harga cetak uang untuk masing-masing pecahan uang Rupiah per seribubilyet atau keeping (Bank Indonesia - RKS, 2014)

Dari berberapa pengertian sebagaimana diuraikan tersebut, peneliti beranggapan paling tidak terdapat tiga perpektif pengertian *standard cost*, yaitu bahwa *standard cost* sebagai biaya produk atau jasa, *standard cost* sebagai harga jual, dan *standard cost* sebagai total nilai yang dikorbankan untuk memperoleh layanan atas diperolehnya barang atau jasa. Pada perspektif yang pertama, bahwa *standard cost* sebagai total biaya produk atau jasa yang merupakan total pengeluaran atau pengorbanan yang terjadi untuk menghasilkan barang dan jasa. Dalam hal ini, *standard cost* yang sering dikenal sebagai total biaya yang dikeluarkan atas produk atau jasa, yang meliputi biaya bahan langsung yang digunakan, biaya pekerja langsung yang dikeluarkan dan seluruh biaya overhead pabrik yang dibebankan untuk menghasilkan produk atau jasa.

Pada perspektif yang kedua, *standard cost* merupakan sejumlah total nilai uang yang harus diserahkan sebagai kompensasi atas penyerahan sebuah

produk atau jasa. Dalam hal ini, *standard cost* meliputi seluruh biaya yang dikeluarkan dalam proses produksi maupun imbalan yang diperhitungkan sebagai tambahan nilai yang telah menjadi konsensus atau kesepakatan. Pada perspektif yang kedua ini terjadi pada kontrak kerja sama dimana salah satu pihak seakan menjadi pihak penjual atau pihak yang berperan dalam proses pengadaan produk atau jasa. Sementara, bagi pihak lain yang seakan menjadi pembeli dalam kontrak bisnis, *standard cost* merupakan total nilai yang harus dibayarkan sebagai konsekuensi dari suatu kontrak kerja sama yang dibuat.

*Standard cost* disini meliputi seluruh biaya yang dikeluarkan dalam proses produksi produk atau jasa, tambahan nilai yang diperhitungkan, serta penyesuaian-penyesuaian yang terjadi maupun yang akan terjadi yang telah menjadi konsensus bersama. Pengertian yang terakhir ini merupakan pengertian *standard cost* dalam perspektif ketiga.

Sebuah kontrak kerja biasanya dipicu oleh adanya ketidakpastian lingkungan atau karena adanya kebutuhan investasi yang memiliki tingkatan risiko yang cukup besar dalam sebuah kesepakatan yang akan diambil (Chao & Kato, 2014). Dalam konteks yang lain, premis dasar dalam analisis transaksi biaya menyatakan bahwa faktor potensi risiko yang tinggi akan lebih mendorong suatu kebutuhan kontrak formal (Rindfleisch, Aric and Heide, 2015). Selain itu, dalam situasi ketidakpastian yang tinggi, kesepakatan kontrak kerja yang memerlukan periode waktu yang lama, sangat dibutuhkan untuk melakukan pembaruan kontrak secara periodik yang dinyatakan secara formal (Macneil, 1980).

Terdapat banyak pilihan metode yang dapat digunakan dalam menentukan *standard cost* yang digunakan sebagai dasar dalam penentuan harga. Setidaknya ada tiga kondisi yang mesti diperhatikan dalam keputusan

harga, yaitu, keputusan harga pesanan, keputusan harga target atau harga pasar dan keputusan harga strategis tanpa memperhatikan apakah pesanan khusus atau terdapat harga di pasaran (Blocher, Edward J., David E. Stout & Gary Cokins, 2010 p. 202). Pada keputusan yang ke tiga merupakan keputusan strategis jangka panjang yang prosesnya rumit. Rumit karena harus memperhatikan isu-isu strategis, melibatkan banyak bagian, memerlukan informasi biaya yang lebih rinci dan teliti. Intinya, penetapan harga strategis merupakan penetapan harga yang banyak memperhatikan banyak faktor yang pada akhirnya harga yang ditetapkan dapat diterima oleh pelanggan atau konsumen.

Pemilihan metode biasanya disesuaikan dengan karakteristik dan tujuan ditetapkannya *standard cost*. Pemilihan metode yang sesuai dapat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan, termasuk lingkungan budaya dimana perusahaan atau organisasi itu berada. Bourguignon, (Bourguignon & Norreklit, 2004) mengungkapkan bahwa meskipun praktisi bisnis di negaranya (Perancis) menyambut baik terhadap konsep *balanced scorecard* yang berkembang dan diapresiasi oleh praktisi bisnis di Amerika, namun masyarakatnya tetap menggunakan konsep *tableau de bord* merupakan sistem biaya yang lebih sesuai dan cocok di negaranya. Hal ini didorong oleh masyarakatnya yang sudah terbiasa menggunakan sistem ini dalam kurun waktu yang lama. Pendapat ini memperkuat anggapan bahwa pemikiran dan praktik akuntansi pada suatu wilayah dapat dipengaruhi oleh faktor lingkungan yang berkembang (Field, 1996).

Dalam penelitian ini, kontrak kerja sama proses pencetakan uang yang dilakukan oleh Bank Indonesia dan Peruri juga selalu diperbarui, biasanya dibatasi oleh waktu untuk penggunaan tiga tahun sekali. Alasan dilakukan

pembaruan merupakan respon atas adanya perubahan terhadap faktor-faktor yang dijadikan sebagai asumsi dasar dalam penyusunan kontrak kerja sama.

Misalnya, adanya perubahan tingkat harga karena inflasi, perubahan tingkat investasi, maupun perubahan tingkat kapasitas operasi. Perubahan ini akan terkait langsung dengan proses penentuan *standard cost* yang digunakan sebagai dasar penetapan harga cetak uang, sehingga perlu kesepakatan bersama dalam suatu perundingan. Proses ini merupakan interaksi para pihak yang dalam teori komunikasi harus dilakukan melalui proses interaksi sosial.

Proses inilah yang menurut Habermas (Jürgen Habermas, 1984) dianggap sebagai proses atau mekanisme integrasi.

### 1.3 Independensi dalam Pengambilan Keputusan

Dalam perspektif perundang-undangan, Bank Indonesia sebagai pengendali kebijakan dan pengawas lalu-lintas peredaran uang memiliki otoritas penuh sebagai institusi yang berhak mengeluarkan uang, termasuk dalam hal melakukan pencetakan uang (UU No. 7 Tahun 2011, 2011). Selain itu, Bank Indonesia juga memiliki tugas lainnya, yaitu: a) Menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter; b) Mengatur dan menjaga kelancaran sistem pembayaran; dan c) Mengatur dan mengawasi Bank (UU, 1999). Secara periodik, Bank Indonesia juga dituntut untuk melaporkan kinerjanya melalui proses audit yang dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Dalam hal pengadaan uang, Bank Indonesia akan diminta pertanggungjawaban terhadap biaya yang dikeluarkan dalam proses pengadaan uang. Sebagai institusi pengendali peredaran uang, maka harus melaporkan terhadap setiap kebijakan dan tindakan yang diputuskan sebagai bentuk terwujudnya kinerja yang baik, efektif dan

efisien. Kinerja yang baik, efektif dan efisien ini peneliti menganggapnya sebagai suatu parameter *cost effectiveness*.

Demikian halnya untuk Peruri, sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yang didirikan untuk melakukan kegiatan khusus pencetakan uang.

Dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya, Peruri harus mendasarkan pada ketentuan perundang-undangan yang mengatur keberadaannya sebagai institusi bisnis di bawah koordinasi kementerian BUMN (PP No.32, 2006).

Sebagai institusi bisnis, Peruri harus melaksanakan pengendalian operasinya dengan mendasarkan pada prinsip tata kelola yang baik, sehat dan menguntungkan. Hal ini dianggap sebagai indikasi keberhasilan kinerja. Dengan demikian, menjadi suatu kewajiban apabila proses pengelolaan yang dilakukan oleh manajemen Peruri mengarahkan seluruh sumber daya yang dimilikinya untuk menghasilkan kinerja yang baik, dan berujung pada perolehan keuntungan. Keuntungan ini yang peneliti anggap sebagai suatu parameter *cost effectiveness*.

Keberadaan kedua institusi ini, baik Bank Indonesia maupun Peruri sudah tentu merupakan perwujudan negara dalam mengatur, mengadakan dan mengendalikan uang sebagai instrumen pembayaran resmi pemerintah.

Keadaan ini menunjukkan bahwa negara hadir dalam rangka melindungi dan mewujudkan cita-cita berdirinya sebuah Negara Kesatuan Republik Indonesia yaitu kedaulatan dan keamanan bagi bangsa dan rakyatnya (UUD, 1945).

Meskipun Bank Indonesia maupun Peruri sama-sama sebagai Institusi Pemerintah, tidak ada jaminan bahwa proses penetapan *standard cost* akan berjalan tanpa adanya hambatan, pertentangan maupun konflik kepentingan para pemangku kepentingan. Persoalan utama dalam proses pencetakan uang adalah bahwa masing-masing institusi, baik Bank Indonesia maupun Peruri

berpegang pada ketentuan perundang-undangan yang berbeda. Oleh karena itu, sikap ini berpotensi terjadinya konflik kepentingan, terutama jika terkait dengan kebijakan operasi. Sebagai ilustrasi, terjadinya konflik antara Bank Indonesia dan Peruri berkenaan dengan kemampuan pemenuhan pesanan sejumlah lembar uang yang akan diproduksi. Konflik bermula dengan tingkat kapasitas produksi yang tersedia bagi Peruri. Ada perbedaan persepsi cara pandang oleh Bank Indonesia maupun Peruri. Konflik ini sempat memanas yang sampai melibatkan para pimpinan masing-masing institusi, baik terjadi pada pimpinan di lingkungan Bank Indonesia maupun pada pimpinan di lingkungan Peruri. Bahkan, peristiwa ini berimbas atau menjadi topik pembicaraan yang panas di kalangan para anggota legislatif, sebagaimana dalam pemberitaan media (Rakyat Merdeka Online: Kamis, 08 Maret 2007). Dalam kasus yang lain, ketika terjadi perbedaan persepsi antara Bank Indonesia dan Peruri terhadap peraturan tentang otonomi pencetakan uang. Kasus ini juga menimbulkan adanya konflik yang dapat mengganggu kepentingan operasional dari kedua belah pihak (Portal CBN: Selasa, 29 juni 2004). Kondisi inilah yang peneliti anggap sebagai suatu realitas kerangkeng apabila masing-masing pihak tetap berprinsip sesuai dengan keberadaan dan pada sikapnya masing masing.

*Standard cost*, bagi Bank Indonesia merupakan sejumlah nilai uang atau besarnya biaya atau ongkos cetak yang harus dibayarkan untuk setiap pecahan uang yang dicetak. Namun, di sisi lain bagi Peruri, *standard cost* selain biaya atau ongkos cetak yang terjadi, harus juga memperhitungkan tingkat margin laba tertentu, sebagai hal yang lazim sebagai keuntungan. Meskipun memiliki hubungan yang sangat erat dalam hal pencetakan uang, Bank Indonesia dan Peruri merupakan institusi yang independen. Hal ini ditunjukkan oleh adanya pijakan hukum yang berbeda. Namun demikian keberadaan kedua institusi ini

memiliki visi yang sama, yaitu sebagai institusi yang dibangun oleh negara sebagai instrumen atau organ negara yang berdaulat dalam melaksanakan fungsi dan kaidah bernegara. Oleh karena itu, masing-masing pihak harus menumbuhkan kesadaran untuk memperhatikan keselarasan tujuan (*goal congruence*) sebagai institusi negara. Meskipun kadang-kadang *goal congruence* itu sulit dilakukan karena kompleksitas permasalahan operasi perusahaan (Meyers, Marcia K., Norma M. Riccucci and Irene Lurie, 2001). Oleh karena itu, proses penetapan *standard cost* tidak dapat mengabaikan prinsip kebersamaan sebagai institusi negara dengan selalu mengedepankan prinsip keadilan dan kesetaraan, termasuk perhatian terhadap para karyawan yang berada dalam kedua institusi itu. Prinsip kebersamaan tidak bisa diabaikan dalam perumusan *standard cost*, sehingga rumusan *standard cost* yang dihasilkan akan dianggap wajar dan dapat diterima oleh kedua belah pihak.

#### 1.4 Memahami Perbedaan untuk Mencapai Kesepakatan

Secara periodik, Bank Indonesia dan Peruri sepakat untuk meninjau kembali perhitungan *standard cost* pencetakan uang yang akan digunakan untuk beberapa periode ke depan. *Standard cost* yang dihasilkan, biasanya akan digunakan dalam tiga sampai dengan empat tahun ke depan. Peninjauan kembali akan dilakukan dalam rangka menyesuaikan asumsi-asumsi dasar yang digunakan dalam penyusunan *standard cost*. Penyesuaian asumsi dasar disebabkan oleh adanya perubahan faktor-faktor lingkungan, baik yang bersumber dari internal maupun dari eksternal masing-masing institusi.

Berbagai fakta perbedaan kepentingan sebagaimana yang telah dijelaskan dapat menjadikan hambatan dalam proses perundingan. Misalnya,

karena perbedaan arah dan kebijakan masing-masing institusi, maka indikasi ukuran kinerja dari masing-masing institusi juga berbeda. Seringkali, penentuan *standard cost* hanya memperhatikan faktor-faktor yang berkenaan dengan kalkulasi numerik, artinya hanya memperhitungkan berapa jumlah sumberdaya yang dikorbankan, yang diakumulasikan ke dalam bentuk angka-angka. Penentuan *standard cost* seperti ini tidak memperhatikan faktor lain yang tersembunyi yang tidak dapat diungkapkan secara nyata dengan angka. Misalnya, spirit atau motivasi kerja karyawan, penggunaan istilah dalam proses pengendalian kinerja karyawan dapat mempengaruhi sikap karyawan. Oleh karenanya faktor-faktor tersebut harus juga diperhatikan karena berpotensi mempengaruhi kinerja.

Dari perpektif kebahasaan, penggunaan terminologi diskon atau potongan harga sebagai bentuk apresiasi atas kelebihan pesanan di atas kapasitas normal dapat berpotensi menimbulkan konflik yang berdampak pada sikap motivasi kerja. Sebagai ilustrasi, jika Bank Indonesia biasanya melakukan pesanan untuk mencetak 5 (lima) milyar bilyet (sebutan lembar uang kertas) per tahun dengan harga cetak Rp50; per bilyet, kemudian menaikkan pesanan menjadi 6 milyar bilyet per tahun, derngan ketentuan adanya diskon sebesar 2% dari harga normal. Bagi Bank Indoneisia mungkin penawaran ini sangat rasional dan adil, karena akan meningkatkan efisiensi operasi. Namun, bagi Peruri, khususnya bagi karyawan pada bagian produksi, tindakan ini dapat dipersepsikan berbeda yang dianggap sebagai tamparan, *'wah gila gua diminta menaikkan kinerja (mungkin lewat tambahan jam kerja atau lembur) eh malah dikurangi harganya.'* Dari ilustrasi tersebut, nambak bahwa perlu juga memperhatikan aspek kebahasaan (semantik) dalam penggunaan istilah diskon (potongan harga) dalam menangani permintaan terhadap kelebihan pesanan,

karena dapat menimbulkan perbedaan persepsi dan menyulut terjadinya konflik.

Untuk itu, dalam perundingan untuk membuat kesepakatan sebaiknya para pihak

harus berhati-hati dalam melakukan komunikasi dalam perundingan. Para pihak

harus menghindari penggunaan bahasa atau istilah yang dapat menimbulkan

konflik atau permasalahan.

### 1.5 Komunikasi Aksi Habermas sebagai Alternatif Solusi

Dalam setiap proses pengambilan keputusan, termasuk dalam hal

keputusan penetapan *standard cost*, baik secara mandiri maupun secara kolektif

yang melibatkan berbagai pihak membutuhkan proses komunikasi yang baik

sehingga tercapai suatu konsensus atau kesepakatan. Proses untuk mencapai

kesepakatan inilah yang menurut Habermas disebut sebagai proses rasionalisasi

(Habermas, 1983). Proses rasionalisasi merupakan proses dialektika individu

terhadap lingkungan sosialnya sehingga diambilnya sebuah keputusan.

Habermas menggambarkan proses rasionalisasi merupakan upaya

membebaskan diri dari kerangkeng modernitas (yang serba rasional, serba

material dan bersifat nominal) menuju pada situasi pencerahan atau

kenyamanan dalam hidup. Dengan pendekatan yang dibangunnya, Habermas

menjawab melalui berbagai pertanyaan atas permasalahan yang telah

dirumuskan dalam beberapa tahapan, yang kemudian tahapan-tahapan ini

disebut sebagai tahapan rasionalisasi.

Tahapan rasionalisasi meliputi: *pertama*, tahapan mengenali apakah

sesungguhnya rasio itu? *Kedua*, tahapan mengenai bagaimanakah ragam rasio

itu? *Ketiga*, tahapan melakukan penyelidikan, yaitu bagaimanakah proses

rasionalisasi yang terjadi pada masyarakat? *Keempat*, tahapan untuk mencoba

menunjukkan rasio seperti apakah yang dapat menjadikan terlepas dari sebuah koloni (atau kerangkeng)?

Demikian halnya dalam proses penentuan *standard cost*. Proses ini harus juga memperhatikan dan memahami kepentingan para pihak yang terlibat dalam perundingan. Hal ini dilakukan agar proses komunikasi untuk mencapai kesepakatan menjadi lebih mudah dan efektif. Proses ini sering disebut sebagai interaksi simbolik, sebagai proses pemaknaan agar dapat memahami kepentingan masing-masing pihak yang akan melakukan kerjasama (Blamer, 1969). Premis utama interaksi simbolik adalah bahwa tindakan manusia dalam melakukan sesuatu didorong oleh adanya makna yang didapat dari sesuatu yang dipersepsikan. Adapun makna diperoleh dari proses interaksi sosial yang dilakukan dengan orang lain. Selanjutnya, makna-makna yang didapat itu kemudian disempurnakan dalam proses interaksi sosial yang berlangsung.

Dalam proses penentuan *standard cost* pencetakan uang juga mengalami proses yang menemui banyak benturan kepentingan, sehingga perlu proses rasionalisasi bagi para pihak sebelum mencapai kesepakatan. Artinya, tidak mungkin antara Bank Indonesia dan Peruri tetap bertahan pada sikapnya dan keinginannya masing-masing. Oleh karenanya, terjadilah proses interaksi sosial sebagai proses rasionalisasi untuk mencapai kesepakatan.

Upaya untuk membangun *standard cost* yang memenuhi kesepakatan dapat dilakukan dengan cara melakukan rekonstruksi bagaimana interaksi sosial itu terjadi dalam sebuah proses perundingan penentuan *standard cost* itu. Rekonstruksi berarti melakukan penyusunan atau penggambaran kembali dari bahan-bahan yang ada (Marbun, 1996). Rekonstruksi dengan memperhatikan berbagai kepentingan masing-masing pihak sehingga terhindar dari subyektivitas

yang berlebihan yang dapat mengaburkan makna *standard cost* yang diinginkan.

Proses rekonstruksi inilah yang dianggap sebagai proses rekonstruksi sosial atau melakukan irrekonseptualisasi atas konsep tindakan, struktur dan sistem yang diawali dengan memandang praktek-praktek sosial yang terus berlangsung (Beilharz, 2002).

Dalam perspektif yang lain, proses penentuan *standard cost* memerlukan pengetahuan terhadap arti, elemen, dan metode serta sasaran atau tujuan ditetapkannya *standard cost*. Berdasarkan pengetahuan inilah akhirnya tercipta *standard cost* yang bermakna dan dapat bermanfaat bagi para pihak yang berkepentingan. Oleh karena itu, proses penggalian pengetahuan yang mendukung terciptanya *standard cost* yang tepat sasaran menjadi sangat penting dilakukan.

Pada penelitian ini, peneliti akan menekankan pada penggunaan teori komunikasi aksi Habermas sebagai metodologi dalam penelitian ini. Sebuah pemikiran dapat diturunkan sebagai metodologi jika dilakukan sinkronisasi asumsi dasar pemikiran dengan konteks isu penelitian (Kamayanti, 2016).

Pemikiran Habermas dikenal dengan nuansa emansipatoris, karena dianggap dapat mendamaikan berbagai kepentingan yang saling berhadapan. Pada awalnya, pemikiran Habermas merupakan respon atas kebuntuan atau keputusan upaya menghadapi proyek pencerahan dan modernitas. Kritik rasio manusia oleh Immanuel Kant (2005) yang dianggap sebagai awal dari proyek pencerahan, yang kemudian dilanjutkan oleh pemikir besar lainnya seperti Hegel dan Marx, dianggap telah gagal menciptakan pemikiran yang emansipatoris. Pemikiran emansipatoris merupakan pemikiran yang dapat membebaskan manusia dari mitos dan pemikiran yang irasional sebagaimana yang diharapkan. Habermas menganggap bahwa para pemikir modernitas telah

gagal karena masih mendasarkan pada modus pemikiran yang bersifat monologal, yang berarti berdialog dengan diri sendiri. Pemikiran ini dianggap sebagai sebuah pemaksaan kehendak terhadap apa yang diinginkan terhadap apa yang dilihatnya. Pemikiran seperti ini dianggap sebagai sumber totalitarian yang harus ditinggalkan, karena masih berpusat pada rasio subyektivitas yang bersifat subyektif. Selanjutnya, Habermas menganggap bahwa modernitas sebagai proyek yang tidak pernah selesai sehingga perlu konsepsi ulang untuk dilanjutkan bukan ditinggalkan. Jalan keluar yang diajukan dengan membenahi kekurangan dengan tindakan komunikatif, perlu mengubah pola pikir monologal menjadi sebuah dialog, artinya ada proses komunikasi dua arah yang terjadi. Perbedaan lainnya, bahwa pendahulunya cenderung melakukan perubahan secara radikal revolusioner, tetapi perubahan harus dilakukan melalui tindakan komunikatif dengan dialog secara emansipatoris sehingga proses transformasi sosial akan terjadi.

Terkait dengan topik penelitian ini, bahwa *standard cost* itu merupakan kesepakatan dari proses perundingan antar para pihak, yaitu Bank Indonesia dan Peruri. Dalam perundingan dapat dipastikan para pihak akan membawa kepentingannya (baca *cost effectiveness*) yang dapat menjadi kerangkeng dalam proses perundingan. Untuk itu, pemahaman terhadap kepentingan oleh para pihak terhadap pihak lainnya menjadi suatu hal yang harus dilakukan sehingga penentuan *standard cost* yang bermanfaat bagi para pihak itu dapat dirumuskan.

Pada kesempatan ini peneliti menggunakan komunikasi aksi Habermas sebagai metodologi dalam melakukan perundingan dalam mencapai kesepakatan.

## 1.6 Fokus dan Masalah Penelitian

Penelitian ini membahas tentang proses penentuan kontrak kerja sama proses pencetakan uang. Penelitian berawal dari sebuah fenomena bahwa kenapa proses penentuan kontrak kerja sama antar institusi negara sulit dilakukan. Salah satu indikasi kesulitan proses ditunjukkan oleh lamanya waktu yang dibutuhkan untuk mencapai kesepakatan. Bahkan, pernah juga terjadi kebuntuan komunikasi sehingga tidak tercapai kesepakatan. Akibatnya terjadi penundaan proses pencetakan uang. Lamanya waktu ini juga menggambarkan banyaknya faktor yang harus dipertimbangkan. Peneliti beranggapan bahwa salah satu faktor yang menjadi alasan lamanya proses karena adanya target-target institusional yang merupakan strategi dari masing-masing pihak. Target ini yang penulis sebut sebagai *cost effectiveness*. Target secara institusional para pihak inilah yang dianggap sebagai kerangka yang dapat membelenggu proses perundingan dalam mencapai kesepakatan.

Meskipun pada bagian sebelumnya telah dikemukakan banyak faktor yang melingkupi para pihak dalam melakukan kerjasama proses pencetakan uang, namun fokus pembahasan dalam penelitian ini pada bagaimana proses komunikasi yang terjadi dalam penentuan *standard cost* yang digunakan sebagai acuan dasar dalam penentuan harga cetak uang. Bagaimana proses komunikasi dilakukan dalam penentuan *standard cost*. Apakah dalam berkomunikasi telah mengedepankan prinsip-prinsip egaliter. Apakah telah memperhatikan kepentingan berbagai pihak

Atas dasar pemikiran tersebut, maka peneliti memandang penting untuk, *pertama*, mengeksplorasi bagaimana realitas interaksi sosial yang terjadi dalam proses perundingan dalam penentuan *standard cost*. Bagaimana kesepakatan dalam perundingan diperoleh, sementara masing-masing institusi memiliki *cost*

*effectiveness* yang berbeda. Apakah komunikasi telah memenuhi kepentingan para pihak. Kedua, dengan menggunakan konsep komunikasi Habermas, apakah prinsip-prinsip komunikasi telah memenuhi prasyarat komunikasi. Apakah kesepakatan yang diperoleh dalam perundingan telah melegakan semua pihak. Bagaimana seharusnya proses kesepakatan dirumuskan sehingga memenuhi kepentingan para pihak.

Pada proses pencetakan uang diperlukan *standard cost* yang dijadikan sebagai dasar dalam menentukan biaya produksi per satuan jenis uang. Proses pencetakan uang diangkat sebagai kasus yang dapat menggambarkan bagaimana proses kesepakatan kontrak kerjasama dapat terjadi; Mengapa *standard cost* dijadikan sebagai dasar dalam penentuan harga kontrak. Kasus dalam penelitian ini bersifat *explanatory*, dimana studi kasus dapat menjawab pertanyaan penelitian yang didasarkan pada kompleksitas realitas sosial yang ada (Baxter, 2008). Kasus dalam penelitian ini dipandang sebagai dasar untuk mengungkapkan dan menjelaskan bagaimana proses terjadinya kesepakatan *standard cost* yang digunakan sebagai acuan dalam penetapan harga cetak uang yang dianggap dapat memenuhi kepentingan bagi kedua belah pihak pelaku perundingan. Dengan demikian, maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut: "Bagimanakah proses interaksi sosial yang terjadi dalam proses penentuan kontrak pengadaan uang yang didasarkan pada *standard cost* dengan memperhatikan *cost effectiveness* dengan menggunakan konsep komunikasi aksi Habermas sehingga melahirkan rumusan *standard cost* yang memenuhi kepentingan bagi para pihak, baik Bank Indonesia maupun Perum Peruri?"

### 1.7 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah disampaikan, maka yang menjadi tujuan penelitian ini: *Pertama*, untuk mengungkapkan dan menjelaskan interaksi sosial yang terjadi dalam proses penentuan kontrak kerja pengadaan uang, khususnya dalam penentuan *standard cost* dengan memperhatikan *cost effectiveness* dari para pihak. *Kedua*, dengan menggunakan konsep komunikasi aksi Habermas, apakah komunikasi dalam perundingan penentuan *standard cost* telah memenuhi prinsip-prinsip komunikasi yang efektif dan dapat memenuhi harapan para pihak. *Ketiga*, bagaimana rumusan konsep *standard cost* yang emansipatoris.

### 1.8 Kontribusi Penelitian

Penelitian ini akan memberikan kontribusi dalam beberapa hal. *Pertama*, bagi pengembangan ilmu akuntansi, khususnya bidang akuntansi manajemen. Hasil penelitian memberikan gambaran praktik proses penentuan *standard cost* yang digunakan dalam penentuan harga kontrak, khususnya penentuan harga cetak uang. Temuan penelitian penelitian ini setidaknya memberikan pemahaman baru terhadap makna *standard cost*, baik dari karakteristik, proses maupun struktur *standard cost*. *Kedua*, bagi institusi atau perusahaan pemerintah, hasil penelitian dapat digunakan sebagai rujukan dalam pelaksanaan kontrak kerjasama, dengan memperhatikan *cost effectiveness* dari para pihak yang akan melakukan kerja sama. *Ketiga*, bagi manajer atau pimpinan perusahaan yang memiliki karakteristik yang sama dengan karakteristik situs penelitian ini, hasil penelitian ini dapat juga dijadikan sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

## **BAB 2 METODOLOGI PENELITIAN: SEBUAH MODEL PENCARIAN STANDARD COST YANG BERSANDAR PADA NILAI KEWAJARAN**

### **2.1 Pengantar**

Pada bagian ini akan diuraikan berbagai hal yang terkait dengan bagaimana penelitian ini dilakukan. Bahasan meliputi hubungan antara permasalahan penelitian dengan teori, paradigma, pendekatan, dan metode penelitian yang digunakan sebagai rujukan dalam mengungkap permasalahan, pengumpulan maupun teknik analisis data dan pembahasan permasalahan penelitian. Pembahasan diawali dari pendekatan dan sifat studi, yang dilanjutkan dengan teori yang digunakan sebagai alat analisis dan bagaimana menurunkan kepada unit analisis sehingga sampai pada tahap kesimpulan.

Dalam penyelenggaraan bisnis, sering terjadi ketidaksesuaian antara teori dengan praktik di lapangan. Ketidaksesuaian ini yang dipandang sebagai adanya kesenjangan antara teori dengan praktik. Untuk dapat melakukan kajian terhadap rentang teori dengan praktik diperlukan alat bantu yang disebut dengan metodologi penelitian. Hasil kajian secara metodologis terhadap rentang teori dengan praktik ini dibutuhkan untuk menambah khasanah ilmu pengetahuan. Oleh karena itu, salah satu alasan kenapa melakukan penelitian didorong untuk mengisi kekosongan rentang antara teori dan praktik itu.

Berangkat dari rumusan masalah, maka pemilihan metode penelitian harus disesuaikan dengan permasalahan yang ada. Pemilihan metode penelitian memiliki kedudukan yang sangat penting dalam penelitian.

Samarjuono (1997), menyatakan bahwa pemilihan metode penelitian itu akan mempengaruhi kualitas ilmu pengetahuan yang akan dibangun. Dalam

pandangan lain, diungkapkan bahwa terdapat keterkaitan antara sifat studi, yang dimulai dari rumusan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, metode dan pendekatan yang digunakan, serta perspektif atau paradigma penelitian (Babbie, 2012).

## 2.2 Penelitian Kualitatif

Sebagaimana layaknya upaya penyelesaian masalah proyek atau kasus, maka dibutuhkan suatu pendekatan. Suatu pendekatan yang digunakan biasanya akan memiliki konsekuensi hasil atau temuan yang didapatkan.

Penggunaan pendekatan yang berbeda akan menghasilkan temuan dan rekomendasi penelitian yang berbeda. Pada penelitian ini, penulis menggunakan penelitian kualitatif dalam mengkonstruksi permasalahan dan juga dalam mencari solusi atas permasalahan sebagai temuan. Denzin dan Lincoln (1994:2) mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif mampu mendeskripsikan peristiwa atau kejadian, baik yang bersifat rutin maupun yang nonrutin. Penggunaan pendekatan ini bertujuan untuk menggali secara lebih mendalam terhadap data yang terkumpul serta interpretasi dari sebuah fakta yang dapat diungkap dari kasus yang diamati pada situs yang dipilih melalui informan.

Dalam pandangan lain, (Creswell, 2007), mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai alat atau sarana (means) untuk mengeksplorasi dan memahami makna (meaning) setiap perilaku individu atau kelompok yang bersentuhan dengan persoalan sosial (baca 'kemanusiaan'). Sementara, Moleong (2008), metode penelitian kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa uraian kata secara tertulis atau lisan dari keterlibatan seseorang atau banyak orang atas perilakunya yang menjadi obyek pengamatan. Pada penelitian ini, peneliti melakukan pengumpulan data

melalui wawancara dari informan yang mewakili situs dan juga melakukan pengamatan lainnya yang relevan dengan konteks, selanjutnya melakukan analisis untuk menghasilkan temuan penelitian.

Wahyudi (1997), menjelaskan bahwa perkembangan penelitian akuntansi dengan menggunakan berbagai variasi metodologi alternatif seperti pendekatan kualitatif menunjukkan bahwa penelitian akuntansi mulai menyadari kebutuhan metodologi yang dapat menjawab kompleksitas permasalahan.

Solusi atas kompleksitas permasalahan akuntansi tidak harus dipaksakan melalui satu pendekatan saja, melainkan harus melihat sifat dan konteks permasalahan yang ada. Penggunaan variasi pendekatan diperlukan untuk menambah khazanah pengembangan ilmu akuntansi. Tentu, penggunaan pendekatan harus disesuaikan dengan karakteristik permasalahan yang ada. Tidak semua penelitian harus dipaksakan dengan pendekatan kuantitatif saja. Pendekatan kuantitatif dan analisis statistik lebih mendeskripsikan fenomena yang telah diakui berdasarkan teori yang sudah mapan. Analisis statistik tidak dapat membuat prediksi fenomena baru atau fenomena yang selalu mengalami perubahan secara kontinum. Lebih lanjut, Creswell (Creswell, 2007) berpendapat bahwa pendekatan kualitatif diperlukan pada saat ukuran-ukuran kuantitatif dan analisis statistik tidak lagi sesuai dalam menjelaskan permasalahan.

Keterlibatan peneliti dalam situs penelitian yang sering dianggap sebagai subjektivitas penelitian merupakan isu yang sangat menarik dalam penelitian kualitatif. Upaya ini dapat menghasilkan realitas nyata yang mengalir apa adanya secara natural dan tidak monoton. Penelitian kualitatif sering disebut sebagai penelitian naturalistik karena dapat menjelaskan fenomena secara apa adanya, tidak adanya manipulasi yang dilakukan oleh peneliti antara sebelum, pada saat, dan setelah penelitian dilakukan (Sugiyono, 2018). Denzin dan

Lincoln (2000:3), menyatakan bahwa dalam sifat naturalitasnya penelitian kualitatif berusaha untuk membuat rasa atau sentuhan yang berbeda dalam penafsiran terhadap realitas sosial. Dalam dimensi yang agak lain dengan Sarantakos (Sotirios Sarantakos, 2007), beranggapan bahwa konstruksi teori dalam penelitian kualitatif dibangun dengan menggunakan alur secara induktif. Induktif yang dimaksudkan adalah bahwa bangunan teori terbentuk dimulai dari adanya berbagai peristiwa yang terjadi dalam kehidupan nyata, dari yang bersifat umum ke sesuatu hal yang bersifat khusus. Oleh karenanya, dengan karakteristik pendekatan ini, maka penelitian kualitatif nampak lebih kaya akan interpretasi dari suatu peristiwa.

### 2.3 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan sudut pandang bagaimana penelitian dilaksanakan. Kegiatan penelitian membutuhkan pemilihan paradigma yang disesuaikan dengan tujuannya. Dalam penelitian perbedaan paradigma dapat memberikan hasil yang berbeda. Paradigma penelitian lebih bersifat personal dan akan dapat melahirkan interpretasi yang berbeda. Paradigma pada intinya merupakan pandangan dunia atau cara pandang seseorang dalam memahami realitas, (Triuwono, 2006:214). Dalam pengembangan ilmu pengetahuan sosial terdapat beberapa paradigma yang dipilih. Pemilihan biasanya tergantung pada minat, kesenangan dan kenyamanan individual peneliti.

Paradigma memandang bahwa realitas sosial merupakan fakta yang memiliki banyak interpretasi kebenaran. Pengungkapan terhadap kebenaran harus disandarkan pada paradigma yang digunakan dalam menafsirkan setiap realitas yang ditangkap oleh indra subyek. Paradigma penelitian ilmu sosial biasanya terbagi dalam empat sudut pandang, yaitu: Paradigma fungsionalis

atau positivistik, Paradigma interpretif, Paradigma radikal humanis, dan Paradigma radikal strukturalis (Burrell dan Morgan, 1979:21). Dalam konteks penelitian akuntansi, Chua (1986a), mengelompokkan paradigma penelitian ke dalam tiga kelompok, yaitu paradigma positivistik, paradigma interpretif dan paradigma kritis. Paradigma kritis dianggap sebagai gabungan antara paradigma radikal humanis dengan paradigma radikal strukturalis. Paradigma penelitian seperti ini akan terus mengalami perkembangan, misalnya adanya paradigma religiusitas, yaitu paradigma pengembangan ilmu pengetahuan yang disandarkan pada intisari dari nilai-nilai agama, Mulawarman (2010).

Pada penelitian ini, paradigma kritis akan dijadikan sebagai cara pandang penulis dalam melihat realitas. Pada paradigma kritis ini, peneliti berusaha untuk mengungkap bagaimana formulasi standard cost yang dibangun untuk memenuhi kesepakatan bagi para pihak sebagai dasar dalam penentuan harga cetak uang. Menurut Triyuwono (2013), paradigma kritis memandang bahwa struktur sosial yang memiliki ilmu pengetahuan dianggap sebagai kelompok yang cenderung menindas pada kelompok lainnya. Para peneliti yang menggunakan paradigma kritis, mereka dianggap memiliki kepedulian terhadap upaya pembebasan terhadap penindasan. Selanjutnya, masyarakat yang terbebas dari penindasan akan diubah kepada kehidupan yang lebih baik. Selanjutnya, ilmu pengetahuan yang dibangun dengan paradigma kritis akan menghasilkan ilmu pengetahuan yang sarat nilai dan memiliki kepedulian terhadap keadaan yang lebih baik.

#### **2.4 Memahami Teori Komunikasi Aksi sebagai Metode Analisis**

Habermas merupakan tokoh yang menjadi simbol pemikir Kritis.

Pemikirannya selalu berkaitan dengan kritik terhadap interelasi sosial yang

nyata. Pemikirannya selalu merefleksikan masyarakat, termasuk keterlibatan dirinya dalam dialektika menghadapi struktur-struktur penindasan dan emansipasi. Pemikirannya tidak membangun jarak sebagaimana umumnya sebuah teori berjarak dari realitas social. Namun, pemikirannya malah menyatu dengan realitas sosial sebagai bentuk dari tanggapan jawabnya terhadap lingkungan sosialnya (Suseno, 1992)

Pemikiran Habermas merupakan refleksi kritis bukan saja dalam arti menetapkan prinsip-prinsip dasar historis namun tidak jatuh pada historisistik dan praktis, melainkan lebih pada ke arah tindakan politik emansipatoris.

Masalah lainnya yang terkait dengan pemikiran kritis Habermas adalah masalah pengembangan ilmu pengetahuan, utamanya dalam ilmu sosial. Suatu pertanyaan kritis, apakah ilmu pengetahuan itu dengan bekerja dengan bebas nilai. Para pendukung kebebasan nilai menyatakan afirmatif, bahkan mereka menambahkan bahwa metode yang digunakan dalam ilmu alam tidak berbeda atau sama dengan metode dalam ilmu sosial. Oleh karenanya, jika ilmu sosial ingin diakui sebagai ilmu pengetahuan, maka harus menghasilkan hukum yang berlaku umum dan prediksi ilmiah sebagaimana pada karakteristik ilmu alam.

Berdasarkan alasan inilah maka kemudian para pendukung kebebasan nilai dimasukkan dalam kelompok positivisme.

Habermas mengemukakan bahwa setiap penelitian ilmiah diarahkan oleh adanya kepentingan bagi umat manusia (baik dalam ilmu-ilmu alam maupun ilmu-ilmu sosial (LP3ES, 1990)). Oleh karena itu, postulat tentang kebebasan nilai dianggap sebagai suatu ilusi, baik bagi ilmu sosial maupun bagi ilmu alam. Sebagai sebuah ungkapan bahwa melepaskan nilai dari fakta ibarat mempertentangkan Sein (ada) yang murni dengan Sollen (seharusnya) yang abstrak.

Awalnya pemikiran Habermas ini lahir sebagai upaya untuk mengatasi kebuntuan pemikiran terhadap upaya proyek pencerahan dan modernitas.

Upaya pencerahan dan modernitas yang diawali oleh Kant, yang kemudian dilanjutkan oleh pemikir-pemikir besar lainnya seperti Hegel, dan Marx, terbukti mengalami jalan buntu (Hardiman, 2007). Para pemikir pada masa itu dianggap belum mampu menciptakan solusi yang emansipatoris. Upaya menuju pembebasan dan pencerahan yang diinginkan oleh para pemikir sebelumnya, justru malah membelenggu manusia dengan pemikiran yang monologal.

Pemikiran monologal adalah pemikiran yang didasarkan pada pengandaian secara individual. Hasil proses pengandaian secara monologal ini dianggap sebagai sebuah kebenaran yang mutlak dan universal. Hal ini ditakutkan akan menjadi benih dari tindakan totalitarian dan absolutisme, oleh karenanya harus ditinggalkan. Melihat fenomena itu, kelompok para pemikir post-modern berusaha untuk meninggalkan proyek pencerahan dan modernitas yang telah di gagas. Namun demikian, Habermas memiliki pandangan yang bertolak belakang dari para pendahulunya, bahwa modernitas perlu untuk diperbarui dan direkonseptualisasikan. Jalan keluar yang ditawarkan untuk membenahi cacat-cacat itu menurutnya harus dilakukan melalui teori tindakan komunikatif. Tindakan komunikatif ini diharapkan dapat mengurai kebuntuan modus filsafat monologal menjadi dialogal (Hardiman, 2011).

Teori tindakan komunikatif merupakan pembeda utama pemikiran Habermas dari pemikiran pendahulunya. Selanjutnya, tanpa meninggalkan keprihatinan pendahulunya Habermas merumuskan keprihatinan itu secara baru. Bahwa transformasi sosial tidak harus dilakukan secara revolusioner, melainkan harus dilakukan melalui dialog secara emansipatoris. Tindakan komunikasi mengarahkan untuk mencapai kesepakatan bersama dalam memecahkan permasalahan dalam merumuskan kesepakatan ke depan.

Konsensus ini yang dianggap suatu yang rasional, jika para pelaku yang mengikuti proses komunikasi dapat mengemukakan pendapatnya secara bebas dan tanpa paksaan.

Habermas menyebutkan, ada empat macam klaim keberhasilan dalam komunikasi (Hardiman, 1993). Pada proses komunikasi jika terjadi kesepakatan dalam komunikasi secara alamiah dan objektif, berarti proses tersebut mencapai klaim kebenaran (truth). Kalau ada kesepakatan dalam komunikasi yang disandarkan pada norma-norma dalam dunia sosial, berarti mencapai klaim ketepatan (rightness). Kalau ada kesepakatan yang sesuai antara suasana batiniah dan ekspresi seseorang, berarti proses komunikasi tersebut mencapai klaim autentisitas atau kejujuran (sincerety). Akhirnya, kalau proses komunikasi mencapai kesepakatan atas klaim-klaim di atas secara keseluruhan, berarti mencapai klaim komprehensibilitas (comprehensibility). Setiap komunikasi yang efektif harus mencapai klaim keempat ini, dan mereka yang mampu melakukannya dianggap sebagai seseorang yang memiliki kompetensi komunikatif.

Empat klaim komunikasi inilah, yaitu klaim kebenaran, ketepatan, kejujuran, dan komprehensif yang selanjutnya dijadikan sebagai dasar unit analisis dalam penelitian ini. Bahwa proses komunikasi dianggap telah mencapai konsensus saling memahami, jika didasarkan pada keempat klaim keberhasilan komunikasi tersebut.

Dalam kenyataan, setiap tindakan tidak bisa lepas dari kepentingan dan kebutuhan. Permasalahannya adalah bagaimana adanya kepentingan dan kebutuhan dari setiap kelompok pelaku komunikasi itu bisa diselaraskan. Bagi Habermas, justru karena banyaknya kepentingan maka harus dipertemukan dalam proses komunikasi, sehingga perbedaan kepentingan masing-masing kelompok itu akan dikonversikan menjadi kepentingan bersama. Pada dasarnya

proses komunikasi itu juga bersifat penafsiran. Keberadaan bahasa dalam proses komunikasi menjadikan para pelaku komunikasi dapat terlibat secara intens pada setiap tataran, dan dari sinilah pemahaman setiap pelaku melalui interaksi dengan lawan bicaranya akan meningkat. Dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang berhasil adalah komunikasi yang dapat mengubah sikap yang pada awalnya berkata "saya", berubah menjadi berkata "kami", kemudian mengubah lagi untuk berkata "kita". Akhirnya komunikasi ini akan berujung pada persetujuan yang rasional intersubjektif, bukan lagi sebuah pengandaian yang dimonopoli oleh satu pihak melainkan menjadi sebuah produk berupa kesepakatan atau konsensus.

Ada tiga prasyarat sebelum mencapai kondisi dimana tindakan komunikasi dapat memenuhi kesepakatan dan sah. Terlebih jika pembicaraan sudah menyangkut hajat hidup orang banyak. Pertama keikutsertaan dalam sebuah diskursus hanya memungkinkan dilakukan jika menggunakan bahasa yang sama dan secara konsisten patuh terhadap aturan yang logis dan semantis dari bahasa tersebut. Kedua, adanya kesamaan untuk memperoleh kesempatan dalam diskursus, jika setiap peserta memiliki keinginan untuk mencapai konsensus yang tidak memihak dan memandang para peserta lainnya sebagai pribadi-pribadi otonom yang tulus, bertanggungjawab dan sejajar. Ketiga, adanya norma atau aturan yang dipatuhi bersama untuk mengamankan proses diskursus dari tekanan dan diskriminasi. Norma ini memastikan bahwa pencapaian kesepakatan ini bukan karena ada unsur paksaan.

## 2.5 Studi Kasus

Studi kasus merupakan salah satu pendekatan yang dapat digunakan dalam penelitian kualitatif. Creswell menyatakan, bahwa terdapat lima

pendekatan yang dapat digunakan dan dipilih. Pendekatan tersebut meliputi pendekatan naratif, fenomenologi, grounded theory, etnografi, dan studi kasus.

Pemilihan pendekatan akan disesuaikan dengan tujuan peneliti yang telah ditetapkan sebelumnya. Kelima pendekatan tersebut memiliki karakter dan keunikan masing-masing. Jadi setiap pendekatan memiliki kekhususan sesuai dengan kebutuhannya sendiri.

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan pendekatan studi kasus.

Pemilihan studi kasus bertujuan untuk mengeksplorasi lebih rinci terhadap isu atau permasalahan penelitian yang ada. Dengan pendekatan ini dapat ditemukan penelitian yang mendalam dapat dihasilkan dari konteks khusus, yang dalam hal ini adalah kasus penentuan standard cost pencetakan uang yang akan dijadikan sebagai dasar penetapan harga cetak uang.

Alasan utama penggunaan studi kasus agar supaya mendapatkan konstruksi rumusan standard cost dalam proses pencetakan uang. Dengan menginterpretasikan data yang dikumpulkan dari lapangan secara naturalistik, sehingga akan menunjukkan keadaan yang sebenarnya. Studi kasus akan memberikan gambaran dan merefleksikan permasalahan yang sedang terjadi. Pendekatan studi kasus akan menekankan pada intensitas penggalan data dan interpretasi atas data yang didapatkan. Temuan-temuan yang didapatkan akan disandingkan dengan teori yang sudah ada sebagai penjelasan lebih lanjut terkait dengan isu yang menjadi objek studi.

Desain penelitian studi kasus lebih menekankan pada pemahaman secara mendalam terhadap inti permasalahan. Menggali substansi secara mendalam sebagai pembuktian atas apa yang telah terjadi, yang sesuai dengan nilai-nilai yang terkandung dalam studi kasus, bahwa kasus yang baik diangkat dari fakta dan realitas sosial yang ada. Pemaparan secara luas didapatkan dari proses penggalan data, melalui terjun ke lapangan. Dalam penelitian studi

repository.ub.ac.id

kasus, proses asersi setiap informasi merupakan kunci dalam pembahasan dalam setiap tema. Dalam praktik penetapan standard cost yang bersifat teknis akan lebih cocok jika dipadukan dengan berbagai data sesuai dengan sifat studi kasus yang menggunakan berbagai macam sumber dalam penelitiannya.

## 2.6 Penggalian Data

Pada tahapan ini fokus pada perolehan data penelitian. Pembahasan dimulai dari keberadaan situs penelitian, jenis data yang digunakan, metode pengumpulan data yang digunakan, dan bagaimana proses analisis data dilakukan. Tahapan ini dimaksudkan sebagai panduan, untuk mengarahkan penelitian agar dapat berjalan secara sistematis dan sasaran yang terarah. Penggalian data juga dimaksudkan agar data yang tersaji dalam pembahasan sesuai dengan kaidah-kaidah penelitian yang berlaku.

### 2.6.1 Situs Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk tujuan mengungkapkann bagaimana standard cost dibangun dalam rangka memenuhi kesepakatan penentuan harga kontrak kerja pengadaan barang. Studi kasus dilakukan pada proses pencetakan uang negara yang terjadi pada institusi yang terkait dengan proses pencetakan uang.

Ada dua institusi yang terkait dengan proses pencetakan uang, yaitu Bank Indonesia dan Perum Peruri. Bank Indonesia sebagai institusi kebijakan peredaran uang negara. Sedangkan Perum Peruri sebagai institusi satu-satunya yang melaksanakan pencetakan uang negara di Indonesia. Oleh karena itu, kedua institusi ini merupakan situs dalam penelitian ini.

Secara periodik, kedua institusi melakukan kontrak kerjasama untuk menentukan harga kontrak pengadaan uang. Harga kontrak didasarkan pada besaran ongkos cetak ditambah sejumlah margin tertentu yang selanjutnya disebut sebagai standard cost.

### 2.6.2. Jenis Data

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan konstruksi standard cost yang akan dijadikan sebagai dasar dalam penentuan harga cetak uang. Konstruksi standard cost dibangun melalui proses komunikasi yang dilakukan oleh Bank Indonesia dan Peruri. Untuk maksud itu, maka jenis data yang akan dibutuhkan adalah data yang berkenaan dengan proses terjadinya standard cost. Paling tidak ada dua jenis data yang harus dikumpulkan yaitu: Pertama, data tentang kebijakan masing-masing pihak sebagai institusi yang memerankan tugas dan kewenangannya. Kedua, data tentang proses komunikasi yang terjadi dalam formulasi standard cost berkenaan dengan proses pencetakan uang.

### 2.6.3 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa pendekatan, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan kepada setiap informan yang telah dipilih yang mewakili para pihak yang pernah terlibat dalam pembahasan penentuan standard cost dalam pencetakan uang. Teknik wawancara dilakukan secara tidak terstruktur guna menghindari kekakuan suasana antara peneliti dengan para informan yang dapat mengganggu perolehan data. Cara ini dilakukan agar dapat mengeksplorasi data berdasarkan isu dan kompleksitas permasalahan penelitian secara lebih mendalam terhadap

pengalaman informan dalam keterlibatannya dalam proses penentuan standard cost pencetakan uang.

Observasi lapangan. Observasi dilakukan atas peran dan kewenangan para pihak dalam proses pencetakan uang. Kemudian melakukan pengamatan atas ekspresi para pihak dalam melakukan perundingan, sebelum terjadinya penugasan pencetakan uang. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Creswell (2007:57), bahwa setiap kejadian dapat terdiri dari ekspresi seseorang informan dan segala kondisi dan situasi yang dialami oleh informan tersebut. Pengamatan dilakukan secara intensif dengan cara membangun kedekatan komunikasi dengan para informan yang kemudian menginterpretasikan setiap ekspresi yang diungkapkan dan muncul pada saat proses wawancara.

Dokumentasi. Dokumentasi merupakan salah satu metode pengumpulan data yang digunakan. Teknik dokumentasi dilakukan dengan mempelajari dokumen yang terkait dengan pencetakan uang melalui arsip-arsip, laporan-laporan, baik laporan. Arikunto (2002:206) menyatakan bahwa teknik pengumpulan data dengan teknik dokumentasi merupakan pencarian data terhadap berbagai hal atau variabel berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah dan notulen rapat yang tersimpan pada situs.

#### **2.6.4 Proses Analisis Data**

Analisis data merupakan upaya mencari dan menata secara sistematis catatan hasil wawancara, hasil observasi dan dokumentasi. Analisis dimaksudkan untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang diteliti dan menyajikannya sebagai temuan penelitian.

Teknik analisis data berguna sebagai bahan masukan dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan pemantauan, pengawasan dalam suatu

penelitian. Penggunaan analisis data yang baik, dapat meningkatkan kualitas hasil pemaparan dan pembahasan penelitian. Creswell (2007:163), menyatakan bahwa terdapat lima tahapan dalam menganalisis data, yakni: manajemen data (managing data), membaca dan memberikan catatan (reading and memoing), menggambarkan (describing), mengklasifikasikan (classifying), dan melakukan interpretasi (interpreting). Kelima tahapan tersebut kemudian direpresentasikan dan divisualisasikan dalam gambaran kasus sebagai obyek pengamatan.

Manajemen data merupakan upaya mengorganisasikan semua data yang diperoleh dari lapangan. Manajemen data dapat mempermudah dalam pembacaan data apa saja yang telah didapat dari lapangan sehingga memudahkan dalam proses analisis data. Pembacaan dan pemberian catatan (reading and memoing) merupakan upaya membaca kembali data yang telah didapatkan dari lapangan. Upaya ini dilakukan untuk mengingat kembali terhadap fokus penelitian, guna menentukan apakah data yang didapat telah memenuhi kecukupan dan relevansi data terhadap tujuan pembahasan. Selain itu, proses ini dapat memberikan pengkodean terhadap setiap bagian penting yang akan menjadi pokok bahasan, sehingga akan memudahkan dalam proses analisis.

Penggambaran (Describing). Proses ini menjelaskan kasus dan konteks proses penentuan standard cost dalam pencetakan uang agar dapat memudahkan peneliti dalam menangkap inti permasalahan. Selain itu, penggambaran tentang situs penelitian dapat memberikan gambaran keunikan yang menjadi obyek penelitian. Pengklasifikasian (classifying) merupakan pengelompokan bahasan sesuai tema-tema yang telah ditetapkan.

Pengelompokkan data sesuai dengan kategori dan tema dilakukan guna menjadikan alur pembahasan menjadi lebih terarah. Pola-pola yang digunakan

akan disesuaikan dengan keinginan peneliti dalam pembabakan dan pemaparan data yang telah diperoleh sesuai dengan pokok bahasan.

Interpretasi (nterpreting). Pada tahapan interpetasi ini data yang telah diperoleh diinterpretasikan ke dalam kalimat penjelasan. Proses ini merupakan ungkapan pemahaman mengenai isu berdasarkan data yang diperoleh dari lapangan. Memberikan interpretasi atas data hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dengan memperjelas apa yang dimaksud oleh informan berdasarkan pemahaman peneliti mengenai isu permasalahan yang terjadi di lapangan.

### 2.6.5 Parameter Analisis

Sebagaimana dijelaskan pada bagian Teori Tindakan Komunikasi [Habermas], maka penelitian ini akan menggunakan prinsip-prinsip atau klaim kebenaran proses komunikasi yang dikembangkan oleh Habermas sebagai dasar analisis penelitian. Adapun klaim kebenaran komunikasi tersebut memiliki empat kriteria kebenaran, yaitu: kebenaran, ketepatan, kejujuran, dan komprehensif. Bahwa proses komunikasi dianggap telah mencapai konsensus saling memahami, jika didasarkan pada keempat klaim komunikasi tersebut.

Klaim kebenaran berarti, bahwa proses komunikasi menghasilkan adanya kesepakatan tentang dunia alamiah dan objektif. Klaim ketepatan komunikasi terjadi, jika terjadi adanya kesepakatan tentang pelaksanaan norma-norma dalam dunia social. Klaim kejujuran komunikasi terjadi, jika adanya kesepakatan tentang kesesuaian antara dunia batiniah dan ekspresi seseorang. Dan, yang terakhir adalah klaim komprehensif komunikasi, yaitu jika proses komunikasi menghasilkan kesepakatan atas klaim-klaim di atas secara keseluruhan. Setiap komunikasi yang efektif harus mencapai klaim keempat ini,

dan dengan demikian mereka yang melakukan komunikasi tersebut disebut memiliki kompetensi komunikatif.

Untuk selanjutnya, klaim kebenaran komunikasi yang dijadikan dasar dalam melakukan analisis ini dapat digambarkan Tabel 2.1. berikut.

**Tabel 2. 1 Parameter Analisis**

<b>Klaim Komunikasi</b>	<b>Parameter</b>	<b>Sasaran</b>
Kebenaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alamiah.</li> <li>• Objektif (apa adanya).</li> </ul>	Proses komunikasi dilakukan dengan cara yang rasional dan dilakukan secara objektif apa adanya.
Ketepatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tersedianya norma dan aturan.</li> </ul>	Proses komunikasi dilakukan sesuai dengan norma yang ditetapkan.
Kejujuran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak saling memaksa atau ada paksaan dari berbagai pihak.</li> <li>• Adanya pemahaman bersama.</li> </ul>	Proses komunikasi dilakukan apa adanya tanpa adanya paksaan, kesepa-katan murni karena adanya pemahaman bersama.
Kemprehensivitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya kepentingan para pihak.</li> </ul>	Komunikasi dilakukan dengan memperhatikan berbagai kepentingan para pihak dan menyeluruh.

### 2.6.6 Uji Keabsahan Data

Tahapan ini merupakan tahapan pengujian data dari setiap data yang didapat dari proses wawancara, observasi lapangan, dan dokumentasi penelitian agar memenuhi kriteria keabsahan berupa validitas dan reliabilitas data penelitian. Menurut Alsa (2007), validitas penelitian kualitatif menunjukkan tingkat kepercayaan terhadap data yang diperoleh dan akurasi analisis yang

dilakukan terhadap peristiwa sosial yang terjadi di lapangan. Sedangkan

Sugiyono (2010: 267), mendefinisikan reliabilitas data penelitian merupakan derajat konsistensi data dan tingkat stabilitas data atau temuan penelitian.

Proses pengujian data akan menghasilkan data yang kokoh sehingga dapat digunakan dalam membangun teori dari kegiatan penelitian.

Penelitian ini menggunakan pengujian keabsahan data dengan teknik triangulasi. Teknik triangulasi merupakan metode pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dalam berbagai waktu (Sugiyono, 2010:

273). Sedangkan menurut Moleong (2004), membedakan empat macam triangulasi, yaitu: penggunaan sumber, metode, penyelidikan dan teori yang sudah mapan.

Penelitian ini menekankan pada penggunaan triangulasi sumber.

Triangulasi sumber menitikberatkan pada konsistensi informasi yang berasal dari satu sumber yang dikonfirmasi dengan informasi yang diperoleh dari sumber lainnya. Informasi yang dimaksudkan adalah informasi yang diperoleh melalui proses wawancara, hasil observasi maupun analisis dokumentasi.

Peneliti akan membandingkan dengan hasil pengamatan yang terjadi sehari-hari dan dari perilaku para pihak yang terlibat dalam proses kebijakan pencetakan uang.

## BAB 3 GAMBARAN PELAKSANAAN PENELITIAN

### Sasaran pembahasan:

**Mengungkapkan bagaimana proses penelitian dilakukan, mulai dari tempat penelitian dilakukan, siapa informan, bagaimana pengumpulan data dan analisis penelitian sehingga sampai pada kesimpulan penelitian.**

### 3.1 Pendahuluan

Pada bagian ini peneliti akan menguraikan bagaimana proses penelitian lapangan dilakukan. Penelitian ini membahas proses penentuan *standard cost* dalam pencetakan uang, sudah tentu dilakukan pada institusi yang terlibat dalam proses pencetakan uang, yaitu Bank Indonesia dan Peruri. Penelitian dilakukan pada bagian yang terkait dengan proses pencetakan uang. Sedangkan informan penelitian pun dipilih kepada mereka yang pernah ditugasi secara khusus untuk membahas proses penentuan *standard cost*.

Uraian akan dimulai dengan menjelaskan situs penelitian, proses pengumpulan data penelitian, manajemen data penelitian, dan analisis data penelitian.

### 3.2 Situs Penelitian

Yang menjadi situs penelitian ini adalah Bank Indonesia dan Peruri pada bagian yang menangani secara langsung proses penentuan *standard cost* pencetakan uang. Bagian yang menangani proses penentuan *standard cost* di Bank Indonesia ditangani secara khusus oleh Divisi Pengadaan Uang. Sedangkan di Peruri, proses penentuan *standard cost* ditangani oleh Divisi

Marketing, yang secara khusus membentuk bagian khusus yang didedikasikan untuk pelayanan kepada Bank Indonesia.

### 3.3 Gambaran Kasus Penelitian

Kasus penelitian ini diambil dari proses kerjasama pencetakan uang antara Bank Indonesia dengan Peruri. Proses kerjasama diawali dengan penentuan *standard cost* pencetakan uang yang dijadikan sebagai dasar penetapan harga cetak uang (HCU). Bank Indonesia merupakan pihak yang melakukan order berapa jumlah uang yang akan dicetak, sedangkan Peruri merupakan pihak yang akan melaksanakan pekerjaan pencetakan uang.

Sebelum melakukan kesepakatan persetujuan kontrak pencetakan uang, Bank Indonesia bersama Peruri mengadakan tender kepada publik untuk mendapatkan pihak eksternal yang berperan sebagai penengah yang memiliki kemampuan untuk mereview bagaimana proses *standard cost* pencetakan uang dirumuskan dan yang dianggap sebagai pihak yang independen. Kontrak kesepakatan ini berlaku untuk tiga sampai dengan empat tahun sekali, meskipun kontrak akan disesuaikan setiap tahun sekali sesuai dengan kesepakatan yang terdapat dalam kontrak. Hal ini yang menjadi salah satu alasan peneliti, bahwa institusi besar yang sama-sama milik dan berdedikasi untuk kepentingan negara tidak mudah dalam melaksanakan operasinya. Artinya, pekerjaan yang bersifat rutin pun tidak terlepas dari proses penyusunan kesepakatan dalam kontrak yang bagi masyarakat umum ini merupakan tindakan yang barangkali dapat sederhanakan.

### 3.4 Informan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggali data dari informan penelitian.

Informan terdiri dari dua pihak yang berkepentingan dalam perundingan formulasi *standard cost* pencetakan uang, baik pihak Bank Indonesia maupun pihak Peruri. Penulis berharap banyak pihak yang dapat menjadi informan penelitian, tetapi karena keterbatasan waktu dan kesulitan akses ke sumber yang bersedia untuk dapat diwawancarai, maka hanya mendapatkan empat orang informan. Keseluruhan informan ada 4 orang, yang mewakili pihak Bank Indonesia terdiri dari 2 orang dan yang mewakili Peruri terdiri dari 2 orang.

Informan yang mewakili bank Indonesia ada 2 orang, yaitu;

#### 1. Bapak Rahmat Hidayat

Bapak Rahmat Hidayat merupakan Senior Analis, Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia. Yang merupakan salah satu Divisi Perencanaan dan Pengembangan pada Bank Indonesia. Beliau sudah berada di divisi ini dan terlibat dalam perundingan *standard cost* selama enam tahun.

#### 2. Ibu Sri Pangestuti

Ibu Sri Pangestuti merupakan Senior Analis, Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia.

Informan yang mewakili Peruri terdiri 2 orang, yaitu;

#### 3. Ibu Dwiyani

Ibu Dwiyani, merupakan kepala Divisi Koordinasi Hubungan Antar Lembaga Peruri, Divisi ini berfungsi untuk membantu teman-teman SBU uang maupun non uang.

#### **4. Bapak Devi Abdul Malik**

Bapak Devi Abdul Malik, menjabat sebagai Kepala Departemen Pelayanan Bank Indonesia. Sedangkan bergabung di Peruri selama 18. Sebelumnya, hampir 14 tahun di Departemen laboratorium yang bertempat di Karawang. Bergabung pada Divisi Penjualan yang menangani layanan khusus untuk Bank Indonesia.

### **3.5 Pengumpulan Data Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk menggali bagaimana proses penentuan *standard cost* proses pencetakan uang. Pengumpulan data penelitian dilakukan dalam dua cara yaitu observasi pada kedua situs penelitian dan melakukan wawancara kepada informan yang dipilih yang mewakili kedua belah pihak, yaitu Bank Indonesia dan Peruri. Proses observasi dilakukan dengan cara melakukan penggalan data melalui informasi yang ada pada WEB masing-masing institusi maupun mendatangi secara langsung di tempat keberadaan institusi, melalui dokumentasi maupun melalui perpustakaan yang ada pada masing masing institusi.

Wawancara dilakukan secara langsung kepada informan yang dipilih yang berjumlah 4 orang, yaitu 2 orang yang mewakili Bank Indonesia dan 2 orang yang mewakili Peruri. Wawancara dilakukan pada masing-masing situs penelitian. Kesibukan jadwal informan menjadi kendala dalam proses wawancara. Sebelum melakukan wawancara, peneliti membuat kesepakatan

jadwal untuk bertemu, kapan dimana dan jam berapa dengan perkiraan durasi jam wawancara. Meskipun demikian, masih juga saat peneliti datang sesuai jadwal yang telah disepakati kadang-kadang ada saja hambatan yang membuat wawancara batal, sehingga harus melakukan penjadwalan kembali.

### 3.6 Manajemen dan Pengolahan Data Penelitian

Manajemen dan pengolahan data penelitian akan menguraikan bagaimana perlakuan data yang diperoleh dari penelitian lapangan. *Pertama*, akan diidentifikasi jenis data penelitian. Selanjutnya, data yang diperoleh akan dikelompokkan berdasarkan isu atau tema-tema penelitian yang telah direncanakan.

#### 3.6.1 Jenis Data Penelitian

Jenis data penelitian yang diperoleh dari proses penelitian meliputi berbagai data berikut:

- Data tentang gambaran proses pencetakan uang.
- Data tentang peraturan perundang-undangan yang menjadi landasan para pihak yang terkait dengan pencetakan uang.
- Data hasil wawancara peneliti dengan informan penelitian berupa rekaman wawancara.
- Data berupa manuskrip hasil wawancara. Data ini merupakan hasil pengetikan dari dokumen rekaman wawancara.

### 3.6.2 Pengelompokan Data Penelitian

Pengelompokan data penelitian ini khusus untuk manuskrip hasil wawancara. Manuskrip hasil wawancara diberikan tanda (*coding*) untuk selanjutnya dikelompokkan menurut tema-tema isu penelitian yang telah dirancang sebelumnya guna memudahkan dalam pembabakan pembahasan hasil penelitian. Manuskrip hasil wawancara dari berbagai informan yang memiliki pernyataan yang sama akan dikelompokkan sesuai tema-tema yang telah ditetapkan.

### 3.6.3 Pengujian Keabsahan Data Penelitian

Pengujian keabsahan data lebih ditekankan pada data hasil wawancara. Berdasarkan pengelompokan hasil manuskrip data penelitian berdasarkan tema-tema penelitian, peneliti melakukan identifikasi terhadap persepsi informan satu dengan informan lainnya. Apakah persepsi tema yang sama memiliki perbedaan persepsi atantara satu inform dengan informan lainnya, jika ada perbedaan maka langsung ditandai untuk diabaikan terlebih dulu dalam pembahasan. Namun, jika terdapat kesamaan langsung dianggap bahwa data penelitian memiliki tingkat validitas terhadap tema yang sama tersebut. Ini yang peneliti anggap sebagai validitas sumber.

Demikian halnya dengan persepsi informan terhadap informan lainnya yang terkait dengan kebutuhan standard cost telah memperhatikan kebutuhan pihak lain. Peneliti juga melakukan pengelompokan hasil persepsi informan untuk ditandai mana yang memiliki persepsi sama maupun yang memiliki persepsi yang berbeda. Persepsi yang relative sama dipandang sebagai memenuhi validitas data penelitian sedangkan yang berbeda diabaikan dan dianggap sebagai data penelitian yang tidak valid.

### 3.6.4 Proses Analisis Data

Analisis data merupakan upaya mencari dan menata secara sistematis catatan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi maupun dengan metode lainnya. Analisis dimaksudkan untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang diteliti dan menyajikannya sebagai temuan penelitian. Teknik analisis data berguna sebagai bahan masukan dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan pemantauan, pengawasan dalam suatu penelitian. Penggunaan analisis data yang baik, dapat meningkatkan kualitas hasil pemaparan dan pembahasan penelitian. Creswell (2007:163), menyatakan bahwa terdapat lima tahapan dalam menganalisis data, yakni: manajemen data, reading and memoing, describing, classifying, dan interpreting. Kelima tahapan tersebut kemudian direpresentasikan dan divisualisasikan dalam gambaran kasus. Rangkaian tahapan analisis data penelitian sebagaimana pada gambar 3-1.

**Gambar 3. 1 Gambar Proses Analisis Data**



Manajemen data merupakan upaya mengorganisasikan data yang diperoleh dari lapangan. Manajemen data dapat mempermudah dalam pembacaan data apa saja yang telah didapat dari lapangan. Pada penelitian ini manajemen data meliputi penyimpanan data, penulisan data dalam bentuk transkrip hasil wawancara. Penyimpanan data dimaksudkan untuk menghindari kehilangan atau terhapusnya data karena rusak. Penulisan data ke dalam bentuk transkrip hasil wawancara dimaksudkan untuk memudahkan pengelompokan data.

Menandai data atau pembacaan dan pemberian memo data merupakan upaya membaca kembali data yang sudah ditranskripkan dan memberikan catatan. Membaca data dapat mengingat kembali terhadap fokus penelitian, guna menentukan apakah data yang didapat sudah memenuhi kecukupan dan relevansi terhadap tujuan pembahasan. Pada tahapan ini peneliti memberikan tanda atau kode terhadap setiap data yang diperoleh dari lapangan, baik hasil observasi maupun transkrip hasil wawancara. Pengkodean dimaksudkan untuk memudahkan proses analisis data

Penggambaran Data. Pada tahapan ini peneliti mencoba merangkai makna data yang diperoleh dari lapangan dan menghubungkannya dengan topik pokok bahasan penelitian. Menghubungkannya data dengan posisi informan dalam konteks permasalahan penelitian. Dalam penelitian ini peneliti berusaha menjelaskan data terkait dengan posisi, kedudukan, peran dan keterlibatan informan dalam proses pencetakan uang dan dalam perundingan penentuan *standard cost*. Selanjutnya, gambaran tentang kasus akan diperjelas dengan memberikan alur bagaimana praktik formulasi *standard cost* terjadi pada proses penciptaan uang dengan memperhatikan konteksnya.

Pengklasifikasian. Pada tahapan ini data akan dikelompokkan sesuai dengan tujuan analisis data sesuai dengan pokok bahasan dan tema yang telah ditetapkan. Pengelompokkan data sesuai dengan kategori dan tema dilakukan guna menjadikan alur pembahasan menjadi lebih terarah. Pola-pola yang digunakan akan disesuaikan dengan keinginan peneliti dalam pemaparan data yang telah diperoleh. Pada tahap ini, peneliti mengelompokkan data sesuai karakteristik analisis yang sesuai dengan parameter indikator penelitian.

Interpretasi data. Pada tahapan interpretasi ini data yang telah diperoleh dan dikelompokkan sesuai tema dan pokok bahasan diinterpretasikan ke dalam sebuah kalimat penjelasan. Proses ini merupakan ungkapan pemahaman

mengenai isu berdasarkan data yang diperoleh dari lapangan. Memberikan interpretasi atas data hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dengan memperjelas apa yang dimaksud oleh informan berdasarkan pemahaman dan kemampuan peneliti mengenai isu permasalahan yang terjadi di lapangan. Data hasil wawancara, observasi maupun dokumentasi tidak memiliki makna apapun dan mungkin akan membingungkan apabila tidak diinterpretasikan ke dalam bahasa yang lebih mudah dipahami. Oleh karenanya, data yang diperoleh diolah dan kemudian harus diinterpretasikan sesuai kaidah ke dalam kalimat sehingga dapat memberikan gambaran atas hasil pengamatan terhadap praktik isu di lapangan.

### **3.7 Analisis data penelitian**

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada Bab 2 Metodologi Penelitian, penelitian ini menggunakan alat analisis berupa proses komunikasi aksi pemikiran Habermas. Proses komunikasi aksi ini dipilih sebagai alat dalam analisis penelitian ini, karena penulis menganggap bahwa dalam proses penentuan kesepakatan harus dilakukan proses komunikasi yang memperhatikan kedua belah pihak yang terlibat dalam proses komunikasi tersebut. Proses komunikasi aksi merupakan proses komunikasi yang dipandang sebagai proses komunikasi yang memperhatikan para pihak yang terlibat. Proses komunikasi ini juga dikenal sebagai proses komunikasi emansipatoris, yaitu proses komunikasi yang memiliki unsur-unsur validitas komunikasi. Unsur-unsur validitas komunikasi tersebut berupa klaim efektivitas dalam berkomunikasi. Klaim efektivitas komunikasi menggambarkan bahwa proses komunikasi itu dianggap efektif dan bermanfaat apabila memenuhi beberapa kriteria tertentu.

Adapun kriteria atau validitas komunikasi itu meliputi hal-hal berikut;

- Klaim kebenaran.
- Klaim ketepatan.
- Klaim kejujuran.
- Klaim komprehensivitas.

Selanjutnya, manuskrip hasil wawancara yang telah dikelompokkan menurut tema-tema penelitian dilakukan analisis untuk menunjukkan bagaimana sikap dan persepsi informan terhadap permasalahan penelitian yang diangkat.

Selanjutnya sikap dan persepsi informan ini dianggap sebagai hal yang mewakili institusinya terkait dengan permasalahan penelitian tersebut.

Sebelum melakukan analisis inti proses komunikasi aksi, terlebih dahulu peneliti melakukan analisis data penelitian terkait dengan peran dan kebutuhan masing-masing institusi yang terlibat dalam proses kesepakatan. *Pertama*, analisis data tentang peran dan kebutuhan standard cost bagi Bank Indonesia. *Kedua*, analisis data tentang peran dan kebutuhan standard cost bagi Peruri. *Ketiga*, analisis data penelitian tentang konstruksi *standard cost* pencetakan uang berdimensi kewajaran.

### 3.7.1 Analisis Data Tentang Peran dan Kebutuhan Standard Cost oleh Bank Indonesia

Pada sub bab ini, peneliti melakukan analisis dan menguraikan persepsi informasi terkait dengan peran Bank Indonesia dalam proses pencetakan uang.

Analisis dimulai dari sejauh mana persepsi informan terhadap peran, tugas dan kewenangannya sesuai dengan keberadaan peraturan perundang-undangan Bank Indonesia. Terkait dengan kasus penentuan kesepakatan harga cetak uang, bagaimana pandangannya terhadap kebutuhan *standard cost* dalam

pencetakan uang. Faktor-faktor apa yang mendorong kebutuhan *standard cost* bagi Bank Indonesia.

### **3.7.2 Analisis Data Tentang Peran dan Kebutuhan *Standard Cost* oleh Peruri**

Pada sub bab ini, peneliti melakukan analisis data dan menguraikan persepsi informasi terkait dengan peran Peruri dalam proses pencetakan uang. Analisis dimulai dari sejauh mana persepsi informan Peruri terhadap peran, tugas dan kewenangannya sesuai dengan keberadaan peraturan perundang-undangan Peruri. Terkait dengan kasus penentuan kesepakatan harga cetak uang, bagaimana pandangannya terhadap kebutuhan *standard cost* dalam pencetakan uang. Faktor-faktor apa yang mendorong kebutuhan *standard cost* bagi Peruri.

### **3.7.3 Analisis Data Tentang Konstruksi *Standard Cost* Pencetakan Uang**

Pada sub Bab ini peneliti melakukan analisis data dan menguraikan bagaimana konstruksi *standard cost* yang diinginkan oleh para pihak atau *standard cost* yang mengandung nilai kewajaran. Analisis didasarkan kepada persepsi informan terhadap *standard cost* yang memiliki kewajaran dalam kesepakatan.

## **3.8 Penutup**

Keseluruhan rangkaian di atas menggambarkan bagaimana proses penelitian lapangan dilakukan sehingga menghasilkan rangkaian pembahasan dari keseluruhan disertasi ini. Proses analisis data penelitian juga dipadukan

dengan data yang diperoleh lewat observasi yang terkait dengan keberadaan para pihak sesuai dengan peran dan kewenangan masing-masing. Sudah tentu ada keterbatasan dalam setiap tahapan proses, namun demikian peneliti berupaya untuk mereduksi keterbatasan sehingga hasilnya tidak bias jauh dari kesalahan.



## BAB 4 MENGURAI JEJAK PERAN DAN KEWENANGAN BANK INDONESIA DALAM PROSES PENCETAKAN UANG

### **Sasaran Pembahasan:**

*Mengungkapkan peran dan kewenangan serta permasalahan Bank Indonesia dalam proses pencetakan uang, khususnya terkait dengan proses perundingan penentuan standard cost sebagai dasar penetapan harga cetak uang*

### 4.1 Latar belakang

Pemenuhan atas kebutuhan uang beredar untuk kegiatan ekonomi masyarakat sangatlah diperlukan karena uang menjadi alat pertukaran. Agar dapat menjaga bahwa negara dapat hadir dan berperan dalam menjaga keberadaan uang sehingga sampai terjadi eksekusi keberadaannya, maka sebuah institusi khusus sangat diperlukan untuk mengendalikan. Institusi inilah yang kita kenal berperan sebagai bank sentral negara. Bank sentral merupakan institusi yang berperan dalam mengendalikan stabilitas harga atau nilai suatu mata uang yang berlaku dalam sebuah negara.

Ada beberapa motif kenapa seseorang cenderung memegang uang. Menurut pandangan pandangan Keynesian, bahwa ada tiga motif kenapa seseorang berkeinginan untuk memegang uang, yaitu motif transaksi, motif berjaga-jaga, dan motif spekulasi. Pertama, motif transaksi, yaitu motivasi seseorang untuk memiliki uang untuk mempermudah kegiatan transaksi atau untuk membiayai keperluan transaksi dalam memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Permintaan uang untuk keperluan transaksi, ini menurut pandangan Klasik maupun pandangan Keynesian sama. Permintaan uang untuk transaksi

berhubungan positif dengan tingkat pendapatan. Bila pendapatan naik, maka kebutuhan uang untuk transaksi akan semakin meningkat (Ngana, 2005).

Kedua, motif berjaga-jaga, yaitu orang memegang uang untuk tujuan berjaga-jaga guna menghadapi hal-hal yang tidak diinginkan terjadi. Misalnya, sakit atau berhenti bekerja karena pemutusan hubungan kerja. Permintaan uang untuk kebutuhan ini juga sangat bergantung pada besarnya pendapatan. Selain itu, tingkat risiko yang harus ditanggung seseorang bila terlalu banyak mengendalikan uang untuk tujuan ini. Semakin banyak uang yang dimiliki untuk motif ini maka akan semakin banyak uang yang tersimpan tidak produktif. Ketiga, motif spekulasi. Permintaan uang untuk kebutuhan spekulasi selalu berkaitan dengan upaya mencari keuntungan. Keuntungan akan diperoleh bila uang yang dimiliki untuk dibelanjakan surat berharga dalam bentuk saham atau obligasi yang jatuh temponya tidak terbatas dan tidak memiliki resiko tinggi. Dari pembelanjaan uang untuk surat berharga atau obligasi ini diharapkan seseorang akan memperoleh keuntungan berupa bunga atau deviden.

Dengan berbagai sudut pandang atau motif seseorang memegang uang, maka diperlukan lembaga yang perlu ditugasi untuk mengendalikan keberadaan uang beredar, baik dalam jumlah kebutuhan uang maupun dari kualitas uang yang diterbitkan. Berdasarkan kuantitas, negara memiliki kepentingan jika keberadaan jumlah uang yang beredar sesuai atau seimbang dengan kebutuhannya. Dari sisi kualitas, keberadaan uang beredar mencerminkan stabilitas ekonomi suatu negara.

## 4.2 Peran Tugas dan Fungsi Bank Indonesia

Beberapa aturan hukum yang terkait dengan Bank Indonesia, yaitu UU No. 11

Tahun 1953, UU No. 84 Tahun 1958, UU No. 13 Tahun 1968, UU No. 23 Tahun

1999, UU No.03 Tahun 2004, UU No. 02 Tahun 2008, dan UU No. 06 Tahun

2009, serta pembaharuannya. Berbagai peraturan hukum tersebut merupakan

aturan yang menjelaskan tentang peran tugas pokok dan fungsi Bank Indonesia.

### Peran Bank Indonesia sebagai bank sentral

Sebagaimana dijelaskan pada UU No.13 tahun 1968, bank sentral

merupakan institusi yang melaksanakan kebijakan moneter yang tugasnya

membantu Presiden. Peran ini, di negara kita diemban oleh Bank Indonesia.

Sebagai institusi yang berperan sebagai bank sentral, maka Bank Indonesia

harus melakukan kebijakan dan pengendalian agar tercapai kondisi nilai rupiah

yang stabil. Nilai rupiah yang stabil mencerminkan kondisi perekonomian yang

baik.

### Tugas pokok Bank Indonesia

Bank Indonesia memiliki tugas pokok yang harus dilaksanakan agar

dapat berperan sebagai bank sentral. Adapun tugas pokok itu meliputi:

melaksanakan dan menetapkan kebijakan moneter; menjaga dan mengatur

kemudahan dan kelancaran sistem pembayaran; dan mengawasi dan mengatur

keadaan perbankan di seluruh wilayah Indonesia. Tugas melaksanakan dan

menetapkan kebijakan moneter ini dilakukan dan menjadi kewenangan Bank

Indonesia. Sebagaimana yang telah dijelaskan di atas, bahwa Bank Indonesia

memiliki tujuan untuk mencapai dan memelihara stabilitas nilai rupiah. Stabilitas

nilai rupiah memerlukan kebijakan moneter agar: nilai rupiah stabil guna menjaga

tingkat inflasi; dan nilai tukar rupiah relatif stabil terhadap nilai mata uang asing.

Tugas menjaga dan mengatur tidak terganggunya sistem pembayaran.

Dalam melaksanakan tugas ini, Bank Indonesia harus berpedoman pada terselenggaranya empat prinsip utama, yaitu tingkat keamanan, tingkat efisiensi operasi, kesetaraan akses bagi masyarakat dan adanya perlindungan konsumen.

Dalam melaksanakan tugas menjaga dan melaksanakan pengawasan terhadap perbankan, Bank Indonesia menyusun dan menetapkan berbagai aturan dan kebijakan, memberikan izin dan membatalkan izin secara kelembagaan maupun dalam kegiatan operasi perbankan, melakukan pengawasan perbankan dan menegakkan aturan yang telah ditetapkan missal dengan memberikan sanksi terhadap bank yang melanggar ketentuan yang berlaku.

### **Fungsi Bank Indonesia**

Peran dan fungsi pokok Bank Indonesia meliputi kegiatan berikut, yaitu: bahwa Bank Indonesia harus menjaga stabilitas moneter; bahwa Bank Indonesia harus mengawasi dan membuat regulasi untuk perbankan; bahwa Bank Indonesia harus menjaga sistem pembayaran tetap berjalan lancar; Bank Indonesia harus juga melakukan riset dan pemantauan; Bank Indonesia harus menjadi tempat menyimpan kas negara; dan bank Indonesia harus juga memberi bantuan kepada bank agar terlepas dari krisis mayupun potensi krisis yang akan terjadi.

Menjaga stabilitas moneter. Setiap negara memiliki bank yang berperan sebagai bank sentral. Di negara kita, peran bank sentral dilaksanakan oleh Bank Indonesia. Oleh karena itu, Bank Indonesia harus melaksanakan tugas dan fungsi sebagai penendali stabilitas sistem keuangan dan moneter. Peran bank sentral inilah yang kemudian Bank Indonesia dianggap sebagai pemegang

otoritas moneter Indonesia. Sebagai pengendali otoritas moneter, Bank Indonesia bertanggung jawab dalam mengendalikan kebutuhan uang beredar.

Fungsi inilah setiap ada inflasi naik, maka Bank Indonesia segera mengambil kebijakan atau tindakan sehingga inflasi dapat dikendalikan. Fungsi ini sangat penting karena akan berdampak terhadap pengendalian tingkat harga-harga di masyarakat.

Mengawasi dan membuat regulasi bank. Bank Indonesia juga berfungsi untuk membuat kondisi perbankan yang sehat. Untuk fungsi ini, Bank Indonesia melakukan proses pengendalian dan menciptakan aturan-aturan sehingga dapat menghindari kecurangan dalam operasional perbankan yang berpotensi merugikan masyarakat. Selanjutnya agar fungsi ini dapat berjalan secara efektif, maka Bank Indonesia harus melaksanakan disiplin pasar dengan catra melakukan penegakan hukum. Pada konteks ini Bank Indonesia telah menyusun banyak peraturan terkait dengan kegiatan perbankan. Baik yang peruntukannya untuk bank-bank umum maupun untuk bank syariah.

Menjaga sistem pembayaran berjalan sesuai harapan dan lancar. Penerapan sistem pembayaran mempunyai potensi risiko yang bisa jadi tidak terantisipasi. Bank Indonesia harus dapat mencegah munculnya risiko bagi pelanggan. Bank Indonesia harus dapat menjamin bahwa sistem pembayaran yang diterapkan aman, efektif dalam bertransaksi, memberikan kesamarataan dalam akses bagi masyarakat dan memberikan perlindungan. Sebagai informasi, bahwa kegagalan memenuhi berbagai fungsi tersebut, maka sistem pembayaran Bank Indonesia akan berakibat sistemik. Artinya, pihak-pihak lain sebagai pelanggan Bank Indonesia akan berpotensi berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap peristiwa gagalnya sistem pembayaran. Adanya potensi risiko itulah kemudian Bank Indonesia mengembangkan sistem pembayaran yang

sebut dengan Real Time Gross Settlement atau RTGS. Penerapan sistem RTGS ini akan mempengaruhi sistem keamanan dan sistem pembayaran semakin meningkat. Tugas lainnya Bank Indonesia sebagai bank sentral adalah terkait dengan pencetakan rupiah dan cara peredarannya. Pada tugas ini diperlukan perencanaan yang matang sebelum pencetakan uang dan cara pengedarannya. Banyak hal yang harus diperhatikan oleh Bank Indonesia. Antara lain, adanya potensi tindakan pemalsuan uang beredar, nilai intrinsik yang ditetapkan dan masa berlaku uang. Selain itu, harus juga diperhatikan adalah komposisi pecahan dan jumlah kebutuhan uang yang akan dicetak, termasuk masa berlaku edar uang tersebut.

Riset dan pemantauan. Bank Indonesia bertanggung jawab dalam pengendalian stabilitas keuangan dari berbagai potensi risiko. Untuk fungsi ini, Bank Indonesia harus selalu memantau terhadap potensi yang membahayakan stabilitas keuangan. Bank Indonesia secara periodik harus melakukan pemantauan terhadap potensi kerentanan di sektor keuangan. Kerentanan yang dapat mendeteksi adanya potensi kejutan (potential shock) yang dapat berdampak pada sistem keuangan.

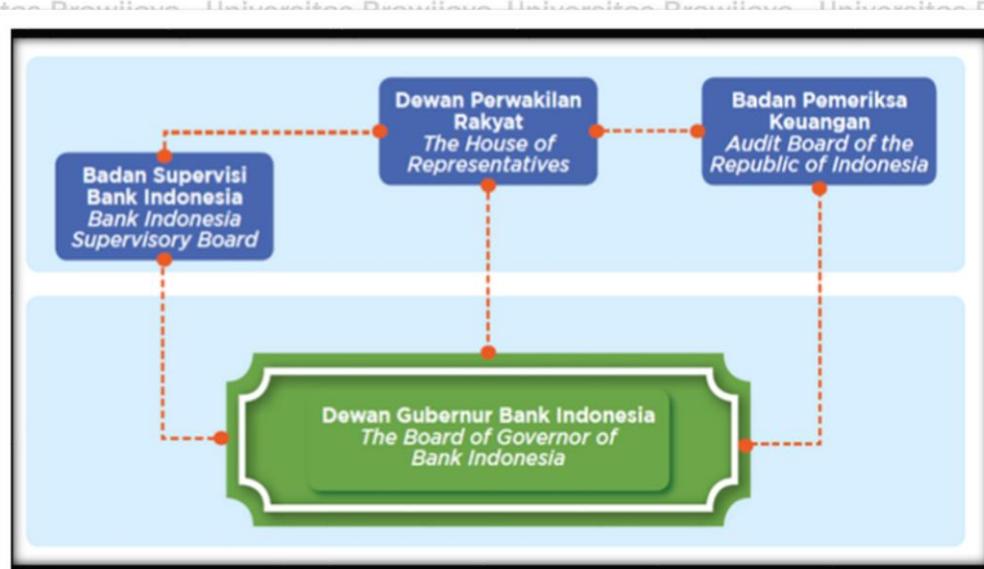
Tempat menyimpan kas negara. Bank Indonesia juga berfungsi sebagai tempat penyimpanan kas negara. Sudah tentu bahwa nilai kas negara jumlahnya sangat besar, sehingga dibutuhkan institusi secara husus untuk menyimpan dan menanganinya. Dalam fungsinya sebagai penyimpanan kas, Bank Indonesia mengadakan koordinasi dengan institusi terkait, yaitu kementerian keuangan. Koordinasi yang dilakukan dimaksudkan untuk pembuatan laporan, melakukan penyimpanan kas yang tersedia, mengendalikan pengeluaran kas yang terjadi, serta transaksi terkait pengambilan pinjaman antar negara. Bantuan kepada bank agar lepas dari potensi krisis. Perbankan milik pemerintah maupun milik

swasta dapat saja memiliki risiko mengalami krisis. Untuk menghindari potensi risiko krisis, Bank Indonesia wajib memberikan upaya penyelamatan. Biasanya Bank Indonesia melakukan penyelamatan dengan memberi bantuan berupa pendanaan kepada bank yang berpotensi masalah. Pada konteks ini, Bank Indonesia berfungsi sebagai jaring pengaman sistem keuangan atau dikenal dengan istilah lender of the last resort (LoLR). Untuk fungsi ini, Bank Indonesia berupaya meminimalkan setiap potensi risiko yang membuat sistem keuangan tidak stabil. Untuk peran ini, meliputi juga melakukan deteksi adanya bank yang mau bangkrut. Upaya penyelamatan dilakukan untuk menghindari dampak yang lebih luas, baik terhadap sistem pembayaran maupun penyelamatan ekonomi negara.

#### **4.3 Pengawasan Kinerja Bank Indonesia**

Setiap institusi yang mengelola anggaran dan melaksanakan pembelanjaan atas anggaran harus membuat laporan pertanggungjawaban. Demikian halnya dengan Bank Indonesia. Amanat Undang-Undang, bahwa Bank Indonesia harus menyusun laporan pertanggung jawaban terhadap pelaksanaan tugas, kewenangan dan fungsinya kepada publik. Struktur pengawasan Bank Indonesia secara prosedural digambarkan sebagaimana pada Gambar 4.1, struktur pengawasan Bank Indonesia. Prinsip dan struktur pengawasan Bank Indonesia secara detail dijelaskan pada Pasal 58 UU Nomor. 23 tahun 1999 tentang Bank Indonesia.

Gambar 4.1 Struktur Pengawasan Bank Indonesia



Sumber: WEB Bank Indonesia

Fungsi pengawasan terhadap Bank Indonesia dilakukan sebagai bentuk upaya saling mengawasi dan saling mengimbangi (checks and balances). Hal ini tidak terlepas dari keberadaan Bank Indonesia sebagai institusi publik yang independen dalam ketentuan hukum tata negara Indonesia. Hal tersebut diperlukan untuk mewujudkan akuntabilitas pelaksanaan tugas dan wewenang Bank Indonesia kepada publik. Di dalam ketentuan hukum tata negara kita bahwa Bank Indonesia berkewajiban melaksanakan prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam setiap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sebagai pelaksana kewenangan dan anggaran. Sebagai institusi publik, mekanisme akuntabilitas dan transparansi terhadap jalannya pelaksanaan tugas dan kebijakan yang ditempuh oleh Bank Indonesia dapat diawasi oleh seluruh pemangku kepentingan. Sebagaimana yang diamanatkan oleh Undang-Undang, bahwa legislatif sebagai pihak yang diberikan kewenangan untuk melaksanakan fungsi supevisi terhadap lembaga negara yang lain. Hakekat upaya supervisi

yang dilakukan oleh legislatif diharapkan dapat meningkatkan kualitas dalam memberikan layanan kepada publik melalui peningkatan dalam merespon kebutuhan dan tuntutan masyarakat, pengawasan terhadap penyalahgunaan kekuasaan dan lainnya yang berujung pada terselenggaranya pemerintahan yang bersih.

Guna membantu pihak legislatif menjalankan fungsi yaitu melaksanakan pengawasan terhadap peran, kewenangan dan fungsi Bank Indonesia, maka berdirilah Badan Supervisi Bank Indonesia (BSBI). BSBI bertanggung jawab kepada Legislatif dan dibentuk berdasarkan Undang-Undang. kedudukan dan struktur organisasi BSBI tidak berada dalam Bank Indonesia. Setiap triwulan, BSBI menyusun laporan hasil supervisinya terhadap kegiatan operasional dan keuangan Bank Indonesia kepada Legislatif. Supervisi yang dilakukan oleh BSBI terhadap kegiatan operasional Bank Indonesia tidak sampai melakukan evaluasi terhadap kegiatan yang dilakukan oleh Dewan Gubernur. Keberadaan BSBI diharapkan dapat meningkatkan kredibilitas, pertanggungjawaban, transparansi dan independensi Bank Indonesia melalui upaya penguatan fungsi pengawasan legislatif terhadap Bank Indonesia.

Sesuai amanat Undang-undang, bahwa Bank Indonesia secara periodik triwulan maupun tahunan, wajib menyusun laporan pelaksanaan kegiatan dan kebijakan terkait dengan tugas dan fungsinya kepada legislatif dan pemerintah.

Laporan pelaksanaan tugas juga harus didesiminasikan melalui media massa kepada masyarakat. Selain itu, laporan kegiatan haruslah dibuat ringkasan yang dapat diakses secara publik dalam berita negara.

Di bidang keuangan, mekanisme saling mengawasi dan menjaga keseimbangan merupakan hal penting bagi Bank Indonesia. Bank Indonesia

memiliki kekhususan sebagai lembaga independen yang diberikan kewenangan melakukan pengelolaan anggaran secara mandiri dan terpisah dari pengelolaan Anggaran Penerimaan dan Belanja Negara. Untuk itu, terkait dengan transparansi pengelolaan anggaran, maka Bank Indonesia memiliki kewajiban untuk menyusun anggaran tahunan dan menyerahkan kepada legislative. Anggaran harus berisikan anggaran untuk melaksanakan kegiatan operasional rutin dan anggaran untuk penyusunan dan eksekusi kebijakan. Dalam penyampaian anggaran, Bank Indonesia harus juga melampirkan evaluasi pelaksanaan kegiatan dan evaluasi penggunaan anggaran pada tahun berjalan.

Pengawasan keuangan Bank Indonesia dilakukan melalui mekanisme pemeriksaan atau audit. Pemeriksaan dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Pemeriksaan dilakukan atas laporan keuangan tahunan Bank Indonesia (LKTBI) melalui prosedur yang berlaku. Hasil pemeriksanan atas LKTBI selanjutnya disampaikan kepada legislative dan harus juga disampaikan kepada publik melalui media massa. Prosedur pemeriksaan LKTBI dilaksanakan dengan mengacu pada prosedur pemeriksaan bank sentral yang telah mendapatkan rekomendasi dari Komite Akuntansi dan Keuangan Bank Indonesia.

Secara historis, sejak tahun 2003 Bank Indonesia selalu mendapatkan opini Wajar Tanpa Pengecualian atas pemeriksanaan LKTBI. Bank Indonesia selalu berupaya untuk menindaklanjuti terhadap temuan-temuan yang menjadi rekomendasi dalam setiap pemeriksanan yang dilakukan. Oleh karena itu, pencapaian opini wajar tanpa pangecualian merupakan komitmen atas kesungguhan Bank Indonesia dalam melaksanakan tugas secara transfaran dan bertanggung jawab. Kemudian, bank Indonesia melakukan publikasi terhadap

hasil pemeriksaan LKTBI kepada publik setelah pelaksanaan pemeriksaan dari BPK.

Selain melakukan pemeriksaan rutin secara periodik, BPK jika diperlukan juga melakukan pemeriksaan khusus terhadap Bank Indonesia.

Pemeriksaan secara khusus biasanya didasarkan pada adanya permasalahan dalam pengelolaan keuangan atau permasalahan lain terkait dengan pengelolaan anggaran. Pemeriksaan ini dimaksudkan untuk memberikan jaminan bahwa dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya Bank Indonesia selalu mengedepankan tata kelola yang baik dan transparan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

#### 4.4 Beberapa Pertimbangan Pencetakan

Bank Indonesia merupakan institusi yang berwenang menerbitkan uang rupiah di Indonesia. Sejak tahun 1953 saat didirikan, sudah banyak uang yang diterbitkan dengan berbagai variasi jenis rupiah. Jenis rupiah dapat berupa unagn logam dan uang kertas. Untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia, banyak desain dan jenis yang telah dikeluarkan. Lantas bagaimana proses pencetakan uang itu dilakukan hingga uang tersebut sampai dimiliki oleh masyarakat?

Berbagai pertimbangan yang harus diperhatikan. Kualitas yang lebih baik merupakan dasar pertimbangan utama dalam menciptakan uang baru. Kualitas uang harus bebas dari pemalsuan. Penciptaan uang baru membutuhkan tingkat pengamanan yang super ekstra. Penentuan nilai intrinsik uang perlu diperhitungkan. Intrinsik berarti nilai uang yang sebenarnya. Bank Indonesia juga harus memperhitungkan masa edar dari uang. Penerbitan uang harus juga

memperhatikan jangka waktu edar karena kualitas penggunaan. Selain itu, juga perlu memperhatikan masa penarikan kembali setelah masa edar. Hal ini terkait dengan jumlah seluruh uang beredar, sehingga harus jelas batas waktu penarikan dan jadwal bagi masyarakat untuk dapat melakukan penukaran kembali.

Dalam penerbitan uang, Bank Indonesia harus juga memperhatikan nilai riil atau kemampuan daya tukar uang rupiah yang biasanya dikenal sebagai tingkat inflasi. Prinsip itu dilakukan untuk memenuhi dimensi praktis dalam bertransaksi. Kebutuhan terhadap jenis pecahan dan komposisi uang. Juga harus menjadi perhatian, termasuk juga terkait dengan pecahan kertas dan logam. Jangan sampai bahwa uang beredar melebihi terhadap kebutuhan penggunaan uang beredar.

Ciri-ciri khusus yang terlihat dalam uang juga harus menjadi pertimbangan. Misalnya, adanya lambang negara “Garuda Pancasila”, institusi penbit Bank Indonesia, identifikasi “nomor seri” uang, tandangan Dewan Gubernur Bank Indonesia. Selain itu, ada ungkapan “Dengan Rahmat Tuhan yang Maha Esa Bank Indonesia mengeluarkan uang sebagai alat pembayaran yang sah”. Ciri-ciri khusus yang terlihat dalam pencetakan uang baru harus didasarkan pada ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Bank sentral menunjuk pelaksana untuk mencetak uang. Lembaga ini harus dapat dipercaya dalam menjaga keamanan dan kerahasiaan. Peruri sampai saat ini merupakan institusi yang ditunjuk berdasarkan undang-undang sebagai pencetak uang. Setelah penerbitan uang, Bank Indonesia melakukan distribusi untuk mengedarkan rupiah ke seluruh wilayah Indonesia. Sebagaimana telah disebutkan bahwa sebelum pengedaran uang Bank Indonesia sudah

memantau kebutuhan uang di suatu wilayah dalam satu periode tertentu ke depan. Biasanya dasar asumsi yang digunakan adalah pertumbuhan ekonomi, suku bunga dan nilai tukar atau kurs. Bank Indonesia juga harus menghitung arus masuk dan keluar uang, uang tidak layak edar, posisi persediaan uang, bahan dan rencana kebutuhan.

Bank sentral harus juga memastikan jumlah uang yang beredar, system keamanan dan terhindar dari upaya pemalsuan. Tanda pengaman ini biasanya disisipkan pada bahan atau pada saat proses pembuatan uang. Identifikasi pemalsuan ini sering menggunakan slogan "3D" yaitu dilihat, diraba ditrawang. Keaslian uang rupiah bisa diidentifikasi melalui tiga ciri keaslian uang. Pertama, jika dilihat bisa langsung dikenali keasliannya, dari warna, tanda air dan benang pengaman yang ada dalam lembar uang. Untuk mengenali uang palsu biasanya dapat dilihat dengan warna cerah yang berlebihan atau warna yang nampak terlihat kusam.

Keaslian uang rupiah juga dapat dilihat dengan menggunakan sinar ultraviolet dan huruf mikro yang dapat dilihat melalui kaca pembesar. Unsur pengaman uang ada yang disebut dengan covert, yaitu hanya bank sentral yang bisa mengidentifikasi dengan menggunakan peralatan khusus. (Detikfinance, 19 Agustus 2018)

#### **4.5 Permasalahan Bank Indonesia dalam Pencetakan Uang**

Beberapa permasalahan penting yang dihadapi dalam penentuan kesepakatan harga kontrak pencetakan uang bagi Bank Indonesia, antara lain: berapa besarnya uang beredar. Berapa besarnya jumlah order pencetakan uang.

Pertimbangan rasional yang dijadikan dasar dalam pertanggungjawabkan kinerja kepada pihak terkait.

Sebagai penentu jumlah uang beredar. Sebagaimana telah dijelaskan dalam peran dan fungsi bank Indonesia, permasalahan kebutuhan jumlah uang beredar merupakan kewenangan bank Indonesia. Dari sejumlah uang yang harus beredar ini, berapa harus dilakukan pencetakan dari waktu ke waktunya.

Hal ini harus jelas karena terkait dengan jumlah order yang harus dilakukan kepada pihak lain yaitu Peruri. Jumlah order pecahan uang menjadi pokok permasalahan tersendiri. Hal ini terkait dengan aktivitas lain berupa berapa tingkat kapasitas operasi Peruri. Berapa investasi yang diperlukan dan bagaimana penjadwalan penyelesaian hasil pencetakan.

Sebagai institusi yang harus bertanggungjawab kepada Badan Pemeriksa Keuangan, maka Bank Indonesia harus dapat memberikan penjelasan yang rasional atas persetujuan atau kesepakatan yang dibuat dengan pihak lain yang berdampak pada sejumlah pengeluaran Bank Indonesia sebagai bagian dari kinerja. Beberapa hal yang tergolong dalam permasalahan ini biasanya terkait dengan metodologi yang digunakan dalam perhitungan standard cost.

Diantaranya: metode proses produksi, metode identifikasi komponen biaya percetakan, metode penetapan standard cost, metode penyesuaian biaya, metode penilaian kewajaran biaya, metode kewajaran anggaran, metod perhitungan diskon.

Metodologi review atas proses produksi pencetakan, mulai dari pengadaan bahan baku sampai pengiriman hasil cetak sempurna diterima Bank Indonesia. Metodologi review atas komponen biaya percetakan dan perhitungan biaya produksi dalam proses pencetakan uang. Metodologi penetapan standard

cost yang akan digunakan sebagai acuan dalam penentuan harga cetak uang.

Rekomendasi mengenai mekanisme penyesuaian standard cost yang diperlukan jika terjadi perubahan yang signifikan dapat mempengaruhi standard cost tersebut. Metodologi untuk menilai kewajaran atas besarnya bahan yang digunakan dalam pencetakan uang yang terdapat dalam dokumen SUR1.

Metodologi untuk menilai kewajaran atas penggunaan asumsi manajemen yang mempengaruhi penyusunan standard cost yaitu kapasitas terpasang mesin dan jam kerja orang per tahun serta jam kerja orang yang dibutuhkan per unit produksi. Metodologi untuk menilai kewajaran anggaran yang digunakan sebagai dasar penetapan alokasi biaya overhead. Metode review terhadap perhitungan diskon dan atau premium terkait dengan jumlah pesanan cetak uang yang berada dibawah atau di atas kapasitas normal Peruri, dengan memperhatikan seluruh kondisi yang ada baik di Peruri maupun di Bank Indonesia.

#### **4.6 Pandangan Bank Indonesia terhadap Kebutuhan Standard Cost**

Bagaimana pandangan Bank Indonesia berkenaan dengan kebutuhan perumusan standard cost. Berikut pandangan Bank Indonesia terhadap keberadaan standard cost, yang didasarkan dari hasil wawancara terhadap informan Bank Indonesia, antara lain: Memudahkan operasi; Dasar penentuan margin; Indikator investasi; Pertanggung jawaban.

Standard cost dapat memudahkan operasi. Standard cost dibutuhkan agar memudahkan proses negosiasi antara Bank Indonesia dan Peruri dalam menentukan komponen biaya yang akan dijadikan acuan untuk pembayaran harga cetak uang. Hal ini sebagaimana dinyatakan pada manuskrip berikut.

Dulu sebelum ada standar cost ini atau belum terstandarisasi untuk komponen biaya yang akan di akan dijadikan acuan untuk pembayaran harga cetak uang, maka proses negosiasi waktu itu juga kadang-kadang sulit makanya diberikan arahan supaya menggunakan satu metode tertentu yang bisa menjembatani antara Bank Indonesia dengan Perum Peruri, sebuah model standar cost yang disusun oleh konsultan independen sebagai jembatan antara BI dan Perum Peruri dalam melakukan negosiasi harga cetak uang. (Manuskrip wawancara BI, 2018)

Standard cost sebagai dasar penentuan margin. Standard cost merupakan hasil perhitungan biaya yang dipergunakan sebagai ukuran dalam melakukan proses pencetakan uang. Komponen biaya terdiri dari biaya langsung maupun biaya tidak langsung. Biaya langsung merupakan biaya yang terjadi secara proporsional terhadap jumlah order yang dilakukan. Sedangkan biaya tidak langsung merupakan biaya yang besarnya tergantung pendekatan atau metode yang digunakan. Perhitungan standard cost memperhatikan berbagai komponen biaya yang boleh dan yang tidak boleh dibebankan pada proses. Oleh karenanya, standard cost akan lebih akurat dan lebih mudah dijadikan sebagai dasar dalam penentuan harga cetak uang. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh informan BI berikut.

Sejak 2009 mulai pertama kali digunakan standar cost sebagai model penentu harga cetak uang ini, selanjutnya juga merekomendasikan margin tertentu sebagai keuntungan Perum Peruri sehingga standar cost semacam itulah yang nantinya akan membantu harga cetak uang secara keseluruhan. (Manuskrip hasil wawancara - BI, 2018)

Standard cost sebagai indikator investasi. Standard cost dapat menjadi indikator perlunya investasi peralatan berupa mesin produksi dan lainnya yang dianggap dapat meningkatkan kualitas pencetakan uang, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas. Sudah menjadi kesepakatan bahwa pengeluaran investasi yang berhubungan dengan pencetakan uang berada dalam kewenangan Bank Indonesia. Sebagaimana yang telah dijelaskan bahwa pengeluaran uang terkait dengan jumlah uang beredar. Jika karena kebutuhan jumlah uang yang beredar meningkat maka order pencetakan uang secara periodik juga akan meningkat.

Peningkatan kebutuhan pencetakan uang berujung kepada kapasitas produksi yang dimiliki oleh Peruri, baik kapasitas mesin maupun kapasitas jam kerja. Untuk itu dengan tersusunnya standard cost maka dapat juga digunakan sebagai indikator perlunya melakukan investasi baru untuk meningkatkan jumlah kapasitas produksi. Hal ini sebagaimana yang disarikan transkrip berikut.

*Sebagai pembeli kami pasti sebenarnya menginginkan harga yang serendah mungkin, tetapi harga yang rendah itu akan pada akhirnya akan mengancam keberlangsungan hidupnya Peruri sehingga pada akhirnya lagi nanti bagaimana kami menyediakan uang rupiah akan terganggu apabila temen-temen Peruri tidak bisa melakukan investasi mesin yang cukup sehingga jumlah pencetak jumlah produksinya tidak sesuai dengan yang kami harapkan, itu dari sisi kuantitasnya. Yang kedua dari sisi kualitasnya kami juga ditugaskan untuk mengedarkan uang yang layak edar dengan uang yang kualitas bagus, kalau misalnya temen-temen Peruri kami tekan harganya serendah mungkin sehingga mereka tidak bisa melakukan investasi ada kemungkinan kualitas uang yang disampaikan kepada kami juga tidak optimal pada akhirnya nanti akan menurunkan kualitas uang yang beredar di masyarakat, jadi ada dua itu*

*Pak, satu dari sisi kuantitas mereka bisa investasi untuk menaikan kapasitas. (Manuskrip hasil wawancara - BI, 2018)*

Standard cost sebagai dokumen pertanggungjawaban kinerja. Sebagai institusi negara, Bank Indonesia merupakan obyek pertanggung jawaban. Hal ini sebagaimana dinyatakan pada pasal 58 tentang akuntabilitas BI, bahwa: KRIBank Indonesia wajib menyampaikan laporan perkembangan pelaksanaan tugas dan wewenangnya kepada Dewan PerwakilanRakyat setiap 3 (tiga) bulan. Pada bagian lainnya, pada pasal 59 juga menyebutkan bahwa: Badan Pemeriksa Keuangan dapat melakukan pemeriksaan khusus terhadap Bank Indonesia atas permintaan Dewan Perwakilan Rakyat apabila diperlukan (UU BI Nomor, 1999). Mengantisipasi hal ini, keberadaan standard cost yang telah disusun oleh konsultan independen merupakan dokumen strategis. Dimana, dalam pertanggungjawaban standard cost menjadi dokumen yang diperlukan dalam menghadapi proses pemeriksaan oleh badan pemeriksa keuangan (BPK).

Standard cost sebagai upaya mewujudkan Misi Bank Indonesia. Sebagaimana telah diuraikan bahwa misi utama Bank Indonesia adalah melaksanakan pengelolaan uang beredar. Proses penentuan standard cost merupakan proses pembicaraan elemen proses dan jumlah biaya yang dikeluarkan dalam proses pencetakan uang. Pembicaraan meliputi juga kualitas, waktu, maupun kemampuan Peruri dalam melaksanakan proses pencetakan uang. Dari sini nampak bahwa dengan penentuan standard cost dapat diketahui sejauh mana BI bisa melihat kebutuhan perangkat yang dapat memperbaiki kualitas uang beredar maupun pemenuhan kuantitas kebutuhan uang beredar. Sehingga dapat dikatakan bahwa pembahasan standard cost merupakan bagian dalam

mewujudkan misi institusi. Sebagaimana terungkap dalam manuskrip informan berikut.

Nah tujuan utama di pengolahan uang rupiah di BI adalah ini. Jadi salah satu komponen yang mendukung adalah temen-temen Peruri, jadi meskipun hubungannya adalah hubungan pembeli dan penjual, tetapi ini juga bagian yang penting untuk supaya misi BI yang secara umum itu bisa terpenuhi.

*... Ya, dibidang pengelolaan uang rupiah ya Pak ya, menyediakan uang layak edar di seluruh wilayah NKRI dengan jumlah nominal yang cukup, pecahan yang sesuai dan layak edar. (Manuskrip hasil wawancara - BI, 2018)*

#### **4.7. Refleksi perspektif Standard Cost Bagi Bank Indonesia**

Berangkat dari tugas dan kewenangan bank indonesia selaku pengendali uang beredar, maka setiap tindakan dan kebijakan yang diambil oleh Bank Indonesia merupakan upaya untuk melaksanakan amanat perundang-undangan. Seperti organisasi pada umumnya, bahwa selalu membuat perencanaan kegiatan, pelaksanaan kegiatan, dan pertanggungjawaban kegiatan. Refleksi peneliti sehubungan dengan kepentingan Bank Indonesia terhadap rumusan standard cost dalam memenuhi target dan capaian kinerja telah telah ditentukan dalam proses perencanaan. Target dan sasaran merupakan titik awal kegiatan yang diupayakan untuk dicapai dalam proses pelaksanaan kegiatan organisasi. Ibarat sebuah perlombaan olah raga maka para atlet selalu memiliki target dalam akhir perlombaan. Tentu, dalam pelaksanaannya bisa sukses atau bisa gagal. Namun, dalam tahap pelaksanaan lomba, maka apapun hambatan dan rintangan pasti akan dilalui dengan cara dan semangat apapun yang dibolehkan oleh

aturan yang ditetapkan bagi para Atlit. Pada akhir perlombaan, biasanya juga dilakukan evaluasi atas pelaksanaan lomba, inilah yang dinamakan pertanggungjawaban kinerja atlit.

Ilustrasi perlombaan itu, merupakan analogi bagaimana kebutuhan standard cost bagi Bank Indonesia. Pengadaan uang merupakan bagian dari proses pengendalian uang beredar. Sebelum melaksanakan aktivitas pengadaan uang atau penugasan, maka selalu membuat pencanaan terhadap pengendalian uang. Jadi, proses penentuan standard cost merupakan realitas yang disadari untuk dilaksanakan sebagai bagian penting dalam proses pertanggungjawaban kinerja.

Dalam tahapan pelaksanaan tugas, sebuah keniscayaan bahwa semua aktivitas diarahkan kepada pencapaian hasil dengan memperhatikan bagaimana proses pekerjaan berjalan lancar dan tidak menemui hambatan dan rintangan. Demikian juga kebutuhan bank Indonesia terhadap standard cost, menurut hemat saya setidaknya memiliki harapan dan tujuan. Beberapa sasaran dibutuhkannya standard cost oleh bank Indonesia meliputi, bahwa standard cost dapat memudahkan operasi; dapat dijadikan sebagai dasar dalam penentuan margin; mampu memberikan signal terhadap kebutuhan investasi; dapat digunakan sebagai dokumen pertanggungjawaban kinerja; serta dapat mempermudah upaya mewujudkan Misi Bank Indonesia.

Penyesuaian-penyesuaian terhadap kegiatan dan kebijakan juga harus diantisipasi dalam tahapan pelaksanaan kegiatan. Jika dalam pelaksanaan kegiatan ada hal-hal yang berpotensi mengganggu maka di butuhkan reaksi cepat untuk dapat segera dilakukan penyesuaian yang diperlukan. Termasuk

didalamnya meliputi proses koordinasi kepada seuruh unit kerja dalam bidang terkait untuk dapat mensinkronkan kegiatan atau goal congruence.

Untuk itu, dalam setiap penugasan institusi, siapapun yang akan ditugaskan harus melaksanakannya dengan sungguh-sungguh. Ketika, ada gangguan dalam pelaksanaan tugas, maka wajar apabila muncul sikap bertahan, menyerang atau pun sikap lainnya yang masih dalam koridor norma yang ada.

Sikap seperti inilah yang biasanya memicu munculnya konflik dalam berinteraksi sosial, baik interaksi secara internal maupun dengan pihak eksternal. komunikasi menjadi penting agar konflik yang muncul dapat direda, disesuaikan dan diakhiri atau diputuskan dengan mempertimbangkan harapan, perasaan dan hasrat dari semua pihak yang berkepentingan. Terkait dengan proses komunikasi, maka dibutuhkan seorang aktor atau petugas yang memiliki kompetensi komunikasi, serta prinsip-prinsip berkomunikasi.

#### **4.8 Ringkasan dan Premis Penelitian**

Demikian strategisnya kedudukan dan kewenangan Bank Indonesia dalam perundang-undangan, khususnya perannya sebagai bank sentral dalam penentuan uang beredar, meskipun penugasan itu sudah dilakukan secara rutin, tapi tetap saja tidak boleh dianggap sebagai pekerjaan yang sederhana.

Pengadaan uang terkait dengan proses pencetakannya memiliki potensi permasalahan yang serius dan kompleks. Untuk itu diperlukan proses pengendalian karena terkait dengan institusi eksternal. Selain harus mengendalikan jumlah uang yang harus dicetak secara periodik, jumlah investasi yang dibutuhkan sehingga akan mempengaruhi tingkat efisiensi dan efektivitas

proses pencetakan uang. Untuk itu, peneliti memberikan intisari sebagai premis terkait kebutuhan standard cost sebagai berikut.

- Bahwa kebutuhan standard cost didorong oleh adanya kebutuhan alat yang membantu dalam menjalankan tugas dan kewenangan;
- Bahwa standard cost merupakan hasil kesepakatan yang diperoleh dari proses perundingan yang memenuhi harapan, perasaan, dan hasrat dari berbagai pihak.
- Proses perundingan standard cost mensyaratkan adanya kompetensi bagi seorang aktor atau pelaku yang memahami kepentingan institusi.

Pemenuhan atas kebutuhan uang beredar untuk kegiatan ekonomi masyarakat sangatlah diperlukan karena uang menjadi alat pertukaran. Agar dapat menjaga bahwa negara dapat hadir dan berperan dalam menjaga keberadaan uang sehingga sampai terjadi ekses keberadaannya, maka institusi khusus sangat diperlukan untuk mengendalikan. Institusi/lembaga inilah yang kita kenal sebagai bank sentral suatu negara. Bank sentral merupakan institusi yang bertanggung jawab untuk menjaga stabilitas harga atau nilai suatu mata uang yang berlaku dalam suatu negara.

Ada beberapa motif kenapa seseorang cenderung memegang uang. Menurut pandangan pandangan Keynesian, bahwa ada tiga motif kenapa seseorang berkeinginan untuk memegang uang, yaitu motif transaksi, motif berjaga-jaga, dan motif spekulasi. *Pertama*, motif transaksi, yaitu motivasi seseorang untuk memiliki uang untuk mempermudah kegiatan transaksi atau untuk membiayai keperluan transaksi dalam memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Permintaan uang untuk keperluan transaksi, ini menurut pandangan Klasik maupun pandangan Keynesian sama. Permintaan uang untuk transaksi

berhubungan positif dengan tingkat pendapatan. Bila pendapatan naik, maka kebutuhan uang untuk transaksi akan semakin meningkat (Ngana, 2005).

*Kedua*, motif berjaga-jaga, yaitu orang memegang uang untuk tujuan berjaga-jaga guna menghadapi hal-hal yang tidak diinginkan terjadi. Misalnya, sakit atau berhenti bekerja karena pemutusan hubungan kerja. Permintaan uang untuk kebutuhan ini juga sangat bergantung pada besarnya pendapatan. Selain itu, tingkat risiko yang harus ditanggung seseorang bila terlalu banyak mengendalikan uang untuk tujuan ini. Semakin banyak uang yang dimiliki untuk motif ini maka akan semakin banyak uang yang tersimpan tidak produktif. *Ketiga*, motif spekulasi. Permintaan uang untuk kebutuhan spekulasi selalu berkaitan dengan upaya mencari keuntungan. Keuntungan akan diperoleh bila uang yang dimiliki untuk dibelanjakan surat berharga dalam bentuk saham atau obligasi yang jatuh temponya tidak terbatas dan tidak memiliki resiko tinggi. Dari pembelanjaan uang untuk surat berharga atau obligasi ini diharapkan seseorang akan memperoleh keuntungan berupa bunga atau deviden.

Dengan berbagai sudut pandang atau motif seseorang memegang uang, maka diperlukan lembaga yang perlu ditugasi untuk mengendalikan keberadaan uang beredar, baik dari sisi jumlah maupun dari sisi kualitas uang. Berdasarkan kuantitas, negara memiliki kepentingan jika keberadaan jumlah uang yang beredar sesuai atau seimbang dengan kebutuhannya. Dari sisi kualitas, keberadaan uang beredar mencerminkan stabilitas ekonomi suatu negara.

## BAB 5 MENGURAI JEJAK PERAN DAN KEWENANGAN PERURI DALAM PROSES PENCETAKAN UANG

### **Sasaran Pembahasan:**

*Mengungkapkan peran dan kewenangan serta permasalahan Peruri dalam proses pencetakan uang.*

### 5.1 Latar belakang

Uang beredar merupakan alat pertukaran resmi negara. Oleh karenanya, keberadaannya harus dikendalikan secara baik dan aman. Pengendalian itu mulai dari proses perencanaan, pencetakan, peredaran, penarikan kembali dan pemusnahan kembali uang. Pengaturan secara khusus sangat diperlukan sehingga tidak mudah diintervensi oleh pihak manapun, kecuali oleh institusi yang ditunjuk sebagai institusi yang berwenang khusus oleh negara untuk itu. Sebagaimana yang sudah diuraikan bahwa otoritas pengendalian uang utamanya berada pada Bank Indonesia. Sedangkan untuk urusan pencetakan uang, kewenangannya diserahkan kepada Perum Peruri (Peruri).

Permasalahan utama pengendalian uang beredar adalah faktor keamanan keberadaan uang yang beredar. Faktor keamanan ini menjadi sangat penting karena dengan pengaruh sedikitpun terhadap keberadaannya menjadi hal serius bagi negara. Lantas, bagaimanakah dan siapakah yang akan melakukan pengendalian proses pencetakan uang. Pada bagian ini akan dijelaskan tentang bagaimana peran Peruri dalam proses pencetakan uang.

## 5.2 Peran Perum Paruri dalam Perundang-Undangan

Perum Peruri merupakan Perusahaan Umum Pencetakan Uang Republik Indonesia (Peruri). Sesuai dengan namanya perusahaan ini dirancang untuk melakukan pencetakan uang Republik Indonesia, baik uang kertas maupun uang logam. Keseluruhan aktivitas yang terkait dengan pencetakan uang ini diperkirakan mencapai 70% sampai dengan 80%. Sedangkan aktivitas lainnya Peruri juga mencetak produk lain berupa: materai, pita cukai, sertifikat tanah dan paspor RI. Setiap hasil cetakan Peruri memiliki karakteristik khusus yang sangat mengedepankan tingkat keamanan yang tdk mudah ditiru karena merupakan produk berupa penting dan vital bagi negara.

Secara historis, Peruri didirikan berdasarkan PP Nomor 60 Tahun 1971. Peruri merupakan gabungan dua perusahaan, yaitu PN Pertjetakan Kebayoran dengan PN Arta Yasa yang sudah berdiri sebelumnya. Pada Pasal 3 PP Nomor 60 ini menyebutkan bahwa tujuan usaha utama Peruri adalah melakukan pencetakan uang logam dan uang kertas untuk memenuhi perintah Bank Indonesia dan mencetak barang cetakan, surat berharga, serta mencetak barang logam lainnya untuk Pemerintah, Bank Indonesia sendiri, Lembaga negara lainnya, maupun untuk kepentingan umum. Peruri dapat menyelenggarakan usaha lainya atas memperoleh ijin dari kementerian keuangan dengan mengedepankan prinsip-prinsip ekonomi yang rasional.

Di dalam perkembangannya, pemerintah kemudian melakukan beberapa kali perubahan terhadap PP 60 Tahun 1971, dan yang paling mutakhir adalah PP 06 tahun 2019, dengan pengaturan penugasan sebagaimana diatur di dalam Bagian Ketiga PP ini tentang aktivitas dan perluasan usaha, Peruri juga menerima pesanan untuk melaksanakan pengadaan dokumen keamanan negara, missal dokumen pertanahan, keimigrasian, pita cukai dan materian atas

permintaan instansi resmi yang berwenang. Selain peran utamanya sebagai pencetak uang rupiah yang diterima dari Bank Indonesia,

Selain menghasilkan berbagai produk sebagaimana yang diungkapkan di atas, Peruri juga mencetak berbagai barang cetakan logam maupun non logam, dokumen sekuriti lainnya, dokumen sekuriti negara lain selain yang utama mencetak uang. PP nomor 06 ini juga menjelaskan pengaturan untuk tujuan kemanfaatan umum, yaitu Peruri dapat melakukan kegiatan usaha lainnya apa saja berupa penerbitan jasa sekuriti dengan memperhatikan optimalisasi asset atau potensi sumber daya lainnya yang dapat menguntungkan bagi perusahaan.

PP nomor 06 juga menyebutkan bahwa agar menopang pembiayaan bersama dalam rangka mencapai sasaran yang menguntungkan dan operasi yang lebih efisiensi, Peruri dapat melakukan kerja sama berbagai pihak, baik yang terdapat di dalam negeri maupun yang ada di luar negeri. Dalam perkembangan usahanya, Peruri telah membentuk beberapa perusahaan sebagai anak perusahaan dan juga memutuskan untuk melakukan penggabungan usaha melalui penyertaan kepemilikan dalam bidang lainnya.

Sesuai amanat PP Nomor 06 ini, Peruri telah memiliki empat anak perusahaan, yaitu: Pertama, kepemilikan 88 persen pada PT Peruri Digital Security. Kedua, kepemilikan 99 persen Bersama PT Peruri Properti. Ketiga, dengan kepemilikan 76 persen pada PT Peruri Wira Timur, dengan bidang usaha pencetakan sekuriti nonuang seperti ijasah, dokumen perizinan dan lainnya, dan dengan PT Kertas Padalarang dengan kepemilikan 92,59 persen, dengan usaha mencetak kertas pita cukai dan jenis kertas sekuriti lainnya.

Peruri juga melakukan kerjasama dengan perusahaan Sicpa, SA (Swiss) dengan mendirikan perusahaan afiliasi PT Sicpa-Peruri Securink (SPS) dengan

kepemilikan 48 persen, dengan produk berupa tinta sekuriti untuk uang kertas.

Juga, pada PT Cardsindo Tiga Perkasa (CTP) yang merupakan anak dari PT

Peruri Digital Security (PDS) dengan kepemilikan 55 persen bergerak di bidang

usaha produksi smart card seperti contactless, RFID cards, PVC cards, contact

smart cards, dan produk lainnya.

### 5.3 Keterlibatan Peruri dalam Proses Pencetakan Uang

Proses pencetakan uang itu berada di bawah kewenangan Bank

Indonesia. Lantas, bagaimana hubungannya dengan Peruri. Namaun, banyak di

antara kita yang masih belum mengetahui perbedaan tugas antara Bank

Indonesia maupun Peruri terkait dengan proses pencetakan uang rupiah. Pada

umumnya masyarakat hanya memahami bahwa kewenangan dalam pencetakan

uang itu dilakukan oleh Bank Indonesia.

Sebagai bank sentral, Bank Indonesia memiliki tugas dan kewenangan

untuk merencanakan dan melakukan pengendalian terhadap kebutuhan uang

rupiah dengan jumlah yang cukup, jumlah jenis pecahan yang sesuai,

kesesuaian antara kebutuhan dan penggunaan, dan menentukan kualitas

dalam masa edar. Sedangkan Peruri, merupakan institusi yang memiliki tugas

dan kewenangan untuk mencetak uang memenuhi perintah Bank Indonesia.

Berdasarkan UU No.7 Tahun 2011 tentang Mata Uang, menyebutkan bahwa

terdapat enam lingkup Bank Indonesia dalam pengelolaan uang rupiah, yaitu

melakukan perencanaan, melakukan pencetakan, melakukan pengeluaran,

melakukan pengedaran, melakukan pencabutan dan penarikan kembali, serta

melakukan pemusnahan uang yang sudah tidak layak edar.

Proses pengendalian uang dimulai dari penentuan jumlah uang rupiah yang akan diedarkan. Kebutuhan jumlah rupiah uang yang akan diedarkan dihitung berdasarkan asumsi makro ekonomi seperti pertumbuhan ekonomi, tingkat inflasi, nilai tukar, dan suku bunga. Pada sisi desain, rincian pemilihan materi (gambar, nominal, dan lainnya) atas rencana pencetakan uang rupiah didasarkan atas usulan bersama antara Bank Indonesia dengan pemerintah yang disampaikan kepada presiden. Presiden akan memutuskan penggunaan gambar pahlawan dengan pertimbangan Bhineka Tunggal Ika.

Uang rupiah yang diterbitkan oleh Bank Indonesia harus memenuhi karakteristik yang telah diatur oleh UU Mata Uang. Ciri umum uang kertas antara lain meliputi gambar lambang negara Garuda Indonesia, frasa Negara Kesatuan Republik Indonesia, tanda tangan pihak pemerintah diwakili oleh menteri keuangan dan gubernur Bank Indonesia, serta tahun cetak dan tahun emisi. Sedangkan ciri umum uang logam yakni mencakup gambar lambang negara berupa burung garuda Pancasila, kalimat Republik Indonesia, dan tahun emisi.

Proses desain merupakan kesepakatan antara Bank Indonesia bersama Peruri.

Peruri merupakan institusi sangat berperan vital dalam instrument keuangan Indonesia. Tugas Peruri menjadi mitra utama Bank Indonesia dalam menerbitkan uang logam maupun uang kertas rupiah. Peruri memiliki empat tugas utama yang harus diwujudkan setiap periodenya, yaitu: mencetak uang, mencetak cukai, mencetak blanko password dan mencetak berbagai produk logam non uang. Pertama, menerima orderan cetak uang kertas dan uang logam dari Bank Indonesia. Saat mencetak uang, bahan kertas dikendalikan dan dikirim oleh Bank Indonesia, bahan tinta ditentukan oleh Peruri, design disiapkan oleh peruri dengan persetujuan Bank Indonesia dan pencetakan murni dilakukan oleh Peruri.

Kedua, Peruri mencetak kertas cukai yang dilakukan oleh anak perusahaannya yaitu PT Kertas Padalarang. Jadi kalau anda melihat cukai rokok yang ada banderolnya, maka itu merupakan produk PT. Padalarang.kertas sebagai pensuplainya, ini merupakan produk unggulan kedua setelah uang. Ketiga, Peruri mencetak blanko password yang dipesan dari kelmigrasian. Keempat, Peruri mencetak berbagai produk logam non uang. Untuk tugas ini jumlahnya tidak besar tetapi cukup memiliki prospek, misalnya menerima order emas batangan dari pegadaian, perusahaan menerima order emas batangan yang dapat langsung dapat perdagangkan atau diperjualbelikan dengan besaran 5gram, 15gram, 20gram dan seterusnya.

Bank Indonesia juga menegaskan bahwa pencetakan uang rupiah dilakukan oleh Peruri. Penegasan ini merupakan amanat UU No.7 tahun 2011 tentang Mata Uang, seluruh uang rupiah dicetak oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu Peruri. Jika pada tahun 2016 terdapat pemberitaan tentang pencetakan uang bisa dilakukan oleh pihak swasta maka dianggap sebagai berita bohong (hoax). Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Deputi Direktur Departemen Pengelolaan Uang Yudi Harymukti. Bahwa, pencetakan uang haruslah sesuai permintaan oleh bank sentral, yang kemudian dilakukan proses pencetakannya oleh BUMN yang ditugaskan secara khusus untuk mencetak uang, yaitu Peruri. ditambahkan juga bahwa pemberitaan tentang pencetakan uang rupiah yang dilakukan oleh perusahaan di Tiongkok karena adanya kedekatan hubungan rezim sekarang dengan pemerintah Tiongkok juga tidak benar. (Warta Ekonomi, 21 Desember 2017)

#### 5.4 Permasalahan Perum Peruri dalam Pencetakan Uang

Sebagaimana diamanatkan oleh undang-undang tentang mata uang, kewenangan perencanaan dan pencetakan uang dilaksanakan oleh Bank Indonesia. Pelaksanaan pencetakan uang rupiah harus dilaksanakan di dalam negeri, dilakukan oleh BUMN yang berwenang untuk itu, yaitu Peruri (UU No.7 tahun 2011). Sementara, ada Peraturan Pemerintah Nomor 32 tahun 2006, yang mengatur secara khusus aktivitas Peruri. Pada pasal 7 disebutkan bahwa: Sifat usaha Peruri merupakan penyelenggaraan pelayanan bagi kemanfaatan umum dan juga untuk mendapatkan laba agar bisa mandiri serta dapat hidup berkelanjutan berdasarkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik dengan mengutamakan segi keamanan (security) terhadap hasil cetak dan/atau produknya (PP No.32 Tahun 2006).

Pernyataan sifat perusahaan untuk tujuan mendapatkan keuntungan sebagai upaya kemandirian perusahaan ini dapat ditafsirkan sebagai penyebab munculnya permasalahan dalam pelaksanaan koordinasi proses pencetakan uang antara Bank Indonesia dengan Peruri. Peruri sebagai institusi yang memiliki sifat untuk mendapatkan laba, maka menjadi suatu kewajiban bila setiap penugasan pencetakan uang dianggap sebagai proyek yang dapat menghasilkan keuntungan yang diinginkan. Dengan kata lain, bahwa jika potensi keuntungan semakin besar yang akan dapat maka dianggap sebagai kesuksesan bagi Peruri.

Meskipun proses pencetakan uang ini untuk kepentingan negara, Peruri tetap wajar menjadikan laba sebagai sebuah target kinerja. Untuk itu, permasalahan yang utama dalam proses pencetakan uang bagi Peruri adalah bagaimana mendapatkan keuntungan yang dianggap wajar itu. Secara detail permasalahan ini akan meliputi: Komponen biaya apa saja yang akan

dibebankan; Tingkat kapasitas produksi; Jumlah order; Investasi yang dibutuhkan; dan berapa margin laba yang diinginkan.

**Komponen Biaya yang Dibebankan.** Komponen atau elemen biaya yang dibebankan dalam proses pencetakan uang sangat berpengaruh terhadap standard cost yang akan dihasilkan. Selanjutnya, standard cost ini akan mempengaruhi harga cetak uang. Pembebanan elemen-elemen biaya sangat tergantung dengan metode dan cara pembebanan yang digunakan. Oleh karenanya, komponen biaya yang akan dibebankan ini menjadi wajar kalau dianggap sarat dengan kepentingan. Dari sini dapat dirumuskan permasalahan yang terkait dengan pembebanan biaya bagi Peruri adalah berapakah besaran elemen biaya yang akan dibebankan. Metode biaya apakah yang akan digunakan.

**Tingkat Kapasitas Produksi.** Besaran tingkat kapasitas produksi sangat menentukan terhadap besar kecilnya standard cost yang dihasilkan. Semakin besar tingkat kapasitas maka akan semakin kecil hasil perhitungan standard cost. Demikian sebaliknya, semakin kecil tingkat kapasitas maka akan semakin besar standard cost yang dihasilkan. Ada beberapa pendekatan dalam penentuan tingkat kapasitas yang dapat dipilih, yaitu: kapasitas teoritis, kapasitas praktis, kapasitas normal, atau kapasitas aktual yang akan dipilih sebagai dasar perhitungan tingkat kapasitas. Setiap kapasitas yang digunakan sudah tentu akan memiliki konsekuensi standard cost yang dihasilkan. Dari sini dapat dirumuskan permasalahan yang terkait dengan penentuan kapasitas produksi bagi Peruri adalah tingkat kapasitas yang mana yang akan dipilih dalam perhitungan standard cost. Selain itu, jumlah asset yang akan dijadikan sebagai bagian dari standard cost juga harus diperhatikan.

Jumlah pesanan/order. Besaran jumlah order yang diterima dari bank Indonesia biasanya dalam satu tahun sekali, kecuali adanya permintaan order khusus bagi Peruri. Jumlah order ini dapat berakibat langsung terhadap perencanaan pelaksanaan proses pencetakan uang. Mulai dari penjadwalan operasi, kebutuhan pekerja dan waktu kerja, mesin yang harus dioperasikan, sampai dengan kapan pengiriman hasil cetak uang dilakukan. Seluruh aktivitas proses ini akan berpengaruh terhadap besaran biaya cetak. Dari sini dapat dirumuskan permasalahan yang terkait dengan besaran jumlah order adalah seberapa besar biaya penanganan dan apakah keseluruhannya dapat disetujui sebagai bagian standard cost oleh Bank Indonesia.

Investasi. Investasi yang dimaksudkan di sini adalah apakah besaran order memerlukan tambahan kapasitas produksi. Jika berpengaruh, maka diperlukan pengarturan penjadwalan maupun shift pekerja. Jika kapasitas melampaui ketersediaan kapasitas mesin, maka diperlukan pembelian mesin baru. Lantas bagaimana penyelesaiannya. Apakah perlu membeli mesin baru atau melakukan kerjasama dengan perusahaan pencetak uang dari negara lain?

Lead time. Lead time merupakan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan order. Hal ini terkait dengan waktu yang diperlukan untuk setiap aktivitas proses pencetakan uang. Mulai aktivitas penerimaan bahan dari bank Indonesia sampai dengan pengiriman kembali hasil cetak uang ke bank Indonesia. Secara garis besar lead time ini membutuhkan waktu sebagaimana diilustrasikan pada Gambar 5.1.

Gambar 5. 1 Lead Time Proses Produksi

LEAD TIME PRODUKSI UANG KERTAS		
No	Tahapan Proses	Jumlah Hari
1.	Bongkar dan Hitung Kertas Uang (KU)	1 Hari
2.	Pengkondisian KU sebelum Cetak Offset	2 Hari
3.	Cetak Offset	1 Hari
4.	Pengkondisian	2 Hari
5.	Cetak Dalam Belakang	1 Hari
6.	Pengkondisian	3 Hari
7.	Cetak Dalam Muka	1 Hari
8.	Pengkondisian	3 Hari
9.	Riksar Blangko	1 Hari
10.	Cetak Nomor	1 Hari
11.	Pengkondisian	2 Hari
12.	Riksar Seri	1 Hari
13.	Finishing	1 hari
14.	Penyortiran dan Pengemasan	1 Hari
15.	Kirim Uang Kertas (UK)	1 Hari
<b>Total</b>		<b>22 Hari</b>

Sumber: Disarikan dari observasi lapangan

Insit (insheet). Insit merupakan jumlah atau presentase sebagai tambahan pemakaian bahan untuk proses produksi yang sengaja dilebihkan dari jumlah keperluan produksi yang sebenarnya dalam oplah tertentu. Bahan rusak dan sisa bahan ini juga merupakan bagian dari Insit. Produk tidak sempurna karena tidak memenuhi standar sedangkan erusakan bisa karena bahan kertas yang tidak memenuhi standar maupun bisa terjadi karena kerusakan dalam proses pencetakan. besar kecilnya produk tidak sempurna ini akan berpengaruh langsung terhadap besar kecilnya biaya proses yang selanjutnya akan mempengaruhi standard cost yang dihasilkan. Permasalahannya dalam hal ini adalah apakah seluruhnya akan diakui dan dibebankan dalam perhitungan standard cost. Jika dalam bentuk prosentasi berapa prosentasi kerusakan yang diakui.

Tingkat margin laba yang diinginkan. Margin merupakan amanat Peruri dalam melakukan aktivitas bisnis. Hal ini jelas dinyatakan dalam peraturan tentang Peruri. Beberapa faktor termasuk didalamnya adalah metode mana yang

dipilih. Sebagaimana dalam penetapan harga, metode mana yang dianggap sesuai dengan karakteristik Peruri maupun bank Indonesia.

### 5.5 Pandangan Peruri terhadap Kebutuhan Standard Cost

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa Peruri merupakan satu-satunya perusahaan negara yang dibentuk untuk tujuan pencetakan uang. Peruri juga menghadapi permasalahan dalam menjalankan kewenangannya itu. Untuk itu, peneliti mencoba menelusur bagaimana Peruri memandang keberadaan model standard cost yang digunakan sebagai dasar dalam penentuan harga cetak uang itu. Pada bagian ini, akan menjelaskan pandangan Peruri terhadap keberadaan standard cost. Dimana, pandangannya didasarkan pada ekspresi ungkapan dan sikap informan yang muncul saat melakukan proses perundingan maupun saat menanggapi wawancara berkenaan dengan proses perundingan penentuan standard cost.

Ada beberapa kebutuhan terhadap standard cost dapat dilihat dari beberapa hal, diantaranya: bahwa standard cost berperan sebagai wasit penengah; berperan sebagai dasar kalkulasi pendapatan, berperan sebagai indikator kebutuhan investasi, berperan sebagai media negosiasi, berperan sebagai dokumen pertanggung jawaban, berperan sebagai media koordinasi.

*Standard cost* berperan sebagai wasit penengah yang adil. Standard cost pencetakan uang merupakan produk yang dirumuskan oleh konsultan sebagai pihak independen. Ketika peran individu dalam menentukan besaran dan komponen biaya yang akan digunakan sebagai dasar dalam penentuan harga cetak uang banyak menghadapi pertanyaan atau kurang dipercaya, maka

standard cost menjadi memiliki peran yang sangat strategis dan adil. Hal ini sebagaimana diungkap oleh informan Peruri berikut.

Sebenarnya tujuan awal terbentuknya standar cost itu adalah mencari penengah, wasit yang sangat independent. Dimana kalau kedua belah pihak mempunyai hubungan yang sangat harmonis sehingga pada saat negosiasi itu sebenarnya sudah tidak benarlah gitu kasarnya, karena masing-masing ada hubungan persaudaraan yang sulit untuk dijembatani. Jadi “ah anda bohong” ah ya udah karena anda saudara ya sudah ok nah itu. Ada hla-hal pada saat negosiasi yang akan tidak percayaan karena saking dekatnya hubungan bener ga segitu jangan-jangan karena ini. Nah kita awal-awal terbentuknya standar cost adalah kita membutuhkan suatu wasit lembaga independent dan yang memang teruji memang menguasai dari sisi cost untuk menjembatani hubungan ini...

(Manuskrip hasil wawancara - Peruri, 2018)

Selain itu, saat pembicaraan standard cost konsultan memberikan bimbingan dalam memperlakukan biaya. Jika terdapat yang salah dikoreksi dengan memberikan bagaimana yang seharusnya. Juga, memberikan arahan dan penjelasan terhadap perlakuan biaya sesuai norma. Berbeda jika menghadapi perlakuan BPK, yang seakan-akan malah membelenggunya. Hal ini sebagaimana dalam ungkapan berikut.

*...Untuk kami yang namanya proses, dalam arti pembuatan standar costnya ya Pak, buat kami juga lebih memudahkan kadang-kadang kita merasa diri kita sudah merasa paling baik ya Pak ya, sudah paling benar, itu kan sudah menyentuh sudah sesuai sudah benar secara akuntansi tapi kan butuh juga seseorang yang melihat bener. Tidak seperti selama ini kita hanya menggunakan BPKP yang sebagai pemeriksa tapi kalau*

seorang konsultan independent itu tidak sebagai pemeriksa tapi membimbing kita, oh yang anda lakukan ini sudah benar, kan pada dasarnya standar cost itu pada saat bapak kesini juga itu kan tidak men-just kami salah, tidak men-just kami benar tapi Bapak bilang ini loh aturannya, oh anda sudah masuk dalam aturan ini, oh BI benar sudah minta seperti ini, jadi kita meluruskan dan membenarkan tindakan ya Pak ya, oh yang sudah benar dibetulkan dan yang salah oh cara menghitungnya tidak seperti itu, kan gitu kan pak. Jadi buat kami Peruri saya rasa sih fine-fine aja dan senang sekali dengan adanya konsultan itu sendiri. Jadi bukan malah kami terbelenggu kalo menghadapi BPKP.

(Manuskrip hasil wawancara - Peruri, 2018)

Standard cost berperan sebagai kalkulasi pendapatan. Dalam hal perolehan pendapatan, standard cost dapat dianggap sebagai dasar pendapatan. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa Peruri merupakan badan usaha yang dimiliki oleh BUMN. Oleh karenanya profit merupakan hal yang wajar untuk ditargetkan, sebagaimana dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran pendapatan (RKAP). Sementara dalam pencetakan uang harga didasarkan pada rumusan standard cost, untuk itu maka pembicaraan standard cost berarti bisa dijadikan dasar dalam perencanaan pendapatan. sebagaimana diungkap pada manuskrip berikut.

*Untuk dibilang murni profit oriented enggak juga, karena kami didirikan untuk pemerintah Pak. Pemerintah kan dibilang profit oriented enggak juga sih Pak karena bukan swasta ya. Kalau pemerintah itu kan pelayanan lah ya kaya PTKAI, PLN dan sebagainya apakah mereka profit oriented enggak juga, karena yang penting masyarakat pelayanan butuh ya sudah, tapi tidak menutup kemungkinan bahwa kami mencari profit ya*

*benar kalau tidak gimana saya bayar mbak amel gimana saya membayar saya ya tetep kita butuh, tapi hal yang wajarlah antara profit dan pelayanan lah ya, tapi tidak murni profit oriented banget tidak. (Manuskrip hasil wawancara - Peruri, 2018)*

*Standard cost* berperan sebagai indikator kebutuhan investasi.

Pembicaraan *standard cost* berarti membicarakan proses produksi dan konsekwensi seluruh biaya yang dikonsumsi oleh proses itu. Dimungkinkan bahwa order Bank Indonesia mengisyaratkan adanya kebutuhan investasi peralatan atau investasi lainnya. Misalnya, karena memerlukan spesifikasi khusus untuk tujuan pengamanan, maka proses pencetakan uang memerlukan pembelian peralatan atau permesinan yang mendukung. sebagaimana diketahui bahwa setiap investasi untuk Peruri harus sepengetahuan Bank Indonesia. Dengan adanya tambahan peralatan, maka akan mempengaruhi perhitungan *standard cost*, karena komponen biayanya bertambah. Sebagaimana ungkapan pada manuskrip berikut.

*Jadi misalnya gini Pak BI mau mencetak tadinya buku polos ada emboss, Peruri hanya punya mesin untuk mencetak buku polos, untuk mencetak emboss ini butuh tambahan mesin kan Pak, saya Tanya hei BI mau butuh pake emboss ? iya dong, Ok tambahan security, kalo tambahan security tambahan mesin dong, nah harga penyusutan dari mesin itu 10 tahun 5 tahun, coba dihitung dengan tambahannya berapa, gimana Ok, ya sudah.*

*Jadi kesepakatan Pak (Manuskrip hasil wawancara - Peruri, 2018)*

Demikian selanjutnya, maka dengan adanya tambahan peralatan, maka akan mempengaruhi perhitungan *standard cost*, karena komponen biayanya bertambah maka biayanya juga meningkat. Dengan adanya tambahan peralatan,

maka akan mempengaruhi perhitungan standard cost, sehingga juga akan berubah. Hal ini sebagaimana dalam ungkapan berikut.

*Jadi kan Bapak pernah menghitung juga kan investasi apapun di dalam perhitungan standar cost oleh konsultan dihitung, nah Peruri untuk tahun yang akan datang selama dua tahun akan ada investasi apa nih, dimasukkan kan Pak, sebagai perhitungan akan menambah meningkatkan HPP, meningkatkan APP produksi kan. (Manuskrip hasil wawancara - Peruri, 2018)*

Demikian juga misalnya ternyata ada perubahan jumlah order yang menyebabkan terjadinya pembatalan rencana investasi, maka jika telah terjadi penyerahan uang untuk investasi maka uang yang telah diterima dikembalikan dan diserahkan dan akan direskedul untuk rencana investasi pada periode berikutnya. Sebagaimana pada ungkapan informan Peruri berikut;

*Pernah waktu itu kita ada dua mesin yang tidak jadi investasi ya kita kembalikan uangnya, jadi investasi itu tidak layak atau investasi yang sekarang baru datang di dua tahun lagi, ya udah berarti investasi ini gagal dan masuk ke investasi yang akan datang. (Manuskrip hasil wawancara - Peruri, 2018)*

Standard cost berperan sebagai perencanaan jadwal kerja. Perundingan standard cost sering bersinggungan dengan penjadwalan kerja. Bahkan dapat berdampak pada perubahan jadwal kerja. Tentu ini menimbulkan permasalahan baru bagi Peruri. Misalnya, terjadi keterlambatan pengiriman bahan – karena bahan kertas disiapkan oleh Bank Indonesia, maka akan berpengaruh terhadap jadwal kerja yang telah ditetapkan. Nah siapa yang akan menanggung

konsekwensi biaya yang terjadi atas perubahan ini. Hal ini sebagaimana diungkapkan pada manuskrip berikut.

*Setelah menjadi kontrak itu kan ada teknis-teknis lain yang berimbas kepada financial ya Pak ya, seperti yang saya tadi bilang dalam perjanjian*

*kita adalah harus mengirim misalnya 5 juta, ternyata Bi baru mengirim*

*misalnya bahannya terlambat otomatis juga menghambat dari sisi*

*kami, kami menghitung waktu time line lagi... BI baru mengirim bahan di*

*pertengahan di april otomatis saya sudah kehilangan waktu 4 bulan hilang*

*dikalikan per harinya berapa, jadi kalau saya 5 juta gak mungkin dong jadi*

*saya hanya mampu 3 juta. Ok, kita buat time line dari 3 juta itu,*

*ternyata di tengah jalan ini yang terjadi kemaren ya Pak ya, masyarakat*

*yang tadinya lebaran butuhnya uang seribuan, pecahan kecil seribuan*

*duaribuan untuk disebar di daerah ternyata tambah sugih mereka*

*maunya seratus ribuan sehingga yang ada di Bank maupun yang*

*dibutuhkan masyarakat di ATM itu seratus ribuan, dua ribuan gak*

*dibutuhkan lagi, berubahlah jadwal yang sudah kita buat untuk seribuan*

*dan dua ribuan sepuluh ribu kebawah lah ya yang kita utamakan kita*

*rubah menjadi yang seratus ribuan, sedangkan Bapak tahu kan, Bapak*

*juga menghitung kalau untuk pecahan besar kan dua kali tampil depan*

*belakang kalau sepuluh ribu ke bawah sekali tampil jadi sehingga tadinya*

*kita bilang ya saya mampu 5 juta sesuai dengan ini tetep otomatis*

*dengan adanya perubahan kita berubah lagi kami tidak mampu 5 juta*

*Cuma mampu 3 juta dan bahan baku yang dipesen juga berubah lagi..*

*(Manuskrip hasil wawancara - Peruri, 2018)*

*Standard cost berperan sebagai media bernegosiasi. Perundingan penentuan standard cost meliputi pertimbangan margin dan harga cetak uang*

yang tepat. Dalam perundingan meskipun ada konsultan independen, perwakilan dari setiap institusi diberikan kesempatan untuk memberikan argumentasi jika dirasa ada yang kurang atau belum dimasukkan sebagai komponen perhitungan, baik untuk penentuan standard cost, prosentase margin dan penyesuaian, maupun penentuan harga cetak uang. Sehingga proses perundingan ini dapat dikatakan sebagai media untuk melakukan negosiasi melalui argumen yang dapat dipertanggungjawabkan. Sebagaimana yang sudah dijelaskan kalo terjadi perubahan yang berdampak pada perubahan jadwal kerja bagaimana konsekwensi biaya yang terjadi. Selama ini jika terjadi hal yang tidak diinginkan Peruri menginformasikan dampaknya dan biasanya BI juga mau menerima selama ada bukti yang valid.

### **5.6 Refleksi Kebutuhan Standard Cost bagi Peruri**

Dari pembahasan tentang peran tugas dan fungsi Peruri, permasalahan yang dihadapi dan pandangannya terhadap kebutuhan standard cost dalam proses pencetakan uang, maka peneliti merefleksikan kebutuhan standard cost sebagai berikut. Pertama, pembahasan standard cost merupakan bentuk tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya. Kedua, perundingan standard cost dapat berperan dalam perencanaan kegiatan dan memudahkan pelaksanaan kegiatan. Dan ketiga, standard cost dapat digunakan sebagai bagian dari dokumen pertanggungjawaban.

Standard cost sebagai bagian dari pelaksanaan tugas dan kewenangan. Dari sisi proses perundingan, standard cost merupakan hasil dari proses perundingan bersama dengan bank Indonesia sebelum terjadinya kontrak pencetakan uang. Peruri merupakan organisasi yang bertugas untuk

mendapatkan laba. Dalam konteks ini, karena penugasan pencetakan uang didasarkan pada hasil perundingan standard cost, maka dalam formulasinya dapat memasukkan hal-hal yang menjadi bagian dari sasaran laba. Meski agak sulit, makanya diperlukan seorang wakil yang mempunyai kapasitas berkomunikasi yang baik sehingga apa yang menjadi harapan, perasaan dan hasrat sebagai perwakilan terhadap kepentingan Peruri tercapai.

Pada tataran kedua, bahwa standard cost dapat membantu dalam memudahkan pelaksanaan tugas dan kewenangan. Sebagaimana biasa bahwa pelaksanaan kegiatan selalu diawali dengan proses perencanaan kegiatan. Juga, bahwa penugasan pencetakan uang dilakukan setelah adanya kesepakatan formulasi standard cost. Dengan demikian, maka standard cost akan dapat membantu dalam perencanaan kegiatan, skedul kerja dan hal-hal teknis yang harus dilakukan dalam proses pelaksanaan kegiatan. Standard cost juga dapat digunakan untuk melihat kebutuhan investasi. Berdasarkan rumusan standard cost maka dapat dilihat apakah ada peralalan abru yang dibutuhkan. Apakah harus dibeli atau memanfaatkan pihak ketiga.

Pada tataran ketiga, bahwa standard cost menjadi bagian dalam pertanggungjawaban. Sebagaimana telah diuraikan, bahwa Peruri merupakan institusi yang dirancang untuk kebutuhan khusus bagi negara. Yaitu, melaksanakan pencetakan uang yang dibutuhkan oleh Bank Indonesia. Sebagai institusi yang memiliki tugas dan kewenangan, maka selalu ada konsekwensi untuk melaksanakan pertanggung jawaban. Untuk tujuan ini, standard cost menjadi bagian dari proses ini, baik dokumen proses perundingan maupun hasil kesepakatan yang merupakan formulasi standard cost itu sendiri.

Pada tataran keempat, standard cost sebagai representasi kepentingan.

Sebagai konsekuensi dari peran dan kewenangannya sebagaimana diatur dalam perundang-undangan, maka standard cost harus memenuhi kepentingannya jika akan dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan.

Pada tataran terakhir, maka standard cost harus meliputi komponen biaya yang dibebankan dalam proses pencetakan uang. Persoalan metode atau pendekatan yang boleh atau tidak boleh digunakan menyerahkannya kepada konsultan yang dianggap sebagai wasit yang independen.

### 5.7 Ringkasan dan Premis Penelitian

Dari uraian di atas nampak bahwa peran standard cost sangat strategis sesuai peraturan maupun praktik bisnis. Secara normatif, Peruri harus melaksanakan tugas dan kewenangannya untuk menunjukkan kinerja yang menjadi bagian tanggung jawab yang harus laporkan. Secara bisnis, Peruri memegang amanat untuk menjalankan usaha yang sangat menguntungkan yang dipersenjatai dengan keberadaan sumber daya yang cukup dan Undang-Undang. Kekhususan tugas dan kewenangannya menjadikan Peruri sebagai pelaku bisnis yang strategis secara alamiah. Upaya untuk mendapat keuntungan dilakukan untuk menopang kemandirian institusi dan keberlangsungan usaha.

Sebagai institusi yang normal, maka Peruri akan menunjukkan kepada para pemangku kepentingan bahwa peran tugasnya dapat dilaksanakan dengan baik sebagai bentuk dedikasinya kepada negara. Untuk itu, peneliti mengungkapkan premis penelitian terkait dengan pengembangan standard cost sebagai berikut.

- Bahwa standard cost merupakan cerminan dari peran, tugas dan fungsi suatu institusi.

- Bahwa standard cost harus mampu memudahkan proses pelaksanaan tugas dan kewenangan suatu institusi.
- Bahwa standard cost merupakan representasi dari kepentingan.
- Standard cost harus meliputi seluruh biaya yang dikeluarkan dalam proses pencetakan uang sesuai dengan metode yang disepakati.



## BAB 6 KONSTRUKSI STANDARD COST HARGA CETAK UANG YANG BERSANDAR PADA NILAI KEWAJARAN

### **Sasaran Pembahasan:**

*Mengkonstruksi formulasi standard cost dalam pencetakan uang sebagai dasar dalam penentuan harga cetak uang. Konstruksi dibangun dari proses perundingan antara Bank Indonesia dengan Peruri yang dimediasi oleh Konsultan independen*

### 6.1 Latar Belakang

Terdapat dua institusi besar yang berperan dalam proses pencetakan uang, yaitu Bank Indonesia dan Perum Peruri. Sebagaimana telah uraikan pada dua Bab sebelumnya yaitu bab 3 dan bab 4, bahwa baik bank Indonesia maupun Peruri memiliki cara pandang yang berbeda dalam melihat proses pencetakan uang. Perbedaan cara pandang ini bisa jadi karena faktor peran dan kewenangannya berdasarkan peraturan yang berbeda. Bagi bank Indonesia, *standard cost* sebagai wujud dan amanat peraturan. Bahwa setiap aktivitas harus memiliki dasar pertimbangannya. Bisa jadi *standard cost* sebagai salah satu dokumen yang digunakan dalam pertanggung jawaban kinerja. Bisa jadi *standard cost* merupakan implementasi prinsip kehati-hatian dalam membuat keputusan dan penugasan. Sebagaimana setiap pelaksanaan tugas kepada pihak lain, maka wajib melaksanakannya dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki tetapi juga tetap harus menjalankan dengan prinsip kehati-hatian (Elder, Randal J., Mark S. Beasley., and Alvin A. Arens, 2008).

Di pihak lain, bagi Peruri menandang *standard cost* sebagai instrumen dalam melaksanakan bisnis. Karena *standard cost* akan digunakan sebagai dasar penentuan harga cetak uang, maka *standard cost* dapat dijadikan sebagai

sarana strategi bisnis. Perbedaan cara pandang ini yang mendorong adanya kebutuhan sebagai jembatan yang dapat meminimalisir polemik dan konflik yang terjadi dalam mekanisme penugasan pencetakan uang.

Demikian strategisnya keberadaan *standard cost* sehingga dapat menjadi ukuran yang dapat digunakan sebagai dasar dalam bersepakat untuk penentuan harga cetak uang. Hal ini dilakukan karena adanya kepentingan dari masing-masing pihak untuk mengoptimalkan target operasinya tersebut. Perbedaan kepentingan ini dapat dipicu oleh pemenuhan perundangan dan pemenuhan peran bisnis dari masing-masing institusi. Selain itu, para pihak tentu juga banyak memperhatikan perubahan dari berbagai faktor yang dapat mempengaruhi keberadaan operasi institusi. Misalnya tingkat inflasi, produktivitas, maupun tingkat kapasitas operasi. Sikap ini wajar sebagai bentuk kehati-hatian dalam proses pengambilan keputusan pada situasi ketidakpastian yang tinggi.

Tingkat inflasi merupakan cermin perubahan kenaikan harga-harga lingkungan. Terkait dengan pencetakan uang, inflasi menggambarkan kenaikan harga-harga setiap elemen biaya produksi uang, yaitu bahan kertas, tinta yang menjadi bahan dasar uang, kenaikan tingkat upah, maupun kenaikan harga yang berkenaan dengan beban lainnya yang digunakan. Untuk itu, maka dibuatkanlah ukuran yang disepakati bersama yang disebut dengan *standard cost*. Namun demikian, ternyata tiga elemen biaya produk tersebut tidak mudah diidentifikasi.

Banyaknya pilihan yang dapat digunakan sebagai dasar pembebanan, dan perbedaan cara pandang dari masing-masing pihak juga menjadi permasalahan tersendiri dalam penentuan *standard cost*. Selanjutnya, yang menjadi permasalahan utama dalam penyusunan harga cetak uang adalah bagaimana *standard cost* itu dapat dirumuskan sehingga benar-benar memenuhi

kepentingan masing-masing pihak, khususnya dalam penentuan harga cetak uang.

## 6.2 Melacak Dimensi Strategis *Standard Cost* dalam Penentuan Harga

Peran strategis *standard cost* merupakan sarana yang berperan sebagai “media damai” yang dibutuhkan oleh bank Indonesia maupun oleh Peruri. Hal ini disadari oleh masing-masing pihak dalam rangka kelancaran proses operasi dari masing-masing institusi. Hal ini sebagaimana diungkap pada informan Peruri berikut.

*...Disitu memang agak kesulitan untuk menentukan harga mana yang bilangnya BI itu harga yang wajar, jadi kuncinya adalah mencari harga yang wajar dan memberikan keuntungan yang wajar pula untuk Peruri, karena basic nya adalah sama-sama berdasarkan pada audit BPK. Dikhawatirkannya kalau sama-sama punya Negara Peruri di bawah kementerian BUMN, Bank Indonesia sebagai lembaga Negara ya artinya mereka sama-sama diaudit, harus bisa mempertanggungjawabkan terhadap proses harga cetak itu, karena disitu akhirnya dicari jalan tengah, akhirnya ditentukanlah dengan ssstem standar cost tersebut, dimana standar cost tersebut ditentukan atau dihitung oleh consultan independen yang dibiayai oleh kedua belah pihak. (Manuskrip hasil wawancara, 2018)*

Peran strategis lainnya dari penentuan *standard cost* antara lain bahwa *standard cost* dibutuhkan untuk pemenuhan peraturan, *standard cost* dibutuhkan sebagai acuan pengendalian operasi, dan *standard cost* dapat digunakan sebagai pengamblan keputusan.

**Standard cost amanat peraturan.** Baik bank Indonesia maupun Peruri bekerja selalu mengacu berdasarkan perundangan. Untuk Bank Indonesia,

proses pencetakan uang mengacu pada peran dan kewenangannya. Pada pasal 14 UU No.23 tentang bank Indonesia (1999) menyebutkan bahwa:

- (1) *Bank Indonesia dapat menyelenggarakan survei secara berkala atau sewaktu-waktu diperlukan yang dapat bersifat makro atau mikro untuk mendukung pelaksanaan tugas Bank Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8.*
- (2) *Pelaksanaan survei sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dapat dilakukan oleh pihak lain berdasarkan penugasan dari Bank Indonesia.*

Dari sini nampak bahwa *standard cost* merupakan hasil survey yang dilakukan pihak lain (konsultan) yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan penentuan harga cetak uang.

Hal senada juga diungkapkan oleh informan bahwa: “Sesuai amanat undang-undang mata uang, Bank Indonesia merupakan satu-satunya lembaga yang ditugaskan untuk dan memberi kewenangan untuk mencetak uang, dimana undang-undang juga mengatur bahwa pencetakannya dilakukan oleh BUMN Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dibidang pencetakan. Karena di kita yang bergerak dibidang pencetakan uang itu BUMN hanya satu Peruri, maka ada hubungan antara pembeli dan penjual disitu, ada BI sebagai pembeli dan Peruri sebagai penjual” (Rahmat, 2018)<sup>1</sup>. Demikian halnya bagi Peruri, bahwa SC dibutuhkan sebagai konsekuensi dari lembaga pemerintah, dimana setiap aktivitas yang menggunakan anggaran akan dilakukan proses audit. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh informan Peruri berikut.

*bahwa “.... kuncinya adalah mencari harga yang wajar dan memberikan keuntungan yang wajar pula untuk Peruri, karena dasarnya adalah sama-sama berdasarkan pada audit BPK. Sebagai institusi sama-sama punya Negara Peruri di bawah kementerian BUMN, Bank Indonesia sebagai lembaga Negara ya artinya mereka sama-sama diaudit harus bisa*

<sup>1</sup> Wawancara dengan Rahmat

mempertanggung jawabkan terhadap proses harga cetak itu”. **Manuskrip hasil wawancara Peruri, 2019).**<sup>2</sup>

**Standard cost sebagai acuan kinerja.** *Standard cost* berfungsi sebagai acuan kinerja. Bagi Bani Indonesia, *standard cost* dibutuhkan sebagai acuan dalam pembayaran harga cetak uang. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh informan berikut.

...“dulu sebelum ada standar cost ini belum terstandarisasi untuk komponen biaya yang akan dijadikan acuan untuk pembayaran harga cetak uang, kemudian karena seiring berjalannya waktu, negosiasi waktu itu juga semakin kadang-kadang sulit makanya diberikan arahan supaya menggunakan satu metode tertentu yang bisa menjembatani antara Bank Indonesia dengan Perum Peruri, diperlukanlah suatu model standar cost.”<sup>3</sup>

**(Manuskrip hasil wawancara Peruri, 2018)**

Bagi Peruri, *standard cost* dapat mengoptimalkan kinerja menjadi lebih fair dan transparan, tanpa adanya potensi konflik. Mengingat, bahwa peran Peruri yang seakan sebagai penjual terkadang selalu dicurigai selalu menutupi peristiwa (biaya-biaya) yang benar-benar terjadi. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh responden situs, bahwa

“... kalau kita jual beli juga kan tetep ada rahasianya kan ya, artinya kita bilang oh dari sananya segini, kan kalau yang namanya penjual bohong itu gitu kan, makanya ini ada ide standar cost itu bener-bener akhirnya kita buka semua, pembeliannya apa, mesin apa, investasinya apa kita buka semua” **(Manuskrip hasil wawancara Peruri, 2018)**<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Wawancara dengan Devi, Peruri

<sup>3</sup> Wawancara dengan Rahmat, BI

<sup>4</sup> Wawancara dengan Devi, Peruri

Namun demikian, konsep *standard cost* yang digunakan dalam produksi uang, khususnya untuk uang kertas (Utas) bukanlah konsep *standard cost* yang didasarkan pada *Full Costing* secara murni, melainkan menggunakan pendekatan *Full Costing* yang dimodifikasi (*Modified Full Costing*), yaitu seluruh biaya diperhitungkan ke dalam *Standard Cost*. Permasalahannya, bagaimana dan biaya apa saja yang tidak boleh dimasukkan dalam konsep *full costing* tersebut. Proses mengidentifikasi bagian biaya mana yang boleh dan bagian mana tidak boleh dimasukkan kedalam *standard cost* merupakan upaya yang tidak mudah, karena disinilah tantangan dalam formulasi *standard cost* itu.

**Standard cost sebagai strategi bisnis.** Selain sebagai acuan dalam memudahkan pekerjaan, *standard cost* juga dapat dipahami sebagai strategi bisnis. Secara alamiah, Peruri merupakan institusi bisnis yang beroperasi secara monopoli berdasarkan Undang Undang, karena dianggap tidak memiliki pesaing dalam proses pencetakan uang. Dalam bisnis, setiap hal atau kegiatan yang dapat menghasilkan keuntungan dapat dianggap sebagai suatu strategi bisnis. Meski tidak secara tegas, pernyataan dalam Siaran Pers berikut menggambarkan kondisi itu.

*“Pencapaian perusahaan hingga saat ini menunjukkan pertumbuhan yang signifikan. Jika pada 2012 Peruri hanya mencatat pendapatan Rp. 1,39 triliun dan laba bersih Rp. 23,49 miliar maka prognosa 2015 sudah mencapai pendapatan lebih dari Rp. 3,051 triliun dengan laba bersih dari Rp. 284 miliar (unaudited), artinya dari sisi pendapatan tumbuh lebih dari 2,2 kali lipat. Semoga atas dukungan bapak dan ibu semuanya Peruri akan lebih maju lagi.” (Peruri: Siaran Pers, 2016)*

### 6.3 Realitas yang Mendorong Kebutuhan Standard Costs

Sebagaimana yang tertuang dalam rencana kerja proses pencetakan uang, ada beberapa pertimbangan yang mendorong kebutuhan *standard cost* yang akan dijadikan dasar dalam penentuan harga cetak uang. Hal ini merupakan hasil sebagaimana tersurat dalam rencana kerja berkenaan dengan kebutuhan konsultan independen. Pertimbangan tersebut antara lain meliputi;

1. Metodologi review atas proses produksi pencetakan, mulai dari pengadaan bahan baku sampai pengiriman hasil cetak sempurna diterima Bank Indonesia;
2. Metodologi review atas komponen biaya pencetakan dan perhitungan biaya produksi dalam proses pencetakan uang;
3. Metodologi penetapan *standard cost* yang akan digunakan sebagai acuan dalam penentuan harga cetak uang;
4. Rekomendasi mengenai mekanisme penyesuaian *standard cost* yang diperlukan jika terjadi perubahan yang signifikan dapat mempengaruhi *standard cost* tersebut;
5. Metodologi untuk menilai kewajaran atas besarnya bahan baku dan bahan penolong yang digunakan dalam pencetakan uang yang terdapat dalam dokumen SURI;
6. Metodologi untuk menilai kewajaran atas penggunaan asumsi manajemen yang mempengaruhi penyusunan *standard cost* yaitu kapasitas terpasang mesin dan jam kerja orang per tahun serta jam kerja orang yang dibutuhkan per unit produksi;
7. Metodologi untuk menilai kewajaran anggaran yang digunakan sebagai dasar penetapan alokasi biaya overhead;
8. Metode review terhadap perhitungan diskon dan atau premium terkait dengan jumlah pesanan cetak uang yang berada dibawah atau di atas

kapasitas normal Peruri, dengan memperhatikan seluruh kondisi yang ada baik pada Peruri maupun pada Bank Indonesia.

Pertimbangan tersebut dibutuhkan karena akan menjadi bukti yang rasional dan dapat dipertanggung jawabkan terhadap dasar yang digunakan dalam penentuan harga cetak uang (HCU).

#### 6.4 Menengok Komponen *Standard Cost* Pencetakan Uang

*Standard cost* merupakan biaya yang ditentukan dimuka, yang merupakan jumlah biaya yang seharusnya untuk membuat satu satuan produk atau untuk membiayai kegiatan tertentu, dengan asumsi kondisi ekonomi, efisiensi dan faktor-faktor lain dalam keadaan normal. Secara substansi, *standard cost* merupakan anggaran yang disediakan untuk menghasilkan satu satuan produk atau jasa (Hilton. Ronal W., 1994). Sebagai anggaran, maka *standard cost* harus meliputi keseluruhan biaya yang digunakan dan dibebankan kepada proses produksi satu satuan produk atau jasa. Jika biaya itu merupakan biaya produksi, maka paling tidak ada dua kelompok biaya, yaitu biaya langsung dan biaya produksi tidak langsung.

Biaya langsung merupakan biaya bahan dan biaya pekerja yang secara langsung mudah ditelusuri secara rasional terhadap obyek akhir produk atau jasa. Sedangkan biaya tidak langsung merupakan biaya produksi yang tidak secara mudah dapat diidentifikasi terhadap produk atau jasa. Tidak mudahnya identifikasi kelompok biaya ini terjadi karena banyaknya variasi dan jumlahnya kecil atau bisa jadi merupakan biaya hasil pembebanan yang harus ditanggung oleh bagian produksi.

Demikian halnya dalam proses pencetakan uang, elemen biaya proses pencetakan uang harus meliputi kedua jenis biaya ini, yaitu biaya langsung dan biaya tidak langsung. Permasalahan adalah bagaimana mengidentifikasi dan memasukkan biaya ke dalam obyek biaya dalam hal ini cetakan uang itu. Sebagai ilustrasi, bahwa uang merupakan simbol dan identitas negara, merupakan produk berkualitas tinggi, keberadaannya sangat strategis dan di cetak dengan tingkat keamanan yang tinggi. Maka dapat dibayangkan bahwa elemen-elemen biaya yang harus diperhitungkan sangat bervariasi dan penentuan dan pembebanannya juga sangat rumit.

Salah satu ilustrasi yang dapat menggambarkan komponen apa yang menjadi elemen biaya dalam pencetakan uang, komponen ini merupakan kesepakatan yang dibangun oleh konsultan dan disepakati oleh Bank Indonesia dan Peruri. Pertama, biaya pencetakan uang terdiri dari: biaya manufaktur (baik biaya langsung maupun biaya tidak langsung), biaya jasa pabrik, dan biaya jasa nonpabrik. Selain itu, dalam penentuan *standard cost* uang harus juga memperhatikan asumsi yang menggambarkan karakteristik dan lingkungan dalam penentuan harga cetak uang, yaitu asumsi tingkat kapasitas yang dipergunakan dan tingkat margin laba yang sesuai, dan faktor penyesuaian harga-harga atau inflasi (Observasi Lapangan, 2015)

#### 6.4.1 Biaya Manufaktur

Biaya Manufaktur merupakan biaya yang tingkat ketertelusurannya (*traceability*) tinggi terhadap produk uang. Kelompok biaya manufaktur ini merupakan kelompok biaya yang terjadinya pada seksi-seksi yang ada dalam proses manufaktur itu sendiri. Biaya ini terdiri dari berbagai jenis biaya yaitu, Biaya Bahan Baku dan Penolong, Biaya

Tenaga Kerja Langsung, Biaya Penyusutan, Biaya Pemeliharaan, Biaya Administrasi & Umum, dan Biaya Utilitas Energi. Khusus untuk Biaya Utilitas Energi departemen Produksi yang dialokasikan dari Seksi Utilitas Direktorat SDM & Umum, hal tersebut terjadi karena budget *ownership*-nya berada di Seksi Utilitas, meskipun bersifat alokasi tetapi substansinya merupakan kelompok Biaya Manufaktur.

Berikut gambaran elemen-elemen biaya yang tergabung dalam Biaya Manufaktur.

Biaya langsung, terdiri dari:

1. Biaya Bahan Baku dan Penolong
2. Biaya Tenaga Kerja Langsung

Biaya Overhead pabrik, terdiri dari:

1. Biaya Penyusutan
2. Biaya Pemeliharaan
3. Biaya Administrasi dan Umum Pabrik
4. Biaya Energi

#### 6.4.2 Biaya Jasa Pabrik.

Kelompok biaya yang kedua adalah biaya yang tergabung dalam Biaya Jasa Pabrik. Biaya jasa pabrik merupakan Biaya Tidak Langsung (*Indirect Cost*) dan Biaya Bersama (*Joint Cost*), yaitu biaya-biaya yang terjadi di Pabrik dalam rangka menunjang proses produksi pabrik di Peruri secara keseluruhan. Oleh sebab itu, Biaya Jasa Pabrik ini akan dialokasikan ke berbagai jenis uang kertas (Utas), uang logam (Ugam)

dan Sektor Non Uang. Permasalahannya adalah bagaimana proses pengalokasian biaya ini dengan menggunakan dasar alokasi yang tepat.

Biaya Jasa Pabrik terdiri dari beberapa akun seperti biaya tenaga administrasi, biaya pemeliharaan, biaya energi, dan biaya administrasi dan umum.

#### 6.4.3 Biaya Jasa Non Pabrik

Kelompok biaya yang ketiga adalah biaya yang tergabung dalam Jasa Non Pabrik. Biaya ini merupakan Biaya Bersama (*Joint Cost*) yang harus dialokasikan ke dalam Utas, Ugam dan Sektor Non Uang. Jenis biaya ini bersifat tidak langsung (*Indirect Cost*) ke setiap Pecahan produk.

Semua unsur biaya Jasa non Pabrik merupakan biaya yang dikelompokkan ke dalam Biaya Direktorat SDM dan Umum, yang memiliki 2 Divisi, 5 Departemen dan 20 Seksi. Di dalam setiap jenis Biaya Jasa Non Pabrik terdiri dari beberapa akun pula, seperti biaya tenaga kerja, pemeliharaan, energi dan Biaya Administrasi dan Umum. Permasalahan terkait dengan kelompok biaya ini adalah bagaimana proses alokasi dan dasar alokasi yang tepat.

#### 6.4.4 Tingkat Kapasitas

Tingkat kapasitas merupakan tingkat kegiatan atau unit yang akan diproduksi yang dapat dihasilkan dalam satu periode waktu tertentu.

Tingkat kapasitas ini terkait dengan sumber daya yang tersedia dimiliki oleh perusahaan. Perubahan tingkat kapasitas biasanya dipengaruhi oleh perubahan investasi dari waktu ke waktu. Juga, perubahan tingkat kapasitas berpengaruh terhadap besarnya *standard cost*. Dalam

penetapan *standard cost* biasanya didasarkan pada rencana kerja dan anggaran periodik (RKAP). Oleh karenanya jika RKAP menjadi dasar dalam penetapan *standard cost*, maka asumsi kapasitas maksimum dalam penetapan *standard cost* sama dengan asumsi kapasitas yang digunakan dalam menyusun RKAP tersebut. Permasalahan yang terkait dengan penyusunan *standard cost* ini adalah berapakah tingkat kapasitas yang akan digunakan dalam pemenuhan kesepakatan penyusunan *standard cost*.

Pernah suatu ketika terjadi konflik terkait dengan tambahan investasi sebagai antisipasi meningkatnya kapasitas produksi. Setelah dijadikan dasar perhitungan dalam penentuan RKAP ternyata realisasinya order BI menurun. Maka terjadi perdebatan terkait dengan pembebanan biaya yang akhirnya berujung pada revisi RKAP. Hai ini sebagaimana diungkap pada informan Peruri berikut.

*...pada saat sedikit order, BI juga enggak mau pembebanannya total, kita pernah waktu itu (si consultan juga bisa menghitung Pak) kapasitas kita 12 milyar tapi BI Cuma order 8, apakah BI mau beban 12 milyar menanggung, mereka enggak mau juga.. akhirnya BI memberikan ya sudah yang saya beli adalah yang sesuai dengan pesanan saya sisanya silahkan Peruri untuk menjualnya untuk menggunakan pada order yang lain...*

(Manuskrip Hasil Wawancara Peruri, 2018)

#### 6.4.5 Tingkat Margin

Margin yang dimaksudkan di sini merupakan kelebihan *standard cost* yang diberikan oleh bank Indonesia kepada Peruri sebagai jasa atau keuntungan. Permasalahannya adalah berapakah margin yang wajar

yang harus ditetapkan dalam kesepakatan. Margin yang wajar didasarkan pada pemikiran bahwa margin yang wajar secara umum bertujuan menjaga keberlanjutan dan pengembangan bisnis di masa yang akan datang. Margin yang wajar bagi Peruri juga menjadi biaya yang wajar untuk Bank Indonesia. Dalam hal adanya penambahan investasi baru, berikut diskusi terhadap keberadaan margin sebagaimana diungkapkan oleh informan Peruri berikut.

*... ini ada margin efiseinsi. Waktu tahun sebelumnya BI menerima tapi kemaren ya dia mempertanyakan lagi, akhirnya ada keputusan dari atasnya tidak, akhirnya pada tahun ke dua itu sempet kita enggak diterima ya (gk terima margin). Misalnya margin efisiensinya kan kita tentukan misalnya 5% nih, 5% itu mau bagaimana mau diambil BI semua, diambil Peruri semua? karena seharusnya Perurinya kan, kata BI enggak dong, ini kan investasinya saya bayar juga, ya akhirnya ya udahlah jalan tengahnya setengah-setengah gitu. (Manuskrip hasil wawancara Peruri, 2018)*

#### 6.4.6 Faktor Penyesuaian

Faktor penyesuaian merupakan pertimbangan perubahan yang dapat dilakukan sebelum habisnya periode *standard cost*. Faktor penyesuaian dimaksudkan bahwa perubahan *standard cost* dapat dilakukan termasuk sumber data yang dapat digunakan jika terjadi perubahan kondisi yang tidak sesuai dengan asumsi yang digunakan pada saat penyusunan *standard cost*. Misalnya, seperti perubahan harga, perubahan kapasitas, penambahan investasi, perubahan desain uang, dan kejadian lainnya.

Penyesuaian biasanya terkait dengan perubahan harga dan kurs rupiah. Manakah acuan harga yang digunakan, karena akan bermanfaat dalam memberikan pertimbangan. Sebagaimana diungkap pada informan berikut.

*Ya tenaga kerja yang kita pergunakan berapa, ya sesuai dengan perhitungan dari konsultan. Kita sampaikan kepada konsultan, ini proses kami jadi tolong hitungkan apakah biaya produksi kami berapa, sehingga dengan harga pokok produksi itu kursnya dengan bahan dan tingkat inflasi. (Manuskrip hasil wawancara Peruri, 2018)*

Demikian halnya dalam penentuan tingkat inflasi yang dipergunakan sebagai acuan harga. Inflasi yang ditentukan oleh Pemerintah atau inflasi oleh Bank Indonesia. Perdebatan ini bisa sampai berantem. Sebagaimana manuskrip berikut.

*.....pada saat negosiasi, kita pake inflasi dari pemerintah waktu itu berapa 3,25 ternyata BI bilang kita punya 3,2 jadi kita pake inflasi BI, ok setuju pake inflasi BI. Besoknya, BI punya inflasi 3,5 dan pemerintah punya inflasi 3,3, kita pake pemerintah. Jadi akhirnya disepakati apapun yang terjadi rendah atau tinggi kita pake punya BI, udah jadi aman, dulu kita sempet gitu. Loh kan yang namanya inflasi pemerintah yang menentukan, BI yang mengeluarkan tapi yang memutuskan pemerintah jadi jangan dipake yang BI, itu karena pemerintah lebih rendah, pada saat BI yang lebih rendah ya jangan pake pemerintah pake punya BI, begitu tahun ketiga kita putus masalah yang dua tahun itu, berantem itu. (Manuskrip hasil wawancara Peruri, 2018)*

## 6.5 Refleksi Kebutuhan Standard Cost untuk Kepentingan Bersama

Setelah melalui beberapa pandangan dari berbagai sub topik di atas, maka penulis mencoba untuk melakukan refleksi terkait dengan komponen apa saja yang perlu dipertimbangkan dalam perumusan standard cost berkenaan dengan pencetakan uang sebagai berikut. *Pertama*, bahwa standard cost merupakan keseluruhan jumlah sumberdaya yang dikonsumsi dalam proses penciptaan barang atau jasa. Sumberdaya yang dikonsumsi bisa berupa pengeluaran tunai maupun nontunai yang dapat ditelusuri kejadiannya pada obyek produksi atau layanan jasa yang diberikan. Konsumsi atau pengeluaran terjadi secara langsung maupun tidak langsung pada obyek khusus biaya tidak langsung. Untuk biaya tidak langsung, manfaat biaya yang dikonsumsi dapat memberikan manfaat pada obyek biaya yang besarnya tergantung pada metode pembebanan yang digunakan.

*Kedua*, ada ungkapan mengatakan bahwa dunia itu dinamis. Demikian juga dalam perumusan *standard cost*, meskipun kata standar itu memiliki makna "tidak berubah". *Standard cost* merupakan kumpulan atau akumulasi dari berbagai elemen biaya. Sementara setiap komponen biaya akan mengalami perubahan harga-harga dari waktu ke waktu. Maka, *standard cost* harus juga mencerminkan adanya penyesuaian terhadap perubahan tingkat harga-harga dari setiap komponen biaya yang membentuknya.

*Ketiga*, terkait dengan perjanjian kontrak. Jika *standard cost* dirumuskan untuk tujuan sebagai dasar acuan dalam penentuan harga kontrak, maka rumusan *standard cost* harus mencakup tingkat margin laba yang dapat ditambahkan. Besaran margin harus juga memperhatikan sifat dan kepentingan dilaksanakannya kontrak perjanjian. Misalnya, margin pada kontrak perjanjian pengadaan barang/jasa untuk kepentingan publik perlu dibedakan dengan margin

pada kontrak perjanjian pengadaan barang/jasa untuk kepentingan privat. Dalam konteks pengadaan uang, karena tujuannya untuk pemenuhan kebutuhan uang di masyarakat dan kontrak perjanjian dilakukan oleh institusi sama-sama milik negara, maka seharusnya margin dibedakan dengan kontrak perjanjian yang terjadi untuk kepentingan profit. Secara umum, margin untuk kepentingan umum lebih rendah dibandingkan margin yang diberikan untuk tujuan mencari laba.

## 6.6 Ringkasan

Sebagai intisari dari pokok bahasan pada bagian ini, bahwa komponen biaya merupakan elemen dasar pembentuk *standard cost*. Metode dan pendekatan yang digunakan dalam kalkulasi biaya sangat berpengaruh terhadap besaran setiap komponen biaya. Demikian juga, terkait dengan perubahan tingkat harga-harga (inflasi) sangat berpengaruh terhadap penentuan *standard cost* yang dibangunnya. Selain itu, perumusan *standard cost* harus juga memperhatikan sifat, kepentingan dan tujuan ditetapkannya *standard cost*. Hal ini terkait dengan pemenuhan kewajiban dari rumusan *standard cost* yang ditetapkan. Oleh karenanya, perlu memperhatikan keberadaan setiap faktor-faktor tersebut dalam proses penentuan *standard cost*. Untuk itu peneliti memberikan ungkapan yang merupakan premis terkait dengan *standard cost* sebagai berikut.

- ❖ *Standard cost* merupakan seluruh biaya yang terjadi berkenaan dengan proses pencetakan uang yang dapat ditelusur ke obyek biaya, baik terjadi secara langsung maupun tidak langsung sesuai dengan asumsi dasar yang digunakan.
- ❖ *Standard cost* harus mencerminkan penyesuaian tingkat harga-harga (Inflasi) yang terjadi.

- ❖ Terkait dengan perjanjian kontrak, *standard cost* harus disandarkan pada asumsi-asumsi yang dibangun dan sudah menjadi kesepakatan bersama yang terjadi dalam perundingan, termasuk berkenaan dengan kesepakatan margin yang harus ditambahkan.



## BAB 7 MENGUNGKAP KOMUNIKASI AKSI STANDARD COST HARGA CETAK UANG

### **Sasaran Pembahasan:**

*Menganalisis proses komunikasi yang terjadi antara Bank Indonesia dengan Peruri dengan mediasi Konsultan sebagai pihak independen pada proses pencetakan uang, khususnya pada proses penentuan standard cost sebagai dasar dalam penentuan harga cetak uang. Analisis disandarkan pada klaim-klaim validitas kebenaran komunikasi aksi – Habermas.*

### 7.1 Latar Belakang

Sebagaimana dijelaskan pada Bab II, bahwa untuk mendapatkan suatu kesepakatan dalam perundingan diperlukan proses komunikasi. Habermas menawarkan sebuah konsep komunikasi aksi dalam mencapai konsensus. Konsensus ini yang kemudian dianggap sebagai argumentasi, yang dapat memenuhi harapan, perasaan dan hasrat pelaku komunikasi. Komunikasi aksi merupakan konsep tindakan komunikasi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan permasalahan bersama, yang terjadi dalam perundingan atau semacamnya. Biasanya dalam proses perundingan ada pihak yang merasa memiliki kewenangan lebih, merasa lebih berkuasa, sehingga perilakunya cenderung memaksa, lebih superior dan mendominasi keadaan. Sebaliknya, ada pihak yang merasa kewenangannya rendah karena ketiadaan daya sehingga tidak memiliki daya tawar yang sepadan dalam proses perundingan. Komunikasi aksi menawarkan sebuah gagasan berkomunikasi yang egaliter saling bisa memanfaatkan media forum yang ada tanpa adanya tekanan dari pihak manapun. Komunikasi yang demikian ini yang disebut dengan komunikasi emansipatoris.

Perundingan disebut efektif apabila mencapai kesepakatan yang baik dengan penerimaan oleh para pihak yang melakukan komunikasi. Para pihak yang dimaksudkan adalah individual atau kelompok yang mewakili diri atau institusi melakukan proses komunikasi untuk mencapai kesepakatan. Ada beberapa persyaratan agar dapat dipandang sebagai komunikasi yang efektif dan menghasilkan kesepakatan yang baik. Komunikasi yang demikian yang dianggap sebagai memiliki validitas komunikasi. *Pertama*, proses komunikasi itu harus mencerminkan klaim kebenaran. *Kedua*, proses komunikasi harus memiliki klaim ketepatan. *Ketiga*, proses komunikasi harus memiliki klaim kejujuran. Dan *keempat*, proses komunikasi harus mencerminkan klaim komprehensivitas, artinya dapat diterima dan dipahami oleh semua pihak pelaku komunikasi.

Konsep komunikasi aksi ini digunakan oleh peneliti sebagai alat untuk melakukan analisis terhadap proses komunikasi yang terjadi antara Bank Indonesia dan Peruri dalam penentuan *standard cost*, yang akan dijadikan sebagai dasar dalam penentuan harga cetak uang. Apakah proses komunikasi yang terjadi kedua belah pihak merupakan proses komunikasi yang baik dan efektif sebagaimana yang digambarkan sebagai komunikasi yang partisipatif yang dapat memenuhi harapan, perasaan dan hasrat semua pihak pelaku komunikasi.

Pada proses penentuan *standard cost* para pihak akan melakukan proses komunikasi sebagai upaya untuk mengoptimalkan kepentingannya. Yang kemudian menghasilkan rumusan *standard cost* yang dapat memenuhi harapan semua pihak. Pada penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis bagaimana pandangan para pihak terhadap proses perumusan *standard cost* itu. Apakah proses terjadinya komunikasi dalam perundingan itu. Dan, apakah rumusan

*standard cost* sudah memenuhi harapan, perasanan dan hasrat para pelaku komunikasi.

## 7.2 Klaim Komunikasi Aksi dalam Penentuan *Standard Cost*

Pada bagian ini akan menganalisis proses komunikasi yang dilakukan antara Bank Indonesia dengan Peruri dalam proses penentuan *standard cost* yang akan dipergunakan sebagai dasar dalam penentuan harga cetak uang.

Proses analisis menggunakan kerangka model analisis pada gambar 7.1 dan parameter analisis menggunakan unit analisis yang ditunjukkan pada Tabe 2.1.

Analisis dilakukan per kelompok klaim validitas komunikasi sebagaimana yang disyaratkan dalam konsep komunikasi aksi yaitu komunikasi yang memiliki klaim kebenaran, klaim ketepatan, klaim kejujuran, dan klaim komprehensif (Habermas, 1981).

### 7.2.1 Klaim Kebenaran

Klaim kebenaran merupakan prinsip pertama yang harus ditunjukkan dalam proses komunikasi aksi. Proses komunikasi akan disebut memiliki klaim kebenaran apabila proses komunikasi itu dilakukan secara rasional dan dilakukan secara obyektif apa adanya. Rasional dalam komunikasi adalah bahwa komunikasi dilakukan karena adanya kebutuhan untuk melakukan komunikasi sesuai peran dan kewenangan dari para pelaku komunikasi. Sedangkan alamiah dan apa adanya, bahwa proses komunikasi itu dilakukan karena adanya kesadaran oleh para pelaku terhadap kebutuhan untuk berkomunikasi tanpa adanya pihak lain yang mengarahkan, memaksakan dan mendominasi kepentingan.

Klaim kebenaran dapat juga dilihat dalam tiga perpektif teori kebenaran yaitu, teori kebenaran korespondensi (*the correspondence theory of truth*), teori kebenaran koheren (*the coherence theory of truth*), dan teori kebenaran pragmatis (*the pragmatic theory of truth*). Teori kebenaran korespondensi beranggapan bahwa kebenaran itu ditunjukkan oleh adanya kesesuaian antara pernyataan dan fakta di lapangan. Adanya kesesuaian antara makna yang dimaksudkan dari sebuah pernyataan dengan fakta atau obyek yang dimaksudkan oleh pernyataan tersebut (Jujun S. Suriasumantri, 2000)

Teori kebenaran koherensi beranggapan bahwa proposisi itu dianggap benar apabila didukung oleh proposisi-proposisi lainnya yang senada atau saling membenarkan. Dengan kata lain bahwa keputusan itu dianggap benar jika ditemukan penyaksian keputusan-keputusan lain yang diterima dan diakui kebenarannya.

Teori kebenaran pragmatis beranggapan bahwa benar tidaknya sebuah dalil atau teori tergantung bermanfaat tidaknya sebuah dalil tersebut bagi kehidupan manusia. Kebenaran dari sebuah pernyataan haruslah bersifat fungsional dan memberikan manfaat dalam kehidupan nyata.

Dengan menyandarkan pada klaim kebenaran, Bank Indonesia beranggapan bahwa proses komunikasi dilakukan karena peraturan yang mengamanatkannya. Secara normatif, proses komunikasi perundingan dalam penentuan *standard cost* dilakukan karena adanya amanat dari norma yang harus dilakukan sebelum proses kontrak penugasan dibuat. Undang-undang memberikan amanat bahwa Bank Indonesia merupakan satu-satunya lembaga yang ditugaskan untuk melakukan pengendalian uang beredar, dan juga mengatur bahwa pencetakannya dilakukan oleh Badan Usaha Milik Negara

(BUMN) yang bergerak dibidang pencetakan uang. Karena, di Indonesia yang bergerak di bidang pencetakan uang itu hanya satu yaitu Peruri, maka muncullah seakan-akan adanya hubungan antara pihak pembeli dan pihak penjual. Dimana, Bank Indonesia sebagai pihak pembeli dan Peruri sebagai pihak penjual. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh informan BI berikut.

*Sesuai amanat undang-undang mata uang Pak, Bank Indonesia merupakan satu-satunya lembaga yang ditugaskan untuk dan memberi kewenangan untuk mencetak uang, dimana undang-undang juga mengatur bahwa pencetakannya dilakukan oleh BUMN Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dibidang pencetakan. Karena di kita yang bergerak dibidang pencetakan uang itu BUMN hanya satu Peruri, maka ada hubungan antara pembeli dan penjual disitu, ada BI sebagai pembeli dan Peruri sebagai penjual. (Manuskrip Wawancara BI, 2018)*

Pandangan tersebut menunjukkan bahwa adanya rasionalitas bank Indonesia dalam melakukan komunikasi, dan juga apa adanya komunikasi nampak sesuai karena dilakukan atas peran dan kewenangannya sebagai pengendali uang. Bagi Bank Indonesia, *standard cost* juga memberikan manfaat untuk mempermudah proses negosiasi dalam penentuan harga. Sebelum adanya *standard cost* artinya biaya belum terstandarisasi, dimana ada beberapa komponen biaya yang dijadikan sebagai acuan untuk pembayaran harga cetak uang. Seiring berjalannya waktu, proses negosiasi penentuan harga cetak ini sering menghadapi hambatan. Kemudian, muncullah ide perlunya metode tertentu yang dapat menjembatani proses negosiasi antara Bank Indonesia dan Peruri. Model inilah yang kemudian disebut sebagai model *standard cost* yang disusun oleh konsultan independen. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh informan BI berikut.

*Dulu sebelum ada standar cost ini belum terstandarisasi untuk komponen biaya yang akan dijadikan acuan untuk pembayaran harga cetak uang,*

kemudian karena seiring berjalannya waktu, negosiasi waktu itu juga semakin kadang-kadang sulit makanya diberikan arahan supaya menggunakan satu metode tertentu yang bisa menjembatani antara Bank Indonesia dengan Perum Peruri, diperlukanlah suatu model standar cost yang disusun oleh konsultan independen sebagai jembatan antara BI dan Perum Peruri dalam melakukan negosiasi harga cetak uang, di sejak tahun 2009. (Manuskrip hasil wawancara - BI, 2018)

Dari ungkapan informan tersebut nampak bahwa komunikasi yang dilakukan oleh Bank Indonesia terjadi secara alamiah karena berhubungan dengan peran dan kewenangannya sebagai bank sentral. Dapat dijelaskan juga bahwa mendasarkan pada teori kebenaran pragmatis, proses komunikasi yang dilakukan dalam proses perundingan antara Bank Indonesia dan Peruri sudah benar, karena hasil proses perundingan dapat memberikan manfaat bagi kedua belah pihak terutama dalam memberikan kemudahan dalam proses negosiasi.

Menurut pandangan Peruri, meski agak berbeda dalam memandang *standard cost* tetapi penentuan *standad cost* sangat bermanfaat bagi institusinya, paling tidak dapat membantu proses operasi menjadi lebih mudah.

Mula-mula kebutuhan rumusan *standard cost* lebih ditekankan pada pencarian pihak independen untuk menghindari bias dalam bernegosiasi dengan Bank Indonesia. Hal ini dilakukan karena adanya hubungan yang terlalu dekat antar Peruri dan BI, yang hampir sulit untuk dijembatani. Sehingga dibutuhkan pihak independen sebagai penengah. Hal ini sebagaimana diungkapkan dalam manuskrip wawancara dengan informan Peruri berikut.

Sebenarnya tujuan awal berbentuknya standar cost itu adalah mencari penengah, wasit yang sangat independent. Dimana kalau kedua belah pihak mempunyai hubungan yang sangat harmonis sehingga pada saat negosiasi itu sebenarnya sudah tidak benarlah gitu kasarnya, karena masing-masing ada hubungan persaudaraan yang sulit untuk

dijembatani. Jadi “ah anda bohong” ah ya udah karena anda saudara ya sudah ok nah itu. Ada hla-hal pada saat negosiasi yang akan tidak percayaan karena saking dekatnya hubungan benega segitu jangan-jangan karena ini. Nah kita awal-awal terbentuknya standar cost adalah kita membutuhkan suatu wasit lembaga independent dan yang memang teruji memang menguasai dari sisi cost untuk menjembatani hubungan ini. (Manuskrip hasil wawancara - Peruri, 2018)

Bagi Peruri, *standard cost* dapat dijadikan rujukan dalam menghadapi pemeriksaan oleh BPKP maupun proses negosiasi penentuan harga cetak uang dengan Bank Indonesia. Selain itu, *standard cost* dapat juga memudahkan operasi. Hal ini sebagaimana diungkap dalam wawancara dengan informan Peruri berikut.

Untuk kami yang namanya proses, dalam arti pembuatan standar costnya ya Pak, buat kami juga lebih memudahkan kadang-kadang kita merasa diri kita sudah merasa paling baik ya Pak ya, sudah paling benar, itu kan sudah menyentuh sudah sesuai sudah benar secara akuntansi tapi kan butuh juga seseorang yang melihat bener tidak selama ini kita hanya menggunakan BPKP yang sebagai pemeriksa tapi kalau seorang konsultan independent itu tidak sebagai pemeriksa tapi membimbing kita, oh yang anda lakukan ini sudah bener, kan pada dasarnya standar cost itu pada saat bapak kesini juga itu kan tidak men-just kami salah, tidak men-just kami benar tapi Bapak bilang ini loh aturannya, oh anda sudah masuk dalam aturan ini, oh BI benar sudah minta seperti ini, jadi kita meluruskan dan membenarkan tindakan ya Pak ya, oh yang sudah benar dibetulkan dan yang salah oh cara menghitungnya tidak seperti itu, kan gitu kan pak. Jadi buat kami Peruri saya rasa sih fine-fine aja dan senang sekali dengan adanya konsultan itu sendiri. Jadi bukan berarti kami terbelenggu..., tidak, ya memang aturan kami begitu, bagaimana BPK melihat bagaimana konsultan melihat itu kan akan berbeda pandangan. (Manuskrip hasil wawancara Peruri, 2018)

Dari ungkapan informan Peruri tersebut menunjukkan bahwa komunikasi yang dilakukan telah memenuhi sifat *rational* dan apa adanya. Karena dengan pembicaraan *standard cost* akan membantu dalam menjalankan operasi, memberikan kesempatan dalam bernegosiasi.

### 7.2.2 Klaim Ketepatan

Prinsip ketepatan dalam komunikasi adalah bahwa proses komunikasi harus dilakukan dengan mendasarkan pada norma dan aturan yang ada. Norma dan aturan merupakan seperangkat tatanan yang mengatur peran dan kewenangan seseorang atau institusi dalam melaksanakan tugas dan kewajiban.

Norma dan aturan bisa mengatur kedua belah pihak atau mungkin hanya mengatur setiap pihak secara individual sesuai tugas dan kewenangannya.

Dalam proses pencetakan uang ini sangat jelas, bahwa proses perumusan *standard cost* untuk penentuan harga cetak uang didasarkan pada ketentuan yang telah ditetapkan. Baik bank Indonesia maupun Peruri masing-masing berdasarkan ketentuan yang berlaku.

Menurut pandangan BI, komunikasi dalam proses penciptaan uang sudah dilaksanakan dengan memperhatikan ketentuan yang berlaku. Dalam proses penentuan *standard cost* jelas BI memiliki kewenangan sebagai pihak yang harus melakukan pengendalian terhadap uang yang beredar, termasuk dalam hal pencetakan uangan (UU No.23 tahun 2009). Demikian juga Peruri, merupakan institusi yang dibentuk secara khusus untuk melakukan pencetakan uang (UU No.7. 2011). Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh informan BI berikut.

*Sebagai pembeli dan penjual ini dua institusi yang dua-duanya merupakan perpanjangan tangan dari Negara. Yang satu diamanatkan oleh pemerintah untuk menjalankan bisnis pencetakan uang yaitu temen-*

temen peruri. Sementara di sisi lain Bank Indonesia diamanatkan oleh undang-undang untuk melakukan pengelolaan uang rupiah. Jadi keduanya terikat oleh ketentuan masing-masing. Misalnya untuk pengadaan barang, kami memiliki seperangkat ketentuan pengadaan yang mengatur secara cukup detail mengenai bagaimana proses pengadaan uang, pengadaan pencetakan uang. Jadi kami mengadakan penunjukan langsung pencetakan uang ke Perum Peruri ini juga sudah didasarkan kepada ketentuan-ketentuan, itu dari sisi ketentuannya bahwa dua belah pihak didukung oleh aturan-aturan yang jelas. Kemudian dari sisi bagaimana mendapatkan angka yang tepat, inilah kami menggunakan konsultan independen. **(Manuskrip hasil wawancara - BI, 2018)**

Masih menurut Bank Indonesia, bahwa penunjukan konsultan yang independen merupakan kesepakatan bersama antara Bank Indonesia dan Peruri. Bagi Bank Indonesia, konsultan merupakan perpanjangan tangan untuk memastikan bahwa proses perhitungan, perlakuan atas komponen biaya serta pendekatan yang digunakan dalam menentukan *standard cost* itu benar-benar valid, yang kemudian harga cetak uang yang ditetapkan menjadi lebih tepat. Hal ini sebagai diungkapkan oleh Informan BI berikut.

...untuk meyakini bahwa semua bukti dokumen-dokumen pendukung yang diberikan Perum Peruri ini adalah merupakan data yang valid data yang diambil dari sistem akuntansinya mereka, sistem keuangannya mereka sehingga dapat menghasilkan angka *standar cost* yang akhirnya angka HJU yang tepat pula. Jadi temen-temen konsultan independen kami sebagai "perpanjangan tangan" dari BI untuk memeriksa kebenaran dan ketepatan angka-angka dokumen yang sampaikan Perum Peruri. Misalnya kami percaya tetapi juga kami mereview dalam melakukan pekerjaannya, mengapa demikian karena masih terdapat kemungkinan ada hal-hal yang memang dari satu sisi semua dokumen akan disediakan oleh Perum Peruri namun kadang-kadang ada informasi-informasi yang perlu kami tambahkan sehingga temen konsultan independen itu

mempunyai paradigma yang lain review yang lain sehingga lebih pada akhirnya independensi konsultan itulah yang kita jaga supaya dia tidak memihak ke salah satu baik memihak ke Peruri maupun memihak ke BI sehingga ada view-view lain yang kami berikan pasti temen-temen peruri juga memberikan view yang sama untuk kasus-kasus tertentu sehingga temen-temen konsultan independen dapat memberikan professional judgment-nya untuk menyikapi kasus-kasus tersebut. **(Manuskrip hasil wawancara - BI, 2018)**

Terkait dengan adanya isu superioritas BI terhadap Peruri, terkait dengan terjadinya *deadlock* perundingan tim teknis, sehingga tidak terjadi kesepakatan *standard cost*. Benar adanya, pernah terjadi di tahun 2012. Terjadi *deadlock* perundingan sehingga para pimpinan masing-masing institusi harus turun tangan untuk menyelesaikan. Peristiwa ini terjadi karena ada faktor luar biasa yang tidak lazim terjadi untuk dimasukkan dalam perundingan. Akibat peristiwa ini harus tertunda order produksi sampai beberapa bulan. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Informan BI berikut.

.... terkait masalah superior inferior tadi memang seharusnya diakui seperti misalnya pada saat tahun 2012 itu memang pada akhirnya terjadi, apa ya karena terjadi *deadlock* pada akhirnya di tim teknis tidak mencapai kesepakatan, pada akhirnya pihak pimpinan-pimpinan BI dan pimpinan kementerian BUMN lah yang pada akhirnya turun langsung untuk menyepakati harga dan akhirnya dari kementerian BUMN memberikan ya istilahnya perintah kepada Perum Peruri untuk segera menyepakati dan sehingga pada akhirnya tim teknis pun bisa menyepakati *standar cost* setelah *deadlock* sekian bulan. Jadi memang pada kasus tertentu ada perlu keterlibatan pimpinan baik dari Bank Indonesia maupun dari Perum Peruri dan kementerian BUMN untuk menyepakati hal-hal yang istilahnya tidak bisa diselesaikan oleh tim teknis. Memang pasti jumlahnya tidak banyak karena mayoritas akan bisa diselesaikan di tingkat teknis tetapi

*mungkin ada isu-isu tertentu yang memang harus diselesaikan oleh levelnya pimpinan seperti itu. (Manuskrip hasil wawancara - BI, 2018)*

Persoalan lainnya yang juga lebih utama dalam proses komunikasi *standard cost* adalah terkait dengan pengelolaan uang yang berkualitas. Bagaimana mengendalikan keberadaan uang agar memiliki kesesuaian dengan kebutuhan di masyarakat dapat didistribusikan ke seluruh wilayah NKRI dalam konsisi yang baik dan dalam jumlah yang sesuai dan layak edar. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Informan BI berikut.

*Selain faktor biaya dan harga, tadi saya sebutkan itu faktor penting tetapi bukan yang paling penting, karena sesuai amanat undang-undang mata uang Bank Indonesia ditugaskan untuk bisa memberikan pelayanan yang terbaik sehingga uang rupiah dengan kualitas yang baik itu bisa di distribusikan ke seluruh wilayah NKRI dengan jumlah yang sesuai, dengan pecahan yang sesuai, dan dalam kondisi layak edar. Nah tujuan utama di pengolahan uang rupiah di BI adalah ini, jadi salah satu komponen yang mendukung adalah temen-temen Peruri, jadi meskipun hubungannya adalah hubungan pembeli dan penjual tetapi ini juga bagian yang penting untuk supaya misi BI yang secara umum itu bisa terpenuhi. (Manuskrip hasil wawancara - BI, 2018)*

Berikut pandangan Peruri terkait dengan ketepatan dalam melakukan komunikasi dengan Bank Indonesia terkait dengan pengentuan *standard cost* sebagai dasar dalam penentuan harga cetak uang sebagai berikut. Bahwa setiap tindakan yang dilaksanakan oleh Peruri, termasuk dalam hal pencetakan uang merupakan tindakan yang didasarkan pada peraturan yang berlaku sesuai dengan kewenangan bagi Peruri. bahkan karena aktivitas terbesarnya terkait

pencetakan uang, maka Peruri selalu melakukan koordinasi dengan Bank Indonesia. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh informan Peruri berikut.

...akte pendirian Peruri kan PP32 dimana Peruri adalah sebagai pencetak uang. Jadi tomatis apapun yang terjadi dibayar gak dibayar BI kita kan harus mencetak uang, karena kita didirikan Peruri sebagai pencetakan uang di Republik Indonesia Pak ya. Jadi seandainya BI tidak punya uang tapi pemerintah menyatakan hei butuh uang sekian, ya otomatis kita harus memberi pelayanan, penugasan, kita sudah diberi tugas dengan nama Perum Percetakan Uang RI, artinya sebagai tugasnya dasarnya kan ada dasarnya.

... setelah PP32 itu setiap tahun setiap perusahaanlah pasti akan membuat RKAP "Rencana Kerja Anggaran dan Pendapatan" itu kan kita sebutkan, tapi informasi RKAP juga kita pake kita gunakan adalah historis ya Pak ya, kebutuhan berapa nah kita asumsikan kebutuhan berapa misalnya hanya 3,5% , 5% , 10% itu adalah asumsi yang kita bicarakan dengan BI juga. **(Manuskrip hasil wawancara - Peruri, 2018)**

Terkait dengan bahwa Bank Indonesia bersikap lebih otoriter dalam berkomunikasi dalam penentuan *standard cost* itu merupakan tindakan yang wajar dan normal. Sebagai pihak pembeli, siapapun itu pasti menginginkan pelayanan lebih. Apalagi sudah menjadi pelanggan utama bagi perusahaan yang sudah berjalan lama. Jadi itu hal yang biasa dan bukan merupakan tindakan semena-mena. Hal ini sebagaimana diungkapkan dalam manuskrip informan Peruri berikut.

Ya.. kalau dibilang otoriter sebenarnya bukan hanya BI, yang namanya Bolkir itu menempatkan pesanan cuma satu juta saja, Cuma satu juta nilainya ya Pak ya tetep aja dia otoriter. Antara pembeli dan penjual pada dasarnya pembei itu kan raja, ya kalau dibilang otoriter enggak juga. **(Manuskrip hasil wawancara - Peruri, 2018)**

.....Menurut saya sih masih normal, masalahnya siapapun pembeli yang memberikan saya kalau membeli barang misalnya dengan harga mahal ya otomatis kita minta pelayanan yang hei saya minta pelayanan dong kan saya sudah sering loh disini, jadi dilihat bukan dari nilai jumlahnya tai juga dari loyalitasnya, semakin orang itu tiap tahun membeli semakin kita memberikan pelayanan yang terbaik walaupun seotoriter siapapun dia... (Manuskrip hasil wawancara - Peruri, 2018)

Sebagai institusi yang berada di bawah kementerian BUMN, tentu Peruri memiliki target laba tertentu dalam melaksanakan kegiataannya. Hal ini sebagaimana diamanatkan pada pasal 7, bahwa: "Sifat usaha dari Perusahaan adalah menyelenggarakan pelayanan bagi kemanfaatan umum dan juga untuk mendapatkan laba agar mandiri serta dapat hidup berkelanjutan berdasarkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) dengan mengutamakan segi keamanan (*security*) terhadap hasil cetak dan/atau produknya" (PP No.23, 2006). Terkait dengan pasal ini apakah dalam perundingan perumusan *standard cost* sebagai strategi untuk mendapatkan keuntungan. Menurut informan Peruri bahwa Peruri tidak berorientasi pada keuntungan murni, sehingga ketika ada yang mengganggu terhadap pencapaiannya akan dipertahankan dengan cara apa pun. Rasanya tidak demikian. Memang Peruri diberikan tugas khusus oleh Negara sebagai pencetak uang, tetapi bukan untuk memonopoli keuntungan. Kepentingan khususnya lebih diutamakan, yaitu keamanan dalam pengelolaan uang. Hal ini sebagaimana diungkap dalam manuskrip wawancara berikut.

*Untuk dibilang murni profit oriented enggak juga, karena kami didirikan untuk pemerintah Pak. Pemerintah kan dibilang profit oriented enggak juga sih Pak karena bukan swasta ya. Kalau pemerintah itu kan pelayanan lah ya kaya PT KAI, PLN dan sebagainya apakah mereka profit oriented enggak juga, karena yang penting masyarakat pelayanan butuh ya*

sudah, tapi tidak menutup kemungkinan bahwa kami mencari profit ya benar kalau tidak gimana saya bayar mbak amel gimana saya membayar saya ya tetep kita butuh, tapi hal yang wajarlah antara profit dan pelayanan lah ya, tapi tidak murni profit oriented banget tida... **(Manuskrip hasil wawancara - Peruri, 2018)**

Penunjukan konsultan sebenarnya kan juga bukti bahwa Peruri memiliki kepedulian terhadap kebenaran. Sebagai pihak yang melaksanakan proses pencetakan tentu mencatat semua biaya yang terjadi. Untuk itu, seluruh biaya tadi semestinya diakui sebagai realitas fakta yang akan digantikan sebagai biaya cetak uang. Tetapi ketika ada persepsi lain dari pihak Bank Indonesia dan menawarkan pembentukan model *standard cost* yang dilakukan oleh pihak independen, Peruri pun menyetujuinya dan menganggap sebagai hal yang realistis. Sebagaimana diungkap pada manuskrip berikut.

*... Ya tenaga kerja yang kita pergunakan berapa, ya sesuai dengan perhitungan dari konsultan. Kita sampaikan kepada konsultan ini proses kami jadi tolong hitungkan apakah biaya produksi kami berapa, sehingga dengan harga pokok produksi itu kursnya dengan bahan dan tingkat inflasi yang ditetapkan oleh BI..*

*--- Begini ya Pak ya, Biaya, kalau rakyat itu kan hanya berdasarkan nominal ya, kayak uang 100 ribu ya 100 ribu, tapi kalau dari sisi cetakan antara nilai fisik dengan nilai uang itu berbeda nah itu baik BI maupun Peruri kan menjaga supaya jangan sampai harga 100 ribu biaya cetaknya sapai 200 ribu kan enggak mungkin seperti itu kan Pak, tetep BI juga punya koridor biaya cetaknya adalah sekian dan BI juga punya koridor yang tidak akan melebihi dari situ, masing-masing juga dikontrol jadi kayaknya kita enggak pernah ya kita ya melebihi dari nilai nominal.* **(Manuskrip hasil wawancara - Peruri, 2018)**

Pandangan lainnya, Peruri juga tunduk dengan tingkat inflasi yang ditetapkan oleh Bank Indonesia. Ini bukanlah sikap otoriter. Kan semua masyarakat menjadikannya sebagai pedoman. Pembicaraan *standard cost* juga menjadi indikasi terhadap kebutuhan investasi. Dalam hal pemenuhan order dari Bank Indonesia, Peruri juga memperhatikan konsekwensinya terhadap kebutuhan ketersediaan perlataan/mesin yang akan digunakan. Jika ada mesin yang belum tersedia maka bagaimana dengan investasi mesinnya. Konsekwensinya perubahan investasi ini akan merubah hasil perhitungan *standard cost*. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh informan Peruri berikut.

*Jadi misalnya gini Pak BI mau mencetak tadinya buku polos ada emboss, Peruri hanya punya mesin untuk mencetak buku polos, untuk pencetak emboss ini butuh tambahan mesin kan Pak, saya Tanya hei BI mau butuh pake emboss? iya dong, Ok tambahan security, kalo tambahan security tambahan mesin dong, nah harga penyusutan dari mesin itu 10 tahun 5 tahun, coba dihitung dengan tambahannya berapa, gimana Ok, ya sudah. Jadi kesepakatan Pak.*

*... Jadi kan Bapak pernah menghitung juga kan investasi apapun di dalam perhitungan standar cost oleh konsultan dihitung, nah Peruri untuk tahun yang akan datang selama dua tahun akan ada investasi apa nih, dimasukan kan Pak, sebagai peritungan akan menambah meningkatkan HPP, meningkatkan HPP produksi kan* **(Manuskrip hasil wawancara - Peruri, 2018)**

Dari berbagai pandangan di atas, maka dapat disarikan bahwa baik Bank Indonesia maupun Peruri telah melakukan proses komunikasi dalam perumusan *standard cost* telah dilakukan secara benar atau memenuhi kriteria prinsip kebenaran dalam berkomunikasi.

### 7.2.3 Klaim Kejujuran

Pada klaim ketiga ini bahwa komunikasi aksi mensyaratkan bahwa proses komunikasi harus dilakukan secara jujur. Komunikasi yang jujur memiliki dua indikator atau parameter, yaitu komunikasi yang tidak saling memaksa dan Setiap pihak harus memiliki pemahaman bersama terhadap tujuan komunikasi.

Pandangan Bank Indonesia terkait dengan kejujuran ini berangkat dari pelaksanaan tugas oleh setiap pihak pasti bekerja atas dasar peran dan tugasnya sebagaimana yang diamanatkan oleh peraturan. Tidak ada seorang individual yang diuntungkan atau dirugikan jika pada proses perundingan ini mendapatkan harga yang lebih murah atau sebaliknya. Semua dilakukan lebih kepada semangat pemenuhan tugas bahwa harus dilakukan pembicaraan yang baik dan memiliki pertimbangan yang rasional dalam memutus perkara, selalu mendasarkan pada bukti atau dokumen yang relevan. Keberadaan konsultan sebenarnya juga merupakan bentuk dari kejujuran. Timbul perbedaan persepsi bisa jadi dasar yang digunakan berbeda. Misalnya, Peruri sudah menyiapkan data dan melakukan kalkulasi terhadap *standard cost* yang menurutnya dianggap benar. Tetapi Bank Indonesia juga memiliki *benkmarking* perhitungan *standard cost* dari bank sentral dari negara lain. Bisa jadi, ada perbedaan perhitungan *standard cost*. Untuk itu perbedaan perlu dikomunikasikan, kenapa besarnya kok segitu, padahal yang lain jumlahnya hanya sekian. Hal ini sebagaimana diungkap pada informan BI berikut.

*Terkait kejujuran ini yang mungkin perlu digaris bawahi adalah sebagaimana yang Bapak sampaikan, ini adalah penugasan dari Negara tidak ada individu di BI yang akan merasa diuntungkan kalau mendapatkan harga yang lebih rendah ataupun sebaliknya jika mendapatkan yang lebih tinggi, jadi kami tidak mau harganya tinggi mau harganya rendah secara individual tidak ada kepentingan disitu tidak ada keuntungan pribadi disitu, sehingga dalam melakukan pekerjaan pun*

kami mencoba untuk bersikap objektif dan independen. Konsultan memang melakukan evaluasi tapi kami juga melakukan benchmarking ke beberapa Bank Sentral untuk mengetahui oh kira-kira harga yang wajar itu dengan margin misalnya sekian jadi kalau misalnya dari temen-temen Peruri sudah memberikan harga yang menurut kami sudah wajar setara dengan Bank Sentral lain misalnya ya oke berarti hasil evaluasi konsultan independen itu bisa digunakan dan sudah cukup fair bagi kedua belah pihak seperti itu. (Manuskrip hasil wawancara - BI, 2018)

Kejujuran juga dapat dilihat dari sumber data. Bank Indonesia beranggapan bahwa data yang diberikan oleh Peruri kepada konsultan itu apa adanya, tetapi muncul perbedaan pandangan bisa jadi karena adanya persepsi yang berbeda terhadap komponen biaya yang boleh dan yang tidak boleh dimasukkan ke dalam struktur *standard cost*. Penarikan data juga pasti bersumber dari sistem yang ada, sehingga sangat mustahil dan mudah di telusur jika terdapat perubahan data yang dilakukan dengan alasan transaksi fiktif atau atas dasar lainnya. Hal ini didasarkan dari narasi manuskrip berikut.

.... sebagaimana juga kami yakin mengenai kejujuran temen-temen Peruri dalam menyampaikan data dokumen-dokumen yang diperlukan karena pasti dari temen-temen konsultan menarik datanya itukan dari sistem. Kalau misalnya ada data yang enggak jujur itu akan mudah untuk ditangkap sebenarnya kan audit trialnya kan sudah jelas dengan menggunakan sistem dan yang tadi seperti saya sampaikan independensi dari si Peruri ini juga dievaluasi oleh temen-temen konsultan sehingga pada akhirnya terjadi kesepakatan antara BI dengan Peruri seperti itu.

Di awal-awal masa penyusunan *standar cost* mungkin masih muncul kecurigaan kecurigaan atau praduga-praduga seperti itu misalnya dengan adanya komponen-komponen biaya yang mencoba dimasukkan ke dalam *standar cost* yang menurut teori sebenarnya itu sudah sewajarnya untuk

dikeluarkan. Jadi dulu mungkin sangat detail komponen-komponen biaya apa saja misalnya dulu ada komponen biaya rumah direksi, itu kan hal-hal yang perlu dicurigai yang harus di detailkan apakah ini memang masuk ke dalam standar cost biaya renovasi rumah direksi apakah ini memang relevan dengan pencetakan uang rupiah atau itu ada diluar itu, silahkan dengan marjin yang saya berikan itu anda membiayai hal itu tetapi untuk standard cost tolong dikeluarkan, silahkan kalau mau pakai marjin yang itu ya sudah urusan dalam negerinya internalnya Perum Peruri, tapi untuk standard cost di teorinya hanya biaya-biaya yang bisa ditelusuri langsung atau yang relevan dengan pencetakan uang.

**(Manuskrip hasil wawancara - BI, 2018)**

Menurut pandangan Peruri terhadap kejujuran dapat dijelaskan beberapa hal, yaitu: data, sumber data, keterbukaan menerima konsultan, pernah terjadi deadlock, adanya dominasi, sikap menerima karena alasan yang rasional. Menurut Peruri data merupakan bukti kejujuran itu. Dalam pembahasan *standard cost* Peruri selalu mendasarkan pada data yang berasal dari sistem, sistem mencatat semua peristiwa yang terjadi dalam proses produksi. Tentang efisiensi biaya bahan misalnya, Peruri bisa melakukan efisiensi pemakaian bahan karena dapat menekan tingkat kerusakan yang sebabkan karena adanya penggantian mesin baru. Padahal kita sudah lakukan perhitungan biaya rata pemakaian bahan per tahun. Dan anehnya, penghematan ini seakan tidak diapresiasi, yang diapresiasi sebesar realisasi biaya. Hal ini sebagaimana pernyataan informan Peruri berikut.

*... kejujuran kita ya memang disini ya memang kita jujur harus pertama dari data yang kita sampaikan bukan data manipulasi..., malahan terus terang kita juga misalkan di standar secara yang apa kalau kita enggak jujur karena semuanya dibuktikan dengan data... Misalkan kita bisa produksi, temen-temen bisa efisiensi bahan nih misalkan ada kebutuhan*

bahan baku yang memang harganya mahal itu misalkan secara umum secara pemakaian itu rata-rata misalkan satu tahun itu misalkan 100kg, kita bisa menghemat karena mesinnya baru temen-temen juga artinya efisien kerjanya bagus, kita misalkan pemakaian Cuma 80 tuh akhirnya mau gak mau karena realisasi dilakukan 80 ya, padahal standarnya sudah kita tentukan kan kita ambil rata-rata selama setahun pemakaian data dari setahun ini pemakaiannya 100 harusnya nih tapi realisasinya 80, ya yang dibayar BI itu 80 itu. **(Manuskrip hasil wawancara - Peruri, 2018)**

Dalam proses pencetakan uang, Peruri telah menetapkan standard uang Republik Indonesia (SURI) mestinya itu bisa dijadikan sebagai ukuran standar biaya pencetakan uang. Tetapi nyatanya, tetap saja biaya aktual yang dijadikan sebagai dasar dalam penentuan *standard cost*. Akhirnya konsultan menyarankan untuk dilakukan penyesuaian terhadap SURI. Dan penghematan tadi bukan diberikan kepada Peruri sebagai apresiasi efisiensi proses, melainkan malah harus dibagi sama dengan Bank Indonesia sebagai dasar penyesuaian dalam penentuan harga cetak uang. Sebagaimana diungkapkan oleh informan Peruri berikut.

*Realisasinya...., dikoreksi, gimana enggak jujur, kita enggak bisa bohong gimana padahal kita maunya sesuai standar aja, pengennya efisiensinya buat Peruri gitu, tapi enggak mau BI nya, konsultannya juga enggak bisa, akhirnya namanya waktu itu dari suri kita tentukan secara perhitungan secara statistik secara data karena realisasinya segitu ya akhirnya konsultan memutuskan adanya penyesuaian, makanya ada istilah penyesuaian. **(Manuskrip hasil wawancara - Peruri, 2018)***

Pandangan lainnya terhadap sikap otoriter pihak BI dalam perundingan, bahwa kesan otoriter itu ada, tetapi merupakan hal biasa sebagai pihak pembeli,

istilahnya sebagai “bokhir”. Sedangkan Peruri sebagai penyedia kerja. Sehingga sikap ini tidak sampai mempengaruhi kinerja. Hal ini sebagaimana dalam manuskrip berikut.

*Ya adalah Pak tetep kan namanya BI kan ya sebagai Bokhir kan ya sebagai customer sebagai pemberi kerja sedangkan kita adalah sebagai vendor atau sebagai penyedia pekerjaan gitu loh, tetep ada dominasi.*

**(Manuskrip hasil wawancara - Peruri, 2018)**

Pandangan lainnya terhadap insit. Insit (*insheet*) atau spare bahan produksi dalam dunia cetak memang sangat diperlukan dan akan berimbas pada kualitas suatu produk cetak. Insit dapat berupa jumlah atau presentase sebagai tambahan pemakaian bahan produksi yang sengaja dilebihkan dari jumlah keperluan produksi yang sebenarnya dalam oplah tertentu. Bagi Peruri, insit yang berasal dari tinta ini dianggap wajar, kerana sebelum proses pencetakan uang diperlukan untuk uji coba tinta sampai pada akhirnya campuran tinta itu siap naik cetak. Namun, bank indonesia menganggap itu sebagai pemborosan karena memang nilainya cukup besar, 5% sampai dengan 6%. Namun kadang, setelah dijelaskan bagaimana proses terjadinya insit, Bank Indonesia pun bisa menerimanya. Hal ini sebagaimana diungkapkan pada manuskrip berikut.

*... kadang-kadang ini BI mintanya pokoknya saya minta Peruri mencetak uang ini dengan mengurangi insheet nya misalkan, insheet lah misalkan yang kadang-kadang BI suka ini tuh yang suka maksa itu karena itu biaya tinggi juga. yaudah akhirnya kita jelaskan secara data empiris kemudian data realisasi sebelumnya kemudian kita cari jalan tengah kita jelaskan teknisnya juga kalau memang awal-awal cetak baru uang kita enggak bisa nyampai 5% atau 6% gak bisa, mereka ini kok, apa kalau memang kita bisa menjelaskan secara teknis dia juga terima, enggak kaya raja gitu lah.* **(Manuskrip hasil wawancara - Peruri, 2018)**

Dari beberapa pandangan di atas, nampak bahwa perbedaan dan pengetahuan yang dapat mejadi penyebab perundingan menjadi a lot, sehingga perlu waktu penjelasan yang lebih rasional sehingga semua dapat diterima.

#### 7.2.4 Klaim Komprehensivitas

Pada klaim keempat komunikasi aksi, bahwa komunikasi mensyaratkan harus dilakukan secara komprehensif. Komunikasi yang komprehensif adalah komunikasi yang dilakukan bahwa setiap pihak yang terlibat dalam proses komunikasi harus memiliki kesadaran terhadap kepentingan pihak lainnya. Hal ini sebagaimana yang digambarkan pada Table 2.1 unit analisis.

Menurut pandangan Bank Indonesia, bahwa komprehensif dalam pembahasan itu dapat dilihat dari orientasi kepentingan dari setiap tahapan proses pencetakan uang dan pembiayaan bersama. Dalam menjalankan setiap tahapan proses pencetakan uang harus dilandasi bahwa ini merupakan tugas negara. Apapun yang diperbuat merupakan bentuk pengabdian kepada negara.

Pencetakan uangan termasuk penentuan harga cetak uang ditujukan kepada masyarakat untuk pemenuhan uang beredar, mulai dari Sabang sampai Merauke. Jadi keberadaan uangan sangat penting bagi negara. Hal ini sebagaimana disarikan dari informan berikut.

*Jadi mungkin biasanya pada saat awal-awal pembahasan itu kami selalu mengingatkan bahwa ini itu bukan kepentingan BI, ini adalah kepentingan khalayak ramai untuk tersedianya uang, jadi ibaratnya tubuh manusia uang itu semacam darah yang menyalurkan urat nadi perekonomian dari wilayah dari sabang sampai ke meraoke ini, tersedianya uang ini sangat penting bagi keberadaan Negara, makanya penugasan baik ke BI*

maupun ke Peruri ini harus dilihat disitu bahwa kepentingan ini bukan kepentingan BI semata yang mau dapet harga yang paling murah bukan kepentingan Peruri juga yang mau keuntungan tertinggi bukan seperti itu, jadi kami selalu mengingatkan bahwa ada kepentingan yang lebih besar disini yaitu kepentingan Negara. **(Manuskrip hasil wawancara - BI, 2018)**

Komprehensif dapat juga ditunjukkan dengan keterlibatan pembiayaan bersama. Dalam penunjukan terhadap kebutuhan pihak independen dalam hal ini konsultan dalam penentuan *standard cost* maupun harga cetak uang selalu melibatkan kedua belah pihak, baik perwakilan dari Bank Indonesia maupun dari Peruri. keterlibatan mulai dari proses awal penentuan TOR maupun keterlibatan dalam pembiayaan. Hal ini sebagaimana diungkapkan dalam manuskrip berikut.

..... kami juga mencoba melibatkan temen-temen Peruri ini misalnya meskipun proses pengadaan konsultan independen itu ada di BI tapi kan sejak awal sejak mulai dari bikin TOR Requirement temen-temen Peruri juga ikut terlibat disitu bahkan kami sharing biaya untuk membayar konsultan itu masing-masing divisi supaya temen-temen konsultan independen itu bisa menjembatani dan tidak bias ke salah satu pihak. Kalau misalnya kami 100% yang membiayai konsultan independen pasti ada dalam tanda kutip kecenderungan untuk memihak ke salah satu. Jadi, meskipun proses pengadaannya dilakukan disini tapi mulai dari proses awal sampai pembabarannya itu juga di sharing oleh BI dan Peruri sehingga konsultan independen itu bisa bekerja dengan komprehensif dan bisa kiri kanan dirangkul semua. **(Manuskrip hasil wawancara - BI, 2018)**

Senada dengan pandangan Bank Indonesia, Peruri juga memiliki pandangan yang sama terhadap prinsip komprehensif. Bahwa Peruri selalu

melihat kepentingan Bank Indonesia dalam melakukan order pencetakan uang.

Contoh, ketika Bank Indonesia melakukan pesanan pencetakan uangan.

Sebelum melakukan proses pencetakan, selalu ada proses komunkaisi yang menggambarkan kepentingan Bank Indonesia demikian sebaliknya Bank Indonesia pun selalu melihat kepentingan Peruri. misalh Peruri tidak sanggup memenhio spesifikasi order, karena tidak memungkinnya dari sisi kapasitas mesin dan lain sebagainya. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh informan berikut.

*... kita selalu melihat kepentingan kedua belah pihak, kalau kayak kemarin BI butuh untuk mencetak uang seratus ribuan, jadi nanti kita akan berkomunikasi, nyusun lagi merubah jadwalnya, jadi tetep melihat kepentingan kedua belah pihak atau nanti misalnya Perurinya ternyata mencetaknya tahun ini cuma bisa sampai 5 juta padahal harusnya 8 juta BI nya menyetujui error kayak gitu, jadi melihat semua pihak. (Manuskrip hasil wawancara - Peruri, 2018)*

Perilaku kemprehensif merupakan kesadaran bentuk tanggung jawab terhadap pelaporan kinerja. Setiap organisasi pemerintah pasti akan melaksanakan pelaporan kinerja secara periodik. Sehingga prinsip-prinsip tata kelola yang baik atau GCG tetap harus dilaksanakan. Dalam proses pencetakan uang misalnya, tentu Peruri sangat memahami bagaimana kepentingan Bank Indonesia terhadap setiap penugasannya baik kepada Peruri sendiri maupun dengan kliennya yang lain. Hal ini merupakan kewajiban atau kesadaran setiap organisasi pemerintah dalam melaksanakan kinerjanya sesuai dengan tata kelola yang baik. Hal ini sebagaimana dinyatakan pada manuskrip berikut.

*Prinsip GCG kita harus tetap jalan, karena kami sama-sama diperiksa BPKP, jadi BI diperiksa BPK kami juga diperiksa BPK. Beda dengan swasta yang audit ya Pak ya diperiksa oleh akuntan publik kalau kami bukan akuntan publik tapi BPKP. Sehingga setiap yang dilakukan BI*

juga GCG nya sama dengan Peruri, kita selalu berkomunikasi selalu pakai ujungnya rambu-rambu, ini akan gini ya ini akan temuan BPK ya ini akan gini ya. Jadi contoh perubahan tadi saya minta suratnya jadi kalau ada perubahan saya minta suratnya BI mengeluarkan suratnya jadi semua itu ada surat menyuratnya, kita tuangkan dalam risalah rapat apa penyebabnya BI merubah pesan tersebut. (manuskrip hasil wawancara - Peruri, 2018)

### 7.3 Refleksi *Standard Cost* Berintegrasi Nilai Emansipatoris

Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain (Wikipedia). Adapun tujuan komunikasi adalah untuk menciptakan kesepahaman antara satu pihak dengan pihak yang lain. Ada yang beranggapan bahwa “yang penting dalam komunikasi itu adalah pesannya sampai. Bagaimana caranya gak terlalu penting, yang penting pihak lawan dapat memahami apa yang menjadi pesan dari proses komunikasi itu. Ibaratnya orang bisu saja bisa melakukan proses komunikasi. Dan, faktanya bisa dipahami oleh banyak pihak, baik para bisu maupun orang normal kebanyakan”. Ungkapain ini bisa jadi sembarang, tapi mungkin inilah contoh bagaimana komunikasi itu harus alamiah dan apa adanya. Prinsipnya ada kebutuhan untuk berkomunikasi, baik untuk memenuhi kebutuhan bersosialisasi maupun untuk tujuan lainnya. Peneliti beranggapan bahwa klaim kebenaran yang diajukan oleh Habermas itu lebih menekankan pada aspek bahwa berkomunikasi tanpa ada pretensi, tidak ada yang ditutup-tutupi, lakukan apa adanya dan lakukan secara alamiah tanpa kepentingan yang tersembunyi.

Berkenaan dengan klaim kebenaran, bahwa komunikasi dilakukan secara alamiah dan apa adanya. Mungkin perlu juga memperhatikan sifat-sifat pesan yang akan disampaikan. Misalnya, pesan untuk meminta, pesan untuk

memerintah, pesan untuk memberitau, dan pesan untuk bersepakat antarkepentingan.

*Pesan untuk meminta.* Pada komunikasi untuk tujuan ini menjadi wajar apabila pihak yang meminta memiliki sikap yang agak inferior, lebih feminim dan lebih permisif dalam mengungkapkan pesan dalam melakukan komunikasi.

Pemilihan kata dan kalimat sangat penting untuk diperhatikan karena sangat erat kaitannya dengan efektivitas proses komunikasi. *Pesan untuk memberitau.* Pada komunikasi ini, biasanya komunikasi dilakukan satu arah. Dimana, respon dari pihak lain tidak terlalu penting untuk diperhatikan. Misalnya, informasi pemberitaan tentang peristiwa, pemberitaan tentang peristiwa kriminal. Pemberi informasi tidak terlalu peduli terhadap respon dari pihak lain.

*Pesan untuk memerintah.* Komunikasi untuk tujuan ini, biasanya akan terlihat kesan adanya superioritas dan inferior. Pihak yang memberikan informasi untuk tujuan memerintah lebih merasa memiliki otoritas dan lebih dominan dalam berkomunikasi. Misalnya, komunikasi untuk tujuan pembagian sembako, pembagian zakat dan lain sebagainya. Pihak yang memiliki otoritas sebagai pembagi lebih dominan dalam proses komunikasi.

*Pesan untuk bersepakat antarkepentingan.* Komunikasi yang dikembangkan Habermas, mungkin lebih cocok pada proses komunikasi untuk tujuan ini. Pada konteks ini, penting untuk diperhatikan terhadap pemilihan aktor yang akan menjadi perwakilan. Aktor yang dipilih harus memiliki kompetensi yang baik. Selain harus kompetensi dengan pemahaman tugas dan pesan yang akan disampaikan. Juga, harus memiliki kompetensi komunikasi dalam perundingan.

Pemahaman pesan ini menjadi faktor yang utama. Dalam konteks penentuan *standard cost* misalnya. Pihak pembeli akan melakukan komunikasi dengan kompetensinya untuk memperjuangkan kepentingannya berupa rumusan

*standard cost* yang menghasilkan nilai serendah-rendahnya. Demikian sebaliknya, pihak penjual akan berusaha sedemikian rupa untuk memperjuangkan rumusan *standard cost* yang memberikan perhitungan yang sebesar-besarnya. Nach, disinilah pentingnya kesadaran untuk memahami sifat kepentingan itu. Apakah kepentingannya murni untuk mendapatkan keuntungan, ataukah kepentingannya untuk kesejahteraan masyarakat. Sehingga, proses komunikasi tidak terjebak pada proses yang saling meniadakan tetapi terjadi komunikasi yang saling menghargai dan saling memahami satu dengan lainnya.

Ini yang merupakan komunikasi emansipatoris itu.

Berkenaan dengan klaim ketepatan. Bahwa komunikasi harus mendasarkan pada norma-norma yang ada. Norma yang ada bisanya mengatur peran dan kewenangan para pihak pelaku komunikasi. Setidaknya ada dua norma yang harus diperhatikan. Pertama, norma terkait dengan anda mewakili siapa, anda ditugasi oleh siapa dan apa pesan yang harus disampaikan kepada pihak lain. Kedua, norma terkait dengan etika dalam berkomunikasi. Dalam bahasa jawa ada “unggah-ungguh” dalam berkomunikasi. Para pihak pelaku komunikasi harus mendasarkan pada norma yang berlaku, baik norma individual artinya merupakan norma yang mengatur keberadaan insitusinya. Maupun, norma yang mengatur secara bersama-sama. Dalam konsteks komunikasi proses pencetakan uang, baik Bank Indonesia maupun Peruri memiliki dasar hukum yang jelas. Sehingga komunikasi yang dilakukan semata untuk memenuhi peran dan kewenangan dari masing-masing pihak. Untuk selanjutnya dapat digunakan sebagai salah satu bentuk dokumen pertanggung jawaban.

Potensi permasalahan muncul ketika masing-masing pihak merasa memiliki kuasa tunggal sebagai konsekwensi dari dasar hukum yang berbeda.

Apalagi keberadaannya dalam wilayah payung hukum yang berbeda. Dalam konteks pencetakan uang, baik Bank Indoneisia maupun Peruri bisa saling

mendominasi. Hal ini sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya. Bank Indonesia, memiliki hak dalam pengendalian uang beredar. Sebaliknya Peruri merupakan pihak satu-satunya yang diberikan kewenangan untuk melakukan pencetakan uang. Jika komunikasi dalam perundingan hanya mendasarkan pada landasan masing-masing, maka bukan mustahil akan terjadi kebuntuan dalam perundingan atau tidak terjadi kesepakatan. Sebagaimana yang pernah terjadi. Maka, disinilah perlunya kesadaran untuk tidak saja memperjuangkan kepentingannya masing-masing, tetapi perlu melihat pertimbangan yang luas, misalnya sebagai institusi negara yang keberadaannya untuk memenuhi tanggung jawab negara kepada masyarakat secara luas.

Berkenaan dengan klaim kejujuran. Bahwa para pihak haruslah melakukan proses komunikasi secara jujur. Kejujuran dilihat dari dua aspek. *Pertama*, proses komunikasi harus dilakukan tanpa unsur paksaan atau adanya pihak yang mengarahkan proses komunikasi. Dalam praktik, sering kita mendengar ungkapan bahwa “sebelum perundingan selesai hasilnya sudah kebaca”. Dalam konteks ini proses komunikasi dipandang sebagai obyektivikasi. Yaitu, komunikasi dilakukan untuk memenuhi aspek formalitas, sebagai upaya pembenaran untuk bisa melaksanakan tujuan. Dalam komunikasi standard cost, kejujuran ditunjukkan oeh keberadaan konsultan independen sebagai penengah dalam mengungkapkan realitas data dan proses yang wajar.

*Kedua*, proses komunikasi haruslah memperhatikan pemahaman bersama terhadap isu atau permasalahan oleh para pihak. Tidak ada informasi yang ditutup-tutupi. Keterbukaan akses data dan lain sebagainya. Sehingga komunikasi merupakan proses rasionalisasi masing-masing pihak yang mengalir secara alamiah. Komunikasi terjadi tanpa ada pihak yang merasa mendominasi, merasa lebih memiliki kepentingan.

Berkenaan dengan komprehensivitas. Para pihak pelaku komunikasi harus merasa saling memahami kepentingan pihak lain. Ada ungkapan Jawa “tepo seliro” yang artinya dapat menenggang perasaan orang lain atau memiliki tenggang rasa. Saling punya rasa atau saling bisa merasakan kepentingan pihak lain. Hal ini penting agar kesepakatan yang terjadi dalam komunikasi dari proses perundingan itu merupakan konsensus bersama, yang dijadikan dasar sebagai argumentasi.

#### 7.4 Ringkasan dan Premis Penelitian

Sebagai intisari dari pembahasan pada bagian ini, bahwa *standard cost* itu tidak saja hanya melihat hasil perhitungan komponen biaya yang membentuknya. Melainkan perlu juga melihat bagaimana proses terbentuknya rumusan *standard cost* itu. Proses komunikasi para pihak yang terlibat dalam proses perumusan *standard cost* menjadi penting untuk diungkapkan, karena dapat mempengaruhi terhadap formulasi *standard cost*. Untuk itu, peneliti akan memberikan intisari pada bagian yang juga merupakan premis dalam pengembangan *standard cost* sebagai berikut.

- ❖ Sikap yang nampak dalam proses perundingan *standard cost* oleh para pelaku komunikasi seperti sikap superioritas dalam bertutur atau *gesture* tubuh merupakan bagian dalam membawakan peran untuk memperjuangkan kepentingan.
- ❖ Bahwa *standard cost* dibangun dalam klaim kebenaran, ditunjukkan oleh adanya sikap dan tindakan para pihak yang mencerminkan bentuk tanggung jawab dari peran dan kewenangannya.
- ❖ Klaim ketepatan dalam proses komunikasi penentuan *standard cost* ditunjukkan oleh sikap dan tindakan para pihak pelaku komunikasi yang

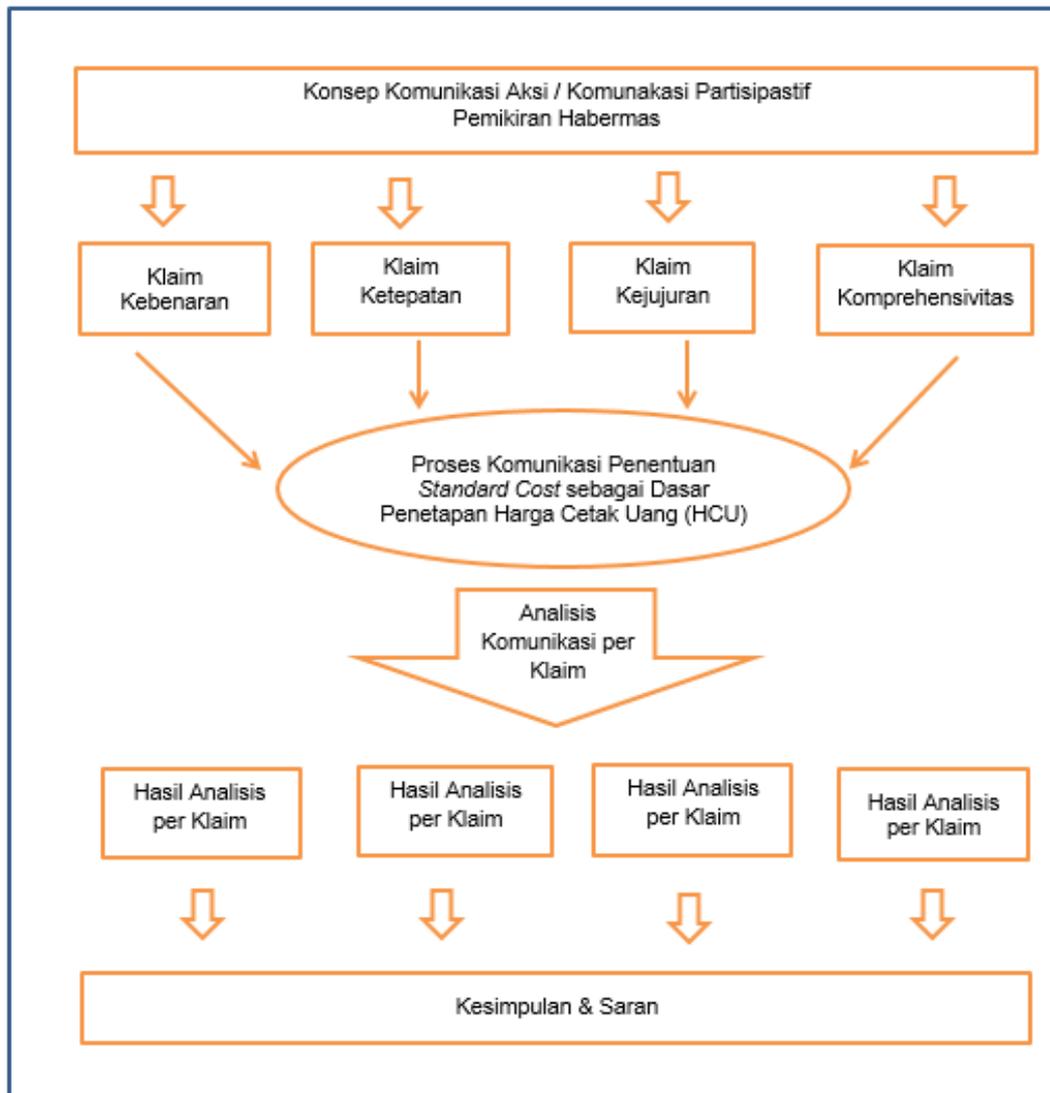
selalu merujuk pada norma yang ada dan menyadari sepenuhnya bahwa keberadaannya sebagai wujud dari amanat negara.

- ❖ Klaim kejujuran dalam komunikasi penentuan *standard cost* ditunjukkan oleh keberadaan konsultan independen sebagai pihak yang diberikan kebebasan dalam mereview tingkat kewajaran atas keberadaan data, proses, maupun kebijakan yang dilakukan dalam pencetakan uang.

- ❖ Klaim komprehensivitas dalam komunikasi bahwa *standard cost* dibangun dengan mengedepankan prinsip tenggang rasa antar pihak pelaku komunikasi.



Gambar 7. 1 Kerangka Model Analisis



## BAB 8 MENUJU KONSTRUKSI STANDARD COST BERDIMENSI EMANSIPATORIS

### **Sasaran Pembahasan:**

*Menjelaskan pentingnya penentuan standard cost berdimensi emansipatoris. Yaitu, standard cost yang memenuhi kepentingan para pihak. Standard cost yang dihasilkan melalui proses komunikasi yang emansipatoris. Pentingnya para pihak mengedepankan validitas komunikasi yang berujung pada bergesernya cost effectiveness masing-masing pihak kepada cost effectiveness secara komprehensif.*

### 8.1 Pendahuluan

Dalam proses bersepakat, khususnya dalam menjalin kerjasama biasanya akan diawali dengan pembuatan kontrak. Kontrak kerja biasanya akan berisi tentang lingkup pekerjaan, hak dan kewajiban para pihak dan hal-hal lainnya yang belum diatur yang dapat mengikat dan menjadi konsekwensi dari sebuah pekerjaan. Sebelum dilakukan kesepakatan, lazimnya diawali dengan pembahasan kontrak, baik yang melibatkan pihak eksternal maupun yang khusus melibatkan para pihak yang akan menjalin kerja sama.

Proses kesepakatan diperoleh dari proses komunikasi. Pada proses ini sangat menentukan apakah komunikasi terjalin dengan baik dan efektif, atau sebaliknya. Sering kali, kita mendengar bahwa terjadi kebuntuan dalam melakukan pembahasan tentang perundingan. Bisa jadi, bahwa komunikasi tidak memenuhi harapan dari salah satu pihak, atau sebaliknya, ada salah satu pihak yang memaksakan kehendaknya sehingga ada pertentangan dari pihak lainnya.

Oleh karena itu, diperlukan kompetensi yang cukup bagi pelaku komunikasi

dalam berkomunikasi. Kompetensi yang dimaksudkan adalah kemampuan wakil dalam membawakan peran dan pesan terhadap kepentingan institusinya masing-masing. Kemudian, bagaimana kepentingan itu dapat diselaraskan dengan kepentingan pihak lain yang menjadi koleganya dalam perundingan kerja sama.

Selanjutnya, dalam pencapaian kesepakatan kerja sama perlu juga memperhatikan penyesuaian-penyesuaian terhadap target-target kinerja yang telah ditetapkan masing-masing pihak (*cost effectiveness*). Sejuahmana target-target ini dapat berubah atau dapat disesuaikan sehubungan adanya kepentingan tersebut.

## 8.2 Pentingnya Komunikasi dalam Penentuan Keputusan Bersama

Sebagaimana yang telah diuraikan dalam teori komunikasi aksi, bahwa komunikasi harus memiliki validitas komunikasi. Validitas yang dimaksudkan bahwa komunikasi harus mencerminkan proses yang benar, tepat, jujur dan memperhatikan kepentingan bersama para pihak yang menjalin kesepakatan dalam perundingan. Seorang aktor atau wakil dari para pihak dalam perundingan harus juga memiliki kompetensi dalam berkomunikasi. Kompetensi yang dimaksudkan adalah, sejauh mana seorang aktor mampu membawakan peran dan pesan institusinya, mampu melakukan negosiasi atas kepentingan institusinya dan mampu membuat kesepakatan yang tidak merugikan bagi kepentingan institusinya.

Komunikasi berperan dalam memelihara hubungan kerja yang kuat di semua tingkatan manajemen organisasi. Ada beberapa alasan mengapa komunikasi penting dilakukan. Diantaranya komunikasi akan meningkatkan kerjasama. Dengan intensitas komunikasi kerja sebuah tim akan lebih efektif.

Komunikasi akan meningkatkan produktivitas. Komunikasi juga akan menghargai

perbedaan dan toleransi antar karyawan atau antarpihak, baik dari sisi bahasa atau budaya sehingga para pihak akan memahami satu dengan yang lainnya.

Komunikasi juga akan membuat para karyawan menjadi semakin menghargai perbedaan yang ada, sehingga tercipta suasana kerja yang nyaman.

Dalam hal proses penentuan *standard cost* pencetakan uang, para pihak harus memiliki kompetensi dalam membawakan peran dan kepentingan institusi masing-masing. Seorang yang diberikan tugas terlibat dalam penentuan *standard cost* harus selalu berfikir untuk kepentingan institusi dan dapat mengambil keputusan yang memberikan manfaat bagi institusinya, selain juga harus memahami adanya kepentingan pihak lain sebagai kolega kerja yang harus diperhatikan. Kepentingan bisa karena keberadaan peraturan, prinsip-prinsip nilai yang dianut maupun potensi kepentingan organisasi lainnya.

### 8.3 Anatomi Komunikasi Aksi dalam Proses Pencetakan Uang

Pada bagian ini akan dibahas tentang anatomi proses komunikasi penentuan *standard cost* pencetakan uang. Pembahasan anatomi didasarkan pada pemikiran dan kritik habermas dalam melakukan upaya untuk membebaskan situasi sehingga terjadi adanya kesetaraan tanpa adanya pihak yang mendominasi di satu sisi dan pihak lainnya yang terbelenggu. Untuk mencapai pembebasan itu, maka terdapat prasyarat dalam melakukan komunikasi.

#### 8.3.1 Rasionalitas Komunikasi

Sebagaimana dijelaskan pada bagian terdahulu bahwa kewenangan pencetakan uang berada sepenuhnya di tangan Bank Indonesia. Faktanya, pencetakan uang dilakukan oleh Peruri, yang memang dari mulanya institusi ini didirikan untuk melakukan pencetakan

uang yang dipesan oleh Bank Indonesia. Dalam kedua realitas ini, maka sepintas nampak adanya potensi yang dapat terjadi dominasi satu pihak kepada pihak lainnya. Bank Indonesia yang memiliki kewenangan penuh dalam peredaran uang termasuk di dalamnya pencetakan uang dapat bertindak sebagai pihak yang melakukan dominasi terhadap Peruri. Sebaliknya, Peruri sebagai institusi yang melaksanakan pencetakan uang memiliki ketergantungan yang tinggi kepada Bank Indonesia, meskipun demikian dapat juga tidak melakukan proses pencetakan uang selama kepentingannya tidak disetujui. Hal ini terjadi karena tanpa order pencetakan uang dari Bank Indonesia maka tidak ada proses operasi pencetakan uang.

Banyak hal lain yang mensyaratkan bahwa aktivitas Peruri sangat ditentukan oleh Bank Indonesia. Misalkan dalam melakukan investasi mesin dan sarana lainnya dalam cetak uang, penyediaan kertas uang, dan disain uang semua harus atas ketentuan Bank Indonesia. Bahkan terkait dengan tingkat kapasitas operasi, Bank Indonesia dapat melakukan intervensi terkait dengan efisiensi dan efektivitas pengendalian biaya cetak uang. Oleh karena itu, menjadi sangat rasional bahwa komunikasi dalam pencetakan uang sangat dibutuhkan. Di satu sisi, komunikasi dibutuhkan untuk menjamin pengendalian ketersediaan jumlah uang beredar dan sisi lain bahwa operasionalisasi proses pencetakan uang memberikan imbalan yang memadai bagi Peruri.

Perhitungan-perhitungan yang masuk akal dengan memperhatikan pilihan-pilihan alternatif tindakan yang ada perlu dikomunikasikan agar terjaminnya efektivitas pencapaian sasaran dan juga menjamin adanya efisiensi proses operasional.

Rasionalitas komunikasi bisanya didasarkan pada adanya perbedaan persepsi yang terjadi antara Bank Indonesia dan Peruri. Dalam hal pemilihan teknologi proses produksi, persoalan hukum dan moral dalam pengelolaan sumber daya manusia dan alam, serta perbedaan dalam pengendalian manajemen. Perbedaan penggunaan teknologi proses produksi dapat bersinggungan dengan kualitas hasil cetakan, ketersediaan tenaga kerja maupun biaya operasional pencetakan uang. Demikian halnya dalam pengelolaan sumber daya alam maupun manusia, banyak aspek hukum dan moralitas yang harus diperhatikan. Persoalan dengan kontrol sosial yang kemudian melahirkan apa yang disebut dengan pertanggung jawaban social perusahaan (*corporate social responsibility*). Dalam kesalahan pengelolaan sumberdaya manusia juga dapat mengakibatkan adanya mogok kerja maupun tuntutan dari dari serikat pekerja. Sebagaimana diketahui bahwa efektivitas organisasi sangat tergantung oleh keberadaan tenaga kerja. Jika terdadi permasalahan dengan tenaga kerja maka operasional akan terganggu.

### 8.3.2 Tindakan Strategis dan Tindakan Komunikasi

Tindakan strategis merupakan tindakan atau upaya yang dilakukan manajemen organisasi dalam mencapai sasaran perusahaan. Tindakan ini dilakukan dengan berbagai cara, antara lain melalui bujukan, pemberian penghargaan, tekanan bahkan melalui ancaman yang memaksa. Hampir semua organisasi memiliki tindakan strategis.

Dalam hal pencetakan uang, baik Bank Indonesia maupun Peruri masing-masing pasti memiliki tindakan strategis yang telah dirumuskan.

Meskipun adanya kesadaran bahwa dalam proses pencetakan uang masing-masing institusinya memiliki keterkaitan dalam menjalankan tugas, namun bukan menjadi alasan untuk mengabaikan dan meniadakan tindakan strategis. Bagi bank Indonesia bagaimana kontrak pencetakan uang itu dengan biaya yang serendah-rendahnya. Demikian juga bagi Peruri, bagaimana proses pencetakan uang itu memberikan keuntungan yang sebesar-besarnya. Untuk itu, diperlukan tindakan komunikasi agar proses kerjasama dalam pencetakan uang menjadi lebih terjamin efektivitasnya. Tindakan komunikasi merupakan tindakan antarsubjek yang lebih dari dua pihak, yang memiliki latar belakang lingkungannya masing-masing sehingga komunikasi yang dibangun harus bersifat dialogis, memperhatikan kesetaraan dan saling memahami kepentingan satu dengan yang lainnya. Demikian halnya yang terjadi dalam perundingan penentuan *standard cost*, merupakan perundingan antara dua pihak, yang bisa jadi setiap pihak menugaskan tim kerja yang beranggotakan lebih dari satu orang, maka tidak bisa dihindari bahwa tindakan komunikasi harus dilakukan dengan memperhatikan kesetaraan, tidak memaksakan dan harus dapat memahami kepentingan pihak lain.

#### 8.3.4 Prasyarat Komunikasi

Dalam komunikasi ada persyaratan agar komunikasi berjalan sesuai yang diharapkan. Persyaratan itu antara lain bahwa: *Pertama*, menggunakan bahasa yang sama, setiap pihak harus konsisten mematuhi aturan-aturan secara logis atas semantik dari bahasa yang dipergunakan. *Kedua*, setiap pelaku komunikasi memiliki maksud untuk mencapai kesepakatan yang tidak memihak dan selalu memperhatikan

pihak lain sebagai pihak yang otonom tulus dan bertanggung jawab untuk tujuan yang sama dan tidak hanya memandang ini merupakan sarana yang harus dilakukan, melainkan menjadi suatu keharusan yang dilakukan dengan penuh kesadaran. *Ketiga*, harus ada norma secara umum yang harus dipatuhi oleh setiap pihak agar dapat memastikan bahwa tidak akan terjadi proses diskursus dengan tekanan dan diskriminatif. Sebuah aturan akan memastikan bahwa terjadinya konsensus bukan melalui tekanan dan paksaan.

Dalam proses pencetakan uang, nampaknya penentuan *standard cost* menjadi salah satu bahasa yang dianggap sama untuk diperbincangkan. Banyak metode, persepsi, dan praktik penggunaan *standard cost* pada perusahaan sejenis menjadi alasan yang mendorong pentingnya konsensus bersama. Hal ini berarti telah memenuhi prasyarat pertama dalam komunikasi. Prasyarat kedua, sebelum dilakukan pembahasan *standard cost* dibutuhkan pihak penengah yang independen agar konsensus yang terjadi dipandang sebagai sesuatu yang tidak memihak dan dilakukan secara obyektif. Selanjutnya, dilakukan pembahasan *standard cost* yang akan dipergunakan sebagai dasar dalam penentuan harga cetak uang. Prasyarat ketiga, bahwa setiap pihak selain memiliki pijakan hukum dan norma yang mengatur, maka sebelum pembahasan *standard cost* dilakukan, maka disusun sebuah kriteria pembahasan *standard cost* yang dijadikan sebagai sebuah pedoman rencana kerja yang harus dipatuhi.

### 8.3.4 Kompetensi Komunikasi

Kompetensi komunikasi merupakan pokok permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini. Bahwa proses komunikasi itu harus memenuhi empat klaim kompetensi komunikasi, yaitu: klaim kebenaran, klaim kejujuran, klaim ketepatan dan klaim komprehensibilitas. Jika dalam komunikasi terdapat empat tingkatan validitas komunikasi maka dianggap bahwa proses komunikasi telah memiliki kompetensi komunikasi. Pembahasan untuk sub bahasan ini secara rinci diuraikan pada Bab 7.

### 8.3.5 Kebebasan Deliberatif

*Deliberative* merupakan proses konsultasi meusyawarah dan menimbang-nimbang. Kebebasan deliberative berarti bahwa kesepakatan atas konsensus yang terjadi telah dilakukan melalui proses diskusi dalam forum publik (bebas) melalui proses konsultasi dan musyawarah. Yang dimaksud dengan forum publik merupakan forum pembicaraan yang para peserta diberikan kebebasan dalam memberikan suatu diskursus dan saling bertanya tentang argumen dari sebuah topik.

Pada pembahasan *standard cost* pencetakan uang, telah dilakukan pendekatan *deliberative*. Hal ini ditunjukkan pada penugasan kepada pihak eksternal yang independen. Ada beberapa pertemuan yang dilakukan sebelum melakukan pembahasan penyusunan *standard cost*. *Pertama*, pada pertemuan awal dilakukan untuk tujuan memastikan ketersediaan dan keberadaan data penyusunan *standard cost*. Sebagaimana pada umumnya sebuah perusahaan bahwa ada pemisahan tempat kedudukan perusahaan dan tempat operasi perusahaan. Dalam pencetakan uang, kedudukan institusi yang terkait

dengan uang berada di Jakarta, tetapi tempat operai produksi khusus Peruri berada di Karawang. Sehingga diperlukan observasi terhadap ketersediaan data untuk penyusunan *standard cost*.

Kedua, pertemuan untuk membahas kelanjutan proses penyusunan *standard cost*. Pada pertemuan kedua ini bertujuan untuk memastikan kelanjutan pembahasan *standard cost*, pengumpulan data, dan hasil rumusan perhitungan *standard cost*. Ketiga, pada pertemuan ini bertujuan untuk membahas factor-faktor penyesuaian dan tingkat margin laba yang diberikan kepada Peruri sebagai pihak yang memberikan jasa proses cetak uang.

Pada setiap pembahasan dilakukan secara terbuka, dalam arti bahwa masing-masing pihak bebas untuk memberikan argumennya terkait dengan proses yang menjadi kewenangan masing-masing. Selain juga, pertemuan selalu melibatkan keberadaan pihak ketiga yang independen sebagai penengah yang dianggap memiliki kompetensi keahlian dibidangnya.

#### 8.4 Beberapa Penyesuaian Dalam Pengambilan Keputusan

Dalam suatu perundingan kerjasama penentuan *standard cost* pencetakan uang perlu memperhatikan beberapa penyesuaian atas keputusan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Beberapa hal yang perlu peninjauan antara lain; *goal congruence*, *cost effectiveness*, dan *standard cost* yang telah ditetapkan oleh para pihak secara individual.

#### 8.4.1 Sasaran dan Perencanaan Organisasi

Sasaran dan perencanaan organisasi merupakan target operasi dan perencanaan seluruh sumberdaya potensial organisasi dalam rangka memberikan manfaat atau nilai tambah bagi organisasi. Perencanaan merupakan formulasi kegiatan secara rinci untuk mencapai sasaran akhir tertentu (Don R, Hansen & Maryanne R. Mowen, 2004). Perencanaan biasanya mensyaratkan adanya penetapan tujuan organisasi dan metode yang digunakan untuk mencapainya, yang dirumuskan pada awal periode.

Implementasi suatu perencanaan haruslah dipantau untuk memastikan rencana tersebut berjalan sesuai dengan harapan. Proses ini yang disebut dengan pengendalian. Yaitu, proses pemantauan pelaksanaan aktivitas dan kemungkinan dilakukan penyesuaian atau tindakan korektif bilamana terjadi penyimpangan. Proses pengendalian biasanya menggunakan umpan balik. Umpan balik berfungsi sebagai signal yang menjadi informasi dalam melakukan tindakan korektif dalam pelaksanaan suatu rencana kegiatan.

Perencanaan atau anggaran sangat memberikan manfaat bagi organisasi. dengan perencanaan yang baik maka akan membantu dalam pengambilan keputusan. Dalam hal pemilihan bahan baku yang digunakan misalnya, dengan perencanaan bahan yang baik maka keputusan untuk melakukan pemilihan vendor, kapan dilakukan pembelian dan berapa kali jumlah pemesanan akan dilakukan dapat ditentukan dengan lebih baik. Selain itu, perencanaan yang baik akan memberikan standar dalam pemanfaatan sumber daya menjadi lebih terarah dan memberikan arahan bagi setiap karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Perencanaan juga dapat digunakan sebagai

sara evaluasi kinerja perusahaan. Perencanaan yang baik menjadi ukuran pencapaian kinerja organisasi. (Blocher, E. J., David E. S. & Gary Cokins, 2010)

Meskipun terdapat kebaikan dalam perencanaan, namun ada beberapa kelemahan jika perencanaan dilakukan secara ketat.

Perencanaan biasanya lebih fokus pada pencapaian laba jangka pendek dan sering mengabaikan keuntungan jangka panjang. Perencanaan sering juga gagal dalam menangkap aktivitas yang memberikan nilai bagi perusahaan yang tidak berwujud (*intangible assets*), misalnya penciptaan nilai, perolehan hak cipta dan lainnya.

Dalam proses penentuan *standard cost* pencetakan uang, masing-masing pihak dapat dipastikan telah menyusun perencanaan. Perencanaan disesuaikan dengan tugas pokok dan kewenangan masing-masing dalam pengadaan uang. Perencanaan akan meliputi sasaran kinerja yang diharapkan, pengendalian yang akan dilakukan dan parameter ketercapaian perencanaan dalam setiap periodik.

Bagi Bank Indonesia sebagaimana telah dijelaskan pada Bab 4, bahwa penentuan *standard cost* akan berguna apabila memiliki beberapa karakteristik berikut;

- *Standard cost* sebagai alat yang membantu dalam menjalankan tugas dan kewenangan.
- *Standard cost* merupakan hasil kesepakatan yang memenuhi harapan, perasaan, dan hasrat dari berbagai pihak.
- *Standard cost* dilakukan oleh seorang aktor atau perwakilan yang memahami lingkup kepentingan institusi.

Demikian halnya bagi Peruri sebagaimana diuraikan pada Bab 5, bahwa penentuan *standard cost* harus memiliki karakteristik berikut;

- *Standard cost* merupakan cerminan dari peran, tugas dan fungsi sebuah institusi.
- *Standard cost* harus mampu memudahkan proses pelaksanaan tugas dan kewenangan sebuah institusi.
- *Standard cost* merupakan representasi dari kepentingan.
- *Standard cost* harus meliputi seluruh biaya yang dikeluarkan dalam proses pencetakan uang sesuai dengan metode yang disepakati.

Dengan memahami berbagai karakteristik *standard cost* yang dibutuhkan oleh masing-masing pihak tersebut, maka proses perundingan menjadi lebih mudah, karena masing-masing pihak akan lebih fokus pada perbedaan kebutuhan yang perlu dilakukan penyesuaian. Selanjutnya, masing-masing pihak akan melakukan penyesuaian terhadap kebutuhan *standard cost* yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan adanya penyesuaian terhadap *standard cost* maka hal ini akan berpengaruh terhadap target dan perencanaan organisasi yang telah ditetapkan.

#### 8.4.2 Keselarasan Tujuan

Keselarasan tujuan (*goal congruence*) merupakan upaya untuk menyesuaikan kepentingan pribadi seorang karyawan atau manajer dengan kepentingan organisasi. dalam banyak hal, sering dijumpai.....

Keselarasan tujuan (*goal congruence*) merupakan upaya seberapa jauh pranata organisasi secara serempak mencapai tujuan,

atau seberapa jauh suatu organisasi menyadari bahwa dalam suatu hubungan kerja, pencapaian tujuan dapat dipengaruhi oleh tindakan organisasi lain sebagai mitranya (Reve, 1980). Keselarasan tujuan memungkinkan sebuah organisasi untuk lebih terbuka dalam pertukaran informasi maupun melakukan interaksi lainnya sehingga dapat mengurangi hal-hal yang dapat menghambat efektifitas hubungan kerja sama. Selain itu, konsep keselarasan tujuan dapat digunakan untuk tujuan mengurangi konflik dan menumbuhkan kerjasama antar organisasi. Keselarasan tujuan mengandung unsur-unsur tujuan dalam bidang usaha, ekonomi, sosial, maupun untuk pelanggan (Van de Ven dan Walker, 1984).

### 8.5 Ringkasan

Membangun konstruksi *standard cost* yang berdimensi emansipatoris berdasarkan komunikasi aksi perlu memperhatikan anatomi prasyarat yang mendasari proses komunikasi. Bahwa rumusan *standard cost* yang menjadi konsensus harus sudah melalui proses komunikasi yang memperhatikan berbagai kepentingan para pihak. Proses komunikasi yang dilakukan telah memperhatikan rasionalitas komunikasi, bahwa proses komunikasi telah dilakukan dengan mendasarkan pada pertimbangan ke-masukakal-an dari semua pihak. Proses komunikasi lebih mengedepankan tindakan komunikasi daripada tindakan strategis. Proses komunikasi telah memperhatikan prasyarat komunikasi dan kompetensi komunikasi, serta dilakukan secara *deliberative* dalam ruang publik. Ruang publik yang dimaksudkan merupakan proses pembicaraan yang bebas antar pemangku kepentingan terhadap *standard cost* yang dibangun. Salah satu bukti bahwa konsensus *standard cost* telah

memenuhi kepentingan para pihak, bahwa telah dilakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap tindakan strategis dari setiap pihak, antara lain meliputi: penyesuaian terhadap sasaran dan perencanaan organisasi, serta keselarasan tujuan.



## BAB 9 KONSTRUKSI STANDARD COST BERINTEGRASI NILAI EMANSIPATORIS

### **Sasaran Pembahasan:**

*Mengkonstruksi rumusan standard cost yang berintegrasi nilai emansipatoris. Rumusan dikembangkan berdasarkan premis penelitian yang dihasilkan dari setiap topik Bab Pembahasan, yaitu mulai dari bab 3 s/d bab 6*

### **9.1 Pendahuluan**

Pada bagian ini akan menjelaskan bagaimana konstruksi *standard cost* yang menjadi temuan dari proses panjang penelitian ini. Konstruksi *standard cost* yang dibangun berdasarkan teori komunikasi aksi yang dikembangkan oleh Habermas. Yaitu, proses komunikasi yang dilakukan atas kesadaran para pihak yang memiliki kompetensi komunikasi. Dimana, proses komunikasi disandarkan pada klaim validasi komunikasi, yaitu klaim kebenaran, klaim ketepatan, klaim kejujuran dan klaim komprehensivitas.

Sebagaimana dijelaskan pada bagian terdahulu, bahwa komunikasi harus dilakukan oleh seorang aktor yang memiliki kompetensi komunikasi. Kompetensi meliputi dua hal, yaitu kompetensi dalam memahami dan menghayati tugas dan peran sebagai seorang duta untuk memperjuangkan kepentingan. Juga, kompetensi terkait dengan kemampuan menyampaikan pesan dalam berdiplomasi dengan pihak lain. Bagaimana kesepakatan yang dihasilkan dapat diterima oleh pihak lain dan menjadi kesepakatan yang memperhatikan kepentingan pihak lain. Konstruksi *standard cost* yang demikian yang selanjutnya dianggap sebagai konstruksi *standard cost* yang berintegrasi nilai partisipatif.

Proses perumusan *standard cost* yang berintegrasi nilai dirumuskan berdasarkan premis-premis yang diperoleh dari hasil analisis dan pembahasan data penelitian yang digali melalui informan situs. Kemudian, premis-premis tersebut dikelompokkan berdasarkan “karakteristik”, “proses” dan “struktur” *standard cost*, sehingga membentuk rumusan *standard cost*. Hasil rumusan *standard cost* ini, yang peneliti sebut sebagai “**konstruksi *standard cost* berintegrasi nilai emansipateris**”. Adapun premis penelitian yang dihasilkan dari analisis dan pembahasan adalah sebagai berikut:

#### Premis #1

Premis #1 merupakan hasil analisis dan pembahasan tema “Menengok peran dan kewenangan bank Indonesia dalam proses pencetakan uang”, sebagaimana diuraikan pada Bab 3, meliputi;

- ❖ Bahwa kebutuhan *standard cost* didorong oleh adanya kebutuhan sebagai alat yang membantu dalam menjalankan tugas dan kewenangan. (**Karakteristik**)
- ❖ Bahwa *standard cost* merupakan hasil kesepakatan yang diperoleh dari proses perundingan yang memenuhi harapan, perasaan, dan hasrat dari berbagai pihak. (**Karakteristik**)
- ❖ Proses perundingan *standard cost* mensyaratkan adanya kompetensi bagi seorang aktor atau pelaku yang memahami kepentingan institusi. (**Karakteristik**)

#### Premis #2

Premis #2 merupakan hasil analisis dan pembahasan tema “Menengok peran dan kewenangan perum peruri dalam proses pencetakan uang”, sebagaimana yang diuraikan pada Bab 4. Premis ini meliputi;

- ❖ Bahwa *standard cost* merupakan cerminan dari peran, tugas dan fungsi sebuah institusi. (**Karakteristik**)
- ❖ Bahwa *standard cost* harus mampu memudahkan proses pelaksanaan tugas dan kewenangan institusi. (**Karakteristik**)
- ❖ Bahwa *standard cost* merupakan representasi dari kepentingan.

- ❖ Standard cost harus meliputi seluruh biaya yang dikeluarkan dalam proses pencetakan uang sesuai dengan metode yang disepakati.

#### (Karakteristik)

#### Premis #3

Premis #3 merupakan hasil analisis dan pembahasan tema “konstruksi standard cost pencetakan uang”, sebagaimana yang diuraikan pada Bab

5. Premis ini meliputi;

- ❖ *Standard cost* merupakan seluruh biaya yang terjadi berkenaan dengan proses pencetakan uang yang dapat ditelusur ke obyek biaya, baik terjadi secara langsung maupun tidak langsung sesuai dengan asumsi dasar yang digunakan. **[Struktur]**

- ❖ *Standard cost* harus mencerminkan penyesuaian tingkat harga-harga (Inflasi) yang terjadi. **[Struktur]**

- ❖ Terkait dengan perjanjian kontrak, *standard cost* harus disandarkan pada asumsi-asumsi yang dibangun dan sudah menjadi kesepakatan bersama yang terjadi dalam perundingan, termasuk berkenaan dengan kesepakatan margin yang harus ditambahkan. **[Struktur]**

#### Premis #4

Premis #4 merupakan hasil analisis dan pembahasan tema “Komunikasi aksi dalam penentuan kesepakatan harga cetak uang”, sebagaimana yang diuraikan pada Bab 6, meliputi;

- ❖ Sikap yang muncul dalam perundingan *standard cost* oleh para pelaku komunikasi seperti sikap superioritas dalam bertutur atau pada gesture tubuh merupakan bagian dalam membawakan peran dalam memperjuangkan kepentingan. **[Proses]**

- ❖ Bahwa *standard cost* dibangun dalam klaim kebenaran, ditunjukkan oleh adanya sikap dan tindakan para pihak mencerminkan bentuk tanggung jawab peran dan kewenangannya. **[Proses]**

- ❖ Klaim ketepatan dalam proses komunikasi penentuan *standard cost* ditunjukkan oleh sikap dan tindakan para pihak pelaku komunikasi selalu merujuk pada dasar yang ada norma yang ada dan menyadari sepenuhnya bahwa keberadaannya sebagai wujud dari amanat negara. **[Proses]**

- ❖ Klaim kejujuran dalam komunikasi penentuan *standard cost* ditunjukkan oleh keberadaan konsultan independen sebagai pihak yang diberikan kebebasan dalam mereview atas keberadaan data, proses maupun kebijakan yang wajar dalam pencetakan uang.

**[Proses]**

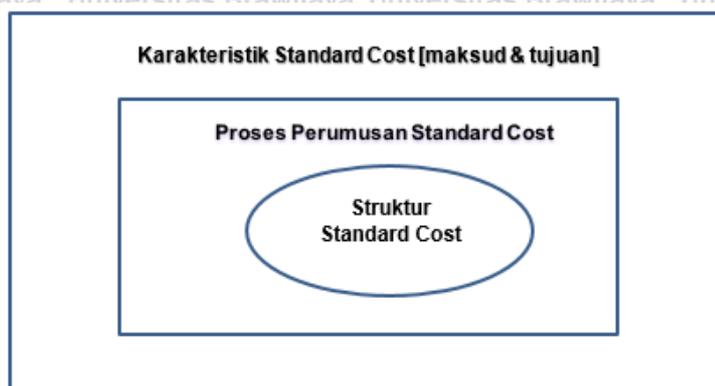
- ❖ Klaim komprehensivitas dalam komunikasi bahwa *standard cost* dibangun dengan mengedepankan prinsip tenggang rasa antar pihak pelaku komunikasi. **[Proses]**

## 9.2 Konstruksi Standard Cost Berintegrasi Nilai Emansipatoris

Dengan memperhatikan berbagai premis temuan penelitian, pengelompokan promisi, kemudian membentuk konstruksi *standard cost* sebagaimana yang digambarkan pada Gambar 9.1 tentang Konstruksi Model *Standard Cost*. Konstruksi *standard cost* terdiri dari tiga elemen, yaitu Karakteristik *standard cost*, Proses *standard cost*, dan Struktur *standard cost*.

Karakteristik *Standard Cost* merupakan latar belakang yang menjadi pijakan maksud dan tujuan kenapa dibutuhkan *standard cost*. Proses *Standard Cost* merupakan upaya bagaimana *standard cost* itu dirumuskan, serta seluruh dasar dan kebijakan yang menjadi pijakan dalam formulasi *standard cost*. Sedangkan Struktur *Standard Cost* merupakan komponen biaya apa yang menjadi pembentuk *standard cost*.

**Gambar 9.1 Konstruksi Model Standard Cost**



### 9.2.1 Karakteristik *Standard Cost*

Karakteristik *standard cost* merupakan uraian tentang maksud, tujuan dan alasan dibutuhkannya *standard cost*. Pada penelitian ini yang dimaksudkan adalah karakteristik ditetapkan *standard cost* yang akan digunakan sebagai dasar dalam penentuan harga cetak uang. Adapun karakteristik *standard cost* dalam pencetakan uang adalah

- 1 Bahwa kebutuhan *standard cost* didorong oleh adanya kebutuhan sebagai alat yang membantu dalam menjalankan tugas dan kewenangan.
- 2 Bahwa *standard cost* merupakan hasil kesepakatan yang diperoleh dari proses perundingan yang memenuhi harapan, perasaan, dan hasrat dari berbagai pihak.
- 3 Proses perundingan *standard cost* mensyaratkan adanya kompetensi bagi seorang aktor atau pelaku yang memahami kepentingan institusi.
- 4 Bahwa *standard cost* merupakan cerminan dari peran, tugas dan fungsi sebuah institusi.
- 5 Bahwa *standard cost* harus mampu memudahkan proses pelaksanaan tugas dan kewenangan sebuah institusi.
- 6 Bahwa *standard cost* merupakan representasi dari kepentingan.
- 7 *Standard cost* harus meliputi seluruh biaya yang dikeluarkan dalam proses pencetakan uang sesuai dengan metode yang disepakati.

### 9.2.2 Proses *Standard Cost*

Sebagaimana telah diuraikan pada bagian sebelumnya, bahwa proses perumusan *standard cost* khususnya merupakan bagian penting yang tidak dapat dipisahkan dari rumusan *standard cost*. Proses perumusan yang

dimaksudkan adalah proses komunikasi yang terjadi dalam perundingan antarpada pihak pelaku komunikasi. Pada penelitian ini menggunakan konsep validasi komunikasi yang dikembangkan oleh Habermas. Selain komunikasi, pada proses perumusan ini meliputi dasar dan kebijakan yang digunakan, pendekatan dan metode yang digunakan, serta batasan-batasan lainnya yang menjadi kesepakatan diawal perundingan. Berikut proses perumusan *standard cost* yang peneliti sebut sebagai proses perumusan *standard cost* yang menghasilkan *standard cost* yang berintegrasi nilai emansipatoris. Adapun proses perumusan harus mempertimbangkan prinsip-prinsip berikut;

1. Sikap yang muncul dalam perundingan *standard cost* oleh para pelaku komunikasi seperti sikap superioritas dalam bertutur atau pada gesture tubuh merupakan bagian dalam membawakan peran dalam memperjuangkan kepentingan.
2. Bahwa *standard cost* dibangun dalam klaim kebenaran, ditunjukkan oleh adanya sikap dan tindakan para pihak mencerminkan bentuk tanggung jawab peran dan kewenangannya.
3. Klaim ketepatan dalam proses komunikasi penentuan *standard cost* ditunjukkan oleh sikap dan tindakan para pihak pelaku komunikasi selalu merujuk pada dasar yang ada norma yang ada dan menyadari sepenuhnya bahwa keberadaannya sebagai wujud dari amanat negara.
4. Klaim kejujuran dalam komunikasi penentuan *standard cost* ditunjukkan oleh keberadaan konsultan independen sebagai pihak yang diberikan kebebasan dalam mereview atas keberadaan data, proses maupun kebijakan yang wajar dalam pencetakan uang.

5 Klaim komprehensivitas dalam komunikasi bahwa *standard cost* dibangun dengan mengedepankan prinsip tenggang rasa antar pihak pelaku komunikasi.

6 Klaim kejujuran dalam komunikasi penentuan *standard cost* ditunjukkan oleh keberadaan konsultan independen sebagai pihak yang diberikan kebebasan dalam mereview atas keberadaan data, proses maupun kebijakan yang wajar dalam pencetakan uang.

7 Klaim komprehensivitas dalam komunikasi bahwa *standard cost* dibangun dengan mengedepankan prinsip tenggang rasa antar pihak pelaku komunikasi.

### 9.2.3 Struktur Standard Cost

Struktur *standard cost* merupakan bangunan inti dari *standard cost*. bangunan inti merupkskn elemen-elemen yang menjadi pembentuk *standard cost*. Elemen ini terdiri dari komponen biaya, margin dan factor penyesuaian.

Merujuk pada premis temun penelitian maka stuktur *standard cost* harus memenuhi premis berikut.

1 *Standard cost* merupakan seluruh biaya yang terjadi berkenaan dengan proses pencetakan uang yang dapat ditelusur ke obyek biaya, baik terjadi secara langsung maupun tidak langsung sesuai dengan asumsi dasar yang digunakan.

2 *Standard cost* harus mencerminkan penyesuaian tingkat harga-harga (Inflasi) yang terjadi.

3 Terkait dengan perjanjian kontrak, *standard cost* harus disandarkan pada asumsi-asumsi yang dibangun dan sudah menjadi kesepakatan bersama

yang terjadi dalam perundingan, termasuk berkenaan dengan kesepakatan margin yang harus ditambahkan.

**Komponen biaya** merupakan seluruh biaya yang dapat ditelusuri kepada proses pencetakan uang, yang terdiri dari:

- Biaya bahan langsung
- Biaya pekerja langsung
- Biaya overhead pabrik

**Margin laba.** Margin laba merupakan kelebihan dari komponen biaya yang diberikan kepada para pihak sebagai balas jasa atas manfaat yang diberikan dalam proses pencetakan uang.

**Asumsi.** Merupakan anggapan dasar yang dijadikan pedoman dalam penyusunan *standard cost*. Misalnya, tingkat kapasitas produksi, kurs rupiah, tingkat inflasi, lead time produksi, insit bahan produksi.

**Faktor penyesuaan.** Merupakan perubahan dari asumsi-asumsi dasar yang terjadi pada saat masa berlakunya *standard cost* masih berlaku.

### 9.3 Ringkasan

Intisari pembahasan pada bagian ini merupakan puncak kulminasi dari proses panjang penelitian ini. *Standard cost* merupakan simbol dari sebuah proses. Karenanya, *standard cost* bukanlah hanya sekedar akumulasi dari komponen biaya, melainkan harus juga menggambarkan bagaimana akumulasi

angka tersebut dibentuk. Oleh karena itu, *standard cost* merupakan akumulasi biaya yang disusun berdasarkan karakteristik, proses dan struktur biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan sebuah produk atau pelayanan jasa tertentu.



## BAB 10 PENUTUP SEBUAH UPAYA DAMAI DALAM HARMONI KETERBATASAN LANGKAH

### 10.1 Kesimpulan

Penelitian ini berawal dari adanya anggapan bahwa telah terjadi hegemoni yang timbul dalam proses perumusan *standard cost* pencetakan uang. *Standard cost* merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai dasar dalam penentuan harga cetak uang. Secara normatif bahwa sebelum melakukan kontrak kerjasama dalam proses pencetakan uang, melalui kesepakatan terlebih dulu terhadap *standard cost* yang akan dijadikan acuan dalam keputusan harga cetak uang.

Peneliti mengungkapkan realitas sosial proses pencetakan uang ini dengan menghadirkan pendekatan komunikasi aksi sebagai metode analisis pada proses perundingan penentuan *standard cost*. Komunikasi aksi merupakan sebuah model komunikasi yang dianggap sebagai komunikasi emansipatoris. Komunikasi emansipatoris merupakan proses komunikasi untuk menghasilkan konsensus atau kesepakatan yang diterima oleh para pelaku komunikasi. Untuk mencapainya, komunikasi harus dilakukan oleh seorang aktor atau perwakilan yang memiliki persyaratan kompetensi dalam komunikasi. Sehingga konsensus yang dihasilkan mencerminkan harapan, perasaan dan hasrat dari para pihak.

Berdasarkan berbagai uraian pembahasan yang dimalai dari Bab 4 sampai dengan Bab 9, maka penelian ini dapat disimpulkan sebagai berikut;

1. Penelitian ini menghasilkan temuan yang dirangkai menjadi sebuah konsep baru yang disebut sebagai Konsep Standard Cost yang Berintegrasi Nilai Emansipatoris. Konsep *standard cost* yang berintegrasi nilai emansipatoris merupakan konsep *standard cost* yang terdiri dari tiga bagian yang menjadi satu kesatuan, yaitu: karakteristik *standard cost*, proses *standard cost*, dan struktur *standard cost*. Temuan ini merupakan intisari dari pembahasan yang diuraikan pada Bab 9, yaitu: konstruksi *standard cost* berintegrasi nilai emansipatoris.

2. Peneliti ini menghasilkan temuan bahwa proses komunikasi yang terjadi telah memenuhi persyaratan yang menjadi prinsip dasar dalam melakukan komunikasi aksi. Bahwa dalam proses komunikasi telah terjadi rasionalitas komunikasi, memperhatikan tindakan strategis dan tindakan komunikasi, memperhatikan kompetensi komunikasi, dilakukan secara *deliberative* dan dilakukan dalam ruang publik. Oleh karena itu hasil kesepakatan atau konsensus dalam perundingan mencerminkan kepentingan bersama para pihak, yaitu Bank Indonesia dan Peruri. Temuan ini merupakan intisari dari pembahasan yang diuraikan pada Bab 8, yaitu: menuju konstruksi *standard cost* berdimensi emansipatoris.

3. Proses komunikasi yang dilakukan pada proses penentuan *standard cost* telah memenuhi prasyarat validitas komunikasi yaitu bahwa para pihak pelaku komunikasi merasakan telah terjadi adanya klaim kompetensi komunikasi, yaitu klaim kebenaran, klaim kejujuran, klaim ketepatan dan klaim komprehensivitas. Temuan ini merupakan intisari dari pembahasan yang diuraikan pada Bab 7, yaitu: mengungkap komunikasi aksi *standard cost* harga cetak uang.

Selain itu penelitian ini juga menemukan yang terkait dengan sikap dan perilaku para pihak dalam proses komunikasi: *Pertama*, Bahwa sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh para pihak dalam dalam perundingan misal *gesture* tubuh, intonasi suara yang keras maupun sikap yang acuh itu merupakan sebuah *acting* dalam memperjuangkan kepentingan. *Kedua*, Sikap yang nampak seperti lebih dominan atau superior dalam perundingan merupakan bentuk tanggung jawab atas peran dan tugas. Sebaliknya, sikap yang nampak mengalah dalam perundingan, merupakan bentuk *gesture* tubuh untuk menghormati pihak lain. *Ketiga*, Kesadaran terhadap peran sebagai abdi negara oleh pelaku komunikasi selalu hadir dalam perundingan. *Keempat*, Masih terdapat potensi terjadinya konflik kepentingan dalam menjalankan tugas dan kewenangan antara Bank Indonesia maupun Peruri ke depan. *Kelima*, Insit (*insheets*) merupakan struktur biaya yang terjadi karena ekses produksi. Namun perlu dicarikan solusi untuk dapat diminimalisir, karena terjadi dari waktu-ke waktu dan pada tempat atau bagian yang relative sama.

## 10.2. Implikasi Penelitian

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi kepada para pihak yang berkepentingan terhadap topik penelitian ini. Mereka antara lain, para akademisi dan peneliti yang selalu resah dalam melihat realitas, baik dalam pengembangan ilmu pengetahuan akuntansi maupun pengetahuan tentang praktik akuntansi.

Selain itu, penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif, yang bagi penulis merupakan pendekatan baru dalam bidang akuntansi. Pihak yang berkepentingan lainnya, mereka sebagai pemangku peran dan kewenangan dalam pencetakan uang, yaitu manajemen Bank Indonesia, maupun Manajemen Peruri yang terkait langsung dengan pengadaan uang.

### 10.2.1 Implikasi Teoritis

Penelitian ini menyangkut dua bidang keilmuan, yaitu bidang ilmu akuntansi dan bidang ilmu komunikasi. Keterkaitan penelitian ini dengan bidang akuntansi, bahwa konteks penelitian mengangkat bidang ilmu akuntansi manajemen yaitu: Proses penentuan biaya standar (*standard cost*), Penentuan harga kontrak (*pricing*) dan keberadaan keefektifan biaya (*cost effectiveness*). Sedangkan keterkaitan dengan ilmu komunikasi bahwa penelitian ini menggunakan teori komunikasi aksi pemikiran Habermas sebagai alat analisis dalam penelitian ini.

Temuan penelitian ini merupakan analisis dan pembahasan dari data yang berasal dari informan situs melalui pandangannya terhadap keterlibatan dalam proses penentuan *standard cost*, sehingga masih bersifat persepsi. Karena tidak dapat dikonfirmasi terhadap dokumen yang berasal sistem operasi situs. Sementara ada keterbatasan terhadap akses keberadaandata riil yang terkait dengan proses pencetakan uang. Untuk itu, perlu penelitian lanjutan yang mampu menembus hambatan akses data itu, sehingga hasilnya akan mencerminkan koherensi antara persepsi dengan realitas data yang ada di lapangan.

Secara teoritis, *standard cost* merupakan sesuatu yang nampaknya sederhana, yaitu sejumlah nilai yang ditetapkan untuk menghasilkan per unit atau sejumlah produk atau jasa dengan asumsi tertentu. Studi tentang penentuan *standard cost* pada proses pencetakan uang ini membuktikan bahwa proses penetapan *standard cost* harus memperhatikan banyak hal secara rinci dan kompleks. *Pertama*, perlu memperhatikan konteks tujuan dan karakteristik penetapan *standard cost*. *Kedua*, perlu memperhatikan bagaimana proses komunikasi dalam

perumusan *standard cost*, khususnya *standard cost* yang menjadi kesepakatan dari berbagai pihak yang akan digunakan untuk kepentingan bersama. Selain itu, penting juga untuk memperhatikan struktur *standard cost* yang menjadi elemen biaya pembentuk *standard cost* yang dianggap dapat memenuhi kepentingan dari berbagai pihak dalam perundingan.

Terkait dengan konteks tujuan dan karakteristik *standard cost*, bahwa *standard cost* yang digunakan untuk tujuan pengendalian biaya berbeda dengan *standard cost* yang digunakan untuk kontrak pembelian atau layanan jasa. Perbedaan lebih menekankan pada elemen yang menjadi struktur *standard cost* maupun karena kepentingan pertanggungjawaban dari sebuah institusi sebagai pusat biaya. Sebagai institusi pusat biaya, maka *standard cost* akan dianggap sebagai keseluruhan elemen biaya yang sudah menjadi kesepakatan bersama dalam proses kerjasama. Selanjutnya konteks tujuan dan karakteristik *standard cost* ini akan menentukan atau akan mempengaruhi proses penentuan dan struktur *standard cost*.

### 10.2.2 Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini secara praktis dapat memberikan wacana kepada para pihak pemangku kepentingan dalam penentuan *standard cost* yang dasar penentuan harga cetak uang. Sebagai institusi pemegang aktivitas khusus, yang menangani hal yang sama dari waktu ke waktu mestinya dapat dikembangkan sistem yang mampu menghindari potensi konflik yang relatif berulang-ulang dari waktu ke waktu. Secara normatif, perlu dipikirkan adanya keselarasan dari berbagai peraturan, baik yang mengatur Bank Indonesia maupun Peruri,

semacam upaya *omnibus law* sebagai solusi dalam menghindari konflik yang berkepanjangan.

### 10.3 Keterbatasan Penelitian

Kesadaran terhadap upaya yang telah dilakukan dengan sungguh-sungguh dengan mengungkap keterbatasan dalam proses bukanlah ungkapan sembarang dan penuh basa-basi. Melainkan ungkapan jujur dan bertanggung jawab. Demikian halnya dalam penelitian ini, karena merupakan penelitian kualitatif, maka peranan subyek sangat kuat dan sentral dalam penelitian. Subyek merupakan peneliti dan sekaligus alat analisis. Peneliti merasa ini merupakan keterbatasan pertama dalam penelitian, yaitu keterbatasan data untuk dapat akses dan meyakinkan kepada informan penelitian bahwa kerahasiaan data terjamin. *Kedua*, keterbatasan waktu penelitian.

*Pertama*, Kerahasiaan Data Penelitian. Penelitian ini berhubungan dengan proses pencetakan uang negara. Pencetakan uang merupakan aktivitas khusus dan sangat vital bagi negara. Oleh karena itu banyak data yang tidak dapat diungkapkan yang disebabkan karena faktor kerahasiaan data. Pada saat awal, peneliti berkeyakinan data akan sangat mudah untuk didapat, karena peneliti pernah terlibat dalam konsultasi proses pencetakan *standard cost* ini.

Sebagai orang yang pernah terlibat langsung dalam proses konsultasi ini, maka peneliti berkeyakinan akan dengan mudah untuk dapat akses terhadap informan situs sehingga akan mendapatkan data yang cukup. Namun, realitasnya berbeda bahwa penggunaan data untuk tujuan analisis penelitian harus melalui konfirmasi persetujuan dari para pihak yang berwenang terlebih dahulu. Peneliti menggunakan empat informan, yaitu dua informan yang mewakili Bank

Indonesia, dan dua informan mewakili Peruri. Penelitian yang baik adalah penelitian yang menggunakan data yang lebih banyak dan berasal dari berbagai sumber dari berbagai bidang yang berhubungan langsung dengan obyek penelitian. Pada konteks penelitian ini kesepakatan yang diputuskan sudah melalui berbagai pertimbangan kepentingan. Namun, faktanya, dengan alasan kesibukan dan ketakutan calon informan untuk karena berkenaan dengan faktor kerahasiaan, maka eksplorasi terhadap data penelitian kurang optimal.

*Kedua*, keterbatasan waktu penelitian juga menjadi faktor hambatan yang menjadi penghalang idealisme penelitian. Sebagaimana telah diungkapkan pada bagian sebelumnya bahwa keterbatasan sumber data (informan) dan data yang diperoleh lebih didorong adanya keterbatasan waktu yang mengharuskan penelitian harus diakhiri. Kesabaran dalam menunggu informan, pembatalan janji secara sepihak oleh informan karena alasan kesibukan, menjadi hal yang sering mengecewakan. Kesadaran sebagai mahasiswalah pada akhirnya yang menyadarkan semuanya, bahwa status itu menjadi penting yang dapat mengubah segalanya menjadi mungkin.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alsa, A. (2007). *Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif, serta Kombinasinya dalam Penelitian Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Belajar
- Arikunto, Suharsimi (2000). *Prosedur Penelitian*. Edisi Revisi V. PT. Rineka Cipta: Jakarta
- Baxter, P. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report* Volume 13 No. 4. Ontario, Canada
- Babbie, E. (2007). *The Practice of Social Research*. Eleventh Editoin. California: Thomson
- Bank Indonesia. *Pengawasan Bank Indonesia*. <https://www.bi.go.id/id/tentang-bi/governance/structure/pengawasan/Contents/Default.aspx>
- Beilharz, P. (2000). *Zygmunt Bauman - Dialectic of Modernity*. London: Sage Publications..
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. p. vii.
- Bogui, Frederic B. (2001). Comparing Public and Private Sector Srganizations Cash Investment Practices. *Dissertation*. School-Newark Rutgers, The State University of New Jersey.
- Bourguignon, A. (2005). Management accounting and value creation: the profit and loss of reification. *Critical Perspective on Accounting*. Volume,19 (4), Pp.353-389
- Bourguignon, A., Veronique M., & Hanne N. (2004). The American Balanced Scorecard Versus The French Tableau De Bord: The Ideological Dimension. *Management Accounting Research*. Volume 15 (2) P 107-134.
- Burrell, G. And G. Morgan. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elemensof Sociology of Corporate Life*. Reprinter by Arena. Ashgate Publishing Limited. England
- Carter, W. K. And Milton F. Usry. (2002). *Cost accounting*, 13th edition. Singapore. Dame Thomson Learning.
- Chao, Emmanuel, (2011). Formal Contractual Agreements: A Transaction Cost Study of Tanzania Firms. *International Business Research*. Volume 4(3). Pp: 68-74.
- Chua, W.F. (1986a) Radical Development in Accounting Thought. *The Accounting Review*. Vol. XI (4). Pp. 601 – 632
- Claes, C., R.R. Reinert, and Schulenburg J.M, (2009). Cost effectiveness analysis of heptavalent pneumococcal conjugate vaccine in Germany considering herd immunity effects. *Eur J Health Econ*. Volume 10 (1), pp.25–38.
- Creswell. J.W. (2003). *Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. USA: Sage Publication Inc.

- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. USA: Sage Publication Inc.
- Denzin, N.K. and Y.S. Lincoln. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publication. California
- Denzin, N.K. and Y.S. Lincoln. (2000). *Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. Handbook of Qualitative Research 2nd Edition*. Sage Publication. USA
- Detikfinace, 19 Agustus 2018
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2000). *The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In Economics Meets Sociology in Strategic Management (pp. 143-166). (Advances in Strategic Management; Vol. 17)*. JAI Press.
- Elder. Beasley. Arens. *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*. 12th 2008
- Field, Daphne. (1996). *Incorporating The Environment into Accounting Context. Thesis*.
- Foucault, Michael. (2002). *Wacana Kuasa/ Pengetahuan*. Alih bahasa: Yudi Santoso. Yogyakarta: Bentang Budaya.
- Habermas, Jurgen. (1983a). *The Theory of Communicative Action, Reason and The Rationalization of Society. Volume 2*. Beacon Press Boston.
- Habermas, Jurgen. (1983b). *The Theory of Communicative Action, Reason and The Rationalization of Society. Volume 2*. Beacon Press Boston.
- Hardiman, F.B. (1993). *Menuju Masyarakat Komunikatif: Ilmu, Masyarakat, Politik & Postmodernisme menurut Jurgen Habermas*. Yogyakarta: Kanisius.
- \_\_\_\_\_, (2007). *Filsafat Modern*. Jakarta: Gramedia.
- \_\_\_\_\_, (2007). *Kritik Ideologi; Menyingkap Pertautan Pengetahuan dan Kepentingan Bersama Jurgen Habermas*. Yogyakarta: Kanisius.
- \_\_\_\_\_, (2009a). *Demokrasi Deliberatif; Menimbang 'Negara Hukum' dan 'Ruang Publik' dalam Teori Diskursus Jurgen Habermas*. Yogyakarta: Kanisius
- \_\_\_\_\_, (2009b). *Menuju Masyarakat Komunikatif; Ilmu, Masyarakat, Politik dan Postmodernisme menurut Jurgen Habermas*. Yogyakarta: Kanisius.
- \_\_\_\_\_, (2011). *Pemikiran-pemikiran yang Membentuk Dunia Modernisme (Dari Machiavelli sampai Nietzsche)*. Erlangga
- Hilton, Ronald W. *Management Accounting*. Second Edition. International Edition. McGraw-Hill, 1994
- Hutagalung, Bina. Dea Kusuma Wardani, dan Mega Vidia, (2015). *Negosiasi dalam Pengadaan Barang dan Jasa oleh Pemerintah Sebagai Upaya Mencapai Kesepakatan*. *Prival Low*, Edisi 7, Januari - Juni.
- IAI, (2013). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan No.1*
- Kamayani, Ari. (2016). *Metodologi Penelitian Akuntansi: Pengantar Religiusitas Keilmuan*. Jakarta: Yayasan Rumah Paneleh.
- Kant, Immanuel. (2005). *Kritik atas Akal Budi Praktis*. Alih Bahasa: Nurhadi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Ma, Zhenzhong and Alfred M. Jaeger, (2010). *A comparative study of the influence of assertiveness on negotiation outcomes in Canada and China. Cross Cultural Management: An International Journal*. Vol. 17 No. 4, pp. 333-346.
- Meyers, Marcia K., Norma M. Riccucci and Irene Lurie (2001). *Achieving goal congruence in complex environments: the case of welfare reform. Journal of public administration research and theory*. Volume 11 (92): pp 165-202.

- Machell, I. R. (1980). *The new Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven: Yale University.
- Malhotra, D.K., Raymond Poteaub, Ashok Malhotrac, (2014). An Empirical Analysis of Cost Efficiencies in the Indian Banking Industry. *International Journal of Business*, 19(4).
- Bouzenita, Anke Iman and Aisha Wood Boulanouar. (2016). Maslow's hierarchy of needs: An Islamic critique. *Intellectual Discourse*, Volume 24:1, Pp. 59–81
- Maslow, Abraham. (2011). Abraham Maslow's hierarchy of needs 'less related to life satisfaction. *Asian News International*. New Delhi.
- Moleong, L.J. (2004). *Metode Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Mulawarman, A.D. (2010). Integrasi Paradigma Akuntansi: Refleksi atas Pendekatan Sosiologi dalam Ilmu Akuntansi. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*. Vol. 1. No. 1 April, pp 155 -171
- Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor : Per - 01 /Mbu/2011. Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara.
- Peraturan Pemerintah RI Nomor 06, (2019).
- Peraturan Pemerintah RI nomor 60, (1971).
- Peraturan Pemerintah Nomor 32 (2006). Tentang Perum Peruri
- Perum Peruri (2016). Peruri Mengumumkan Strategi Baru Perusahaan Dalam Memasuki Era *Integrated Smart Security*. *Siaran Pers, Nomor 03/PR-PERURI/2016*
- Portal CBN: Selasa, 29 juni 2004
- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia, (1945).
- Undang-Undang Nomor 11, (2007). *tentang Mata Uang*.
- Undang-Undang Nomor 23, (1999). *tentang Bank Indonesia*.
- Rakyat Merdeka Online: Kamis, 08 Maret 2007
- Rindfleisch, A., Heide, J.B. (1997). Transaction cost analysis: past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, Volume: 61(4). Pp: 30-54.
- Reve, T. (1980), Interorganizational Relations in Distribution Channels: An Empirical Study of Norwegian Distribution Channel Dyads, *Dissertation*, Norwester University.
- Sarantakos, S. (1993). *Social Research*. Macmilian Education. Australia. PTY Ltd: Australia
- Sawarjuwono, tjiptohadi (1997). Filosofi Bahasa sebagai Ontologi dalam Riset Akuntansi. *Media Akuntansi*. No.21 Th. IV, Pp. 11-12.
- Sood, Neeraj and Aparna Higgins (2012). Analysis and Commentary: Posing A Framework To Guide Government's Role In Payment And Delivery System Reform. *Health Affairs* 31, NO. 9. Pp. 2043–2050.
- Sugiyono. (2009) *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.: Bandung
- Suseno, Franz Magnis (1992). *Berfilsafat dan Konteks*. Jakarta: Gramedia. Pustaka Utama
- Tan, Torres Edejer, et all, World Health Organization (2003). *Making choices in health: Who guide to cost-effectiveness analysis*. Retrieved from Website: [http://www.who.int/choice/publications/p\\_2003\\_generalised\\_cea.pdf](http://www.who.int/choice/publications/p_2003_generalised_cea.pdf)
- Triyuwono, I. (2006). *Perspektif, Metodologi, dan Teori Akuntansi Syariah*. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Van de Ven, A. & G. Walker (1984), "The Dnamics of Interorganizational Coordination", *Administrative Science Quarterly*, 29, Pp. 598-621.

Verbeeten, Frank H.M. (2011). Public sector cost management practices in The Netherlands. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 24 No. 6, 2011. pp. 492-506.

Wahyudi, Imam. (1997). Does Accounting Need A New Methodology. *Kelola*. Edisi No.16/VI, pp. 116 – 123

Warta Ekonomi

Widana, G.O., S.K. Wirjono, M.S. Purwanegara and M. Toha, (2015). The Role of Business Ethics in the Relationship between Market Orientation and Business performance. *International Journal of Finance & Banking Studies – IJFBS*, Vol.4 No.1.

Wikipedia. [https://id.wikipedia.org/wiki/Komunikasi#cite\\_ref-1](https://id.wikipedia.org/wiki/Komunikasi#cite_ref-1)

LAMPIRAN 1



## LAMPIRAN 1

Publikasi Internasional  
*Eurasia: Economics & Business*

**THE CRITICAL PERSPECTIVE ON STANDARDS COST OF PRICING  
 DECISION ON PRINTING MONEY IN FRAME OF HABERMAS THEORY**

Mulyani\*

Doctoral Program In Accounting, University of Brawijaya, Indonesia

Made Sudarma, Ali Djamhuri, Nurkholis

University of Brawijaya, Indonesia

\*Email: [mulyani@kwikkiangie.ac.id](mailto:mulyani@kwikkiangie.ac.id)

**ABSTRACT**

This research was conducted to examine how the standard cost was formulated. Formulation is more seen in the purpose of using a standard cost, especially for companies that will collaborate to produce a price agreement, where the parties have a target cost which is used as cost effectiveness. There are many methods that can be used to formulate a standard cost, which in the end all methods lead to the goal of setting a standard cost. The research method used in this study is a critical qualitative method using action communication theory - Jurgen Hamermas as an analytical tool in looking at the effectiveness of the process of formulating standard costs. This research was carried out at state companies, which collaborated by basing on standard costs, namely Bank Indonesia and Perum Peruri. The results of the study show that the use of standard costs in the collaboration of printing money printing prices does not only show the amount of costs incurred in the process of printing money, but must include margins to parties considered as sellers.

**KEY WORDS**

the standard cost, the money printing price, cost effectiveness, communication action

Before operating routinely, both profit-oriented and non-profit organizations always formulate the goals and objectives to be achieved. These goals and objectives are set as a target of operations, which will then be followed by selecting the strategies used to achieve them. Furthermore, the management of the organization will carry out the control process on the implementation of activities to achieve the targets and targets that have been set effectively and efficiently. Targets and targets are operating control policies, especially those related to the implementation of cost effectiveness strategies in an organization.

Cost effectiveness in accounting, especially management accounting is considered as a measure of performance, operating targets, or profit targets that must be realized. Technically, the term cost effectiveness describes a usefulness analysis of costs incurred related to the implementation of an activity. This analysis is often also referred to cost effectiveness analysis (CEA), which is another alternative to cost-benefit analysis. This technique compares costs relative to the results (effects) of two or more choices of program activities (Tan,

2003). Analysis is usually used to provide an overview of the optimization of the costs incurred from various alternative actions.

In management accounting practices, the use of a method or technique is usually not tied to a certain norm, as must be done in financial accounting practices. The choice of management accounting techniques or methods is usually very dependent on the goals or objectives (perspective) decisions that will be made. Sometimes, method selection decisions are closely related to certain interests in disguise for management. Such interests are considered as interests that are loaded with objectification (Bourguignon, 2005b). That is, the selection of certain accounting methods has certain hidden contents. Usually, it is packaged in an interesting way and polite language, for example by calling it an effort to create the value.

This research was conducted at a state institution that will implement a partnership for the procurement of goods or services, which is based on a contract. A collaboration between two institutions that are certainly have an effective cost policy. Namely, a cooperation contract based on standard costs in pricing print money, carried out by Bank Indonesia (BI) together with the Republic of Indonesia Public Money Printing Company (Perum Peruri). The printing price of money is a sum of money that must be paid by BI as the party that gives orders for printing money to Perum Peruri as the party that does the printing of money.

There are many assumptions that the process of an agreement between the two institutions that are equally owned by the government will run easily without obstacles. State companies are seen as institutions that aim to provide services to the public. It is supposed that this institution would manage an economic activity, then its management must be based on economic democracy for the common good, carried out efficiently and fulfilled aspects of justice, and must pay attention to environmental impacts (Undang-Undang Dasar 1945, 1945). The problem is how the management that meets many of these aspects must be done. Is the use of a management model with performance indicators on state companies suitable or in accordance with the management model with performance indicators on companies that are oriented to profit optimization. If the answer is "yes or appropriate", then it can be a management practice like this that will potentially disorient the manager of the state company. Moreover, if this management must involve cooperation between one institution and another state-owned institution, then the concern of "disturbance" towards goal congruence from the parties that establish cooperation is very high. Likewise in the case of determining the standard cost that is used as the basis in determining the money print price agreement. How is the process of determining the standard cost carried out, where the parties involved in the collaboration have different cost effectiveness.

## LITERATURE REVIEW

Standard cost is the standard terminology in accounting, especially in management accounting. The term standard cost is defined as a number of costs that are the basis or size to be spent in producing one unit or a number of certain goods or services (Horngren et al., 2010). Standard costs are usually used in controlling the company's operations. As an operating controller the standard cost will function as a measure of operating performance. Where standard costs are used as instruments in evaluating company performance.

In companies with certain operating characteristics, standard costs are used as the basis in implementing cooperation contracts between buyers and sellers which are often known as procurement contracts or purchase contracts. In a purchase contract, the buyer will buy a number of products or services at a price based on the amount of costs incurred plus the margin agreed in the contract. Likewise, on the contrary, the seller will sell a number of products or services at prices based on a number of costs that have been incurred plus a certain amount of margin agreed upon in the contract.

A work contract is usually triggered by the existence of environmental uncertainty or because of a substantial investment need in an agreement to be taken (Chao, 2011). In another context, the basic premise in cost transaction analysis states that high risk opportunity factors further encourage the need for formal contracts (Rindfleisch and Heide, 1997). In addition, in situations of high uncertainty, long-term work contract agreements, it is very important to renew contracts periodically and formally stated (Macneil, 1980).

The choice of method or system is usually adjusted to the characteristics and objectives of setting the standard cost. The choice of the appropriate method is strongly influenced by environmental conditions, including the culture in which the company is located. Regarding the practice of method selection or the use of cost systems, Bourguignon, Malleret, and Norreklit (2004) revealed that although French citizens welcomed the use of the concept of balanced scorecards which had developed and greatly appreciated business practices in America, business people in France still used the concept of tableau de bord as a more suitable cost system. This is more due to the use of people who are used to using it for a long time. This opinion reinforces the notion that accounting thinking and practice in a region is influenced by evolving environmental factors (Field, 1996).

The researcher assumed that environmental influences also occurred in the cooperation contract for the procurement of state funds of the Republic of Indonesia (hereinafter referred to as money) carried out between Bank Indonesia and Perum Peruri. Cooperation contracts must always be updated periodically. The reason for updating is a response to changes in factors that are used as basic assumptions in the preparation of contacts. For example, there are changes in inflation rates, changes in investment levels, and changes in the level of operating capacity. The process of selecting a method, the process of determining the agreement in negotiations, and the decision-making process on the choice of actions in communication theory must be carried out through a process of social interaction. This process according to Habermas (Jurgen Habermas, 1989), is considered as a process or mechanism of integration.

In the perspective of legislation in Indonesia, Bank Indonesia as the controller of the money circulation policy and supervisors has full authority as an institution that has the right to spend money, including in making money printing. This is very deep as stipulated in the Law concerning Currency No.7, 2011. In fact, Bank Indonesia also has a task as a) Establish and implement monetary policy ; b) Regulate and maintain the smooth payment system; and c) Regulate and supervise the Bank. Periodically, Bank Indonesia is also required to account for its performance through an audit process conducted by the Supreme Audit Agency (BPK). Regarding the procurement of money, Bank Indonesia will be held accountable for the costs incurred for the process of procurement of money. As a policy controlling institution and controlling money circulation, as well as an institution that must be responsible for each operating policy, it is normal for operating controls to be directed towards the realization of good, effective and efficient performance as a target cost effectiveness parameter.

In another context, Perum Peruri as a State-Owned Enterprise (BUMN) was established to print money ordered by Bank Indonesia. In carrying out its role, Peruri Perum itself is based on statutory provisions that regulate its existence as a business institution regulated by the Ministry of. As a business institution, Perum Peruri is required to carry out control of its operations by basing it on the principles of good, healthy and profitable corporate governance which are considered as indicators of its performance success or as a target of cost effectiveness. Thus, the control management process normally carried out by Perum Peruri management will direct all available resources to create good performance, thus leading to the expected profit as a form of target cost effectiveness that must be realized.

In each decision-making process, including in terms of decisions on the determination of standard costs, both independently and collectively involving various parties, a communication or negotiation process is needed so that an agreement is reached. The process of obtaining this agreement according to Habermas is referred to as the rationalization process (Jurgen Habermas, 1989). The process of rationalization is an individual dialectical process towards the social environment so that a decision is taken. Furthermore, the process of rationalization is considered as an effort to free themselves from the cage of modernity (which is rational, all material and nominal) towards a situation of enlightenment or comfort in life. With the approach he built, Habermas answers through questions that have been formulated in several stages, which are then called stages of rationalization. These stages include: first, the stage of recognizing what the ratio really is? Second, the stages about how the ratio varies? Third, the stage of conducting an investigation, namely how does the process of community rationalization occur? Finally, the stage to try to show what kind of ratio can make the community escape from the colony (or the researchers call it what connotes a cage)?

The process of determining the standard cost also needs to pay attention to and understand the interests of various parties involved or interested, so that the communication process towards agreement becomes easier, smooth and effective. This process by Blumer is referred to as the symbolic interaction process (Blumer, 1971). This process is often also referred to as the process of meaning in order to understand the interests of each party that will cooperate. The main premise of symbolic interaction proposed by Blumer is that human actions in doing something because of the meaning of something that is perceived; The meaning is obtained from social interactions carried out with other people; The meanings obtained are then refined during the process of social interaction.

The efforts to build a standard cost that meets the agreement can be done by reconstructing how the social interaction occurs in the standard cost formula process itself. Reconstruction means making or drawing back from existing materials. Reconstruction by taking into account the parties concerned, with regard to various interests of each, so as to avoid excessive subjectivity that can obscure the meaning of the desired standard cost. This reconstruction process is considered as a process of social reconstruction or reconceptualization of the concepts of actions, structures and systems that are initiated by looking at ongoing social practices (John Lechte, 2001).

#### **METHODS OF RESEARCH**

The selection of research methods is important in a study, even it has a very important position. The selection of research methods will influence the

quality of the knowledge that will be produced (Margolin & Margolin, 2002). In addition, there are links between the nature of the study, starting from the formulation of research questions, research objectives, methods or approaches used, and scientific perspectives or research paradigms (Babbie, 2012).

This study uses the theory of communication actions as an analytical tool developed by Jurgen Habermas. This theory is considered to represent critical thinking because it is always related to criticism of real social relations. His thinking also reflected the dialectical context in the face of the structure of oppression and emancipation. This thought is considered not to isolate oneself which stops at one point as is usually a theory that is distant from social reality (Nofianti & Suseno, 2014) (Nofianti & Suseno, 2014). A thought can be derived as a methodology if it is synchronized with the basic assumptions in the context of the research issue (Kamayanti, 2015).

Habermas said, there are four kinds of truth claims or successes in communication (Jurgen Habermas & McCarthy, 1987). If there is agreement about the natural and objective world, it means reaching "truth claims" (truth). If there is agreement on the implementation of norms in the social world, it means achieving "rightness claims". If there is agreement on the compatibility between the inner world and one's expression, it means achieving "authenticity or honesty" (sincerity). Finally, if the communication process reaches agreement on the four claims above, it means that communication reaches "comprehensive claims" (comprehensibility). Every effective communication must reach this fourth claim, and those who are able to do so are called having "communicative competence".

These are four communication claims, which are claims of truth, accuracy, honesty, and comprehension, are then used as the basis of the analysis in this study. That the communication process is considered to have reached a consensus of mutual understanding, if it is based on the four truth claims.

Table 1 - The Table of The Claim Communication Action As An Analysis Unit

No.	Claims Of Communications	Parameters	Objectives
1.	Truth	<ul style="list-style-type: none"> <li>Natural.</li> <li>Objective</li> </ul>	The communication process is carried out in a rational manner and carried out objectively as it is.
2.	Accuracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Availability of norms and rules.</li> </ul>	The communication process is carried out in accordance with established norms.
3.	Honesty	<ul style="list-style-type: none"> <li>Do not use each other or there is coercion from various parties.</li> <li>There is mutual understanding.</li> </ul>	The communication process is done as it is without any coercion, pure agreement because of mutual understanding.
4.	Comprehensive	<ul style="list-style-type: none"> <li>The interests of the parties.</li> </ul>	Communication is carried out by taking into account the various interests of the parties and comprehensively.

## RESULT AND DISCUSSION

The analysis of research data shows the reality associated with communication claim parameters as follows. *Truth*. Whereas in the process of determining the standard cost used as the basis for determining the printing price of money is a cost standard that has reflected the truth. It is believed by the parties, both by Indonesian banks and by Perum Peruri as an effort that must be made based on the prevailing norms and efforts to understand each other's needs.

*Accuracy*. The parties in preparing the standard cost always base on the norms on which the parties are based. It is good that it concerns regulatory norms and norms of norms as an institution that is responsible for the public.

*Honesty*. Whereas in formulating standard costs, although sometimes it looks hard and firm, but it does not intend to impose the will or seek victory, it wants to show that this process is honestly carried out in accordance with the spirit of the role of the party represented.

*Comprehensive*. In communicating in determining the standard cost always pay attention to various interests including understanding other interests. It done so that the process of determining the cost standard does not interfere with the main effort, namely meeting the needs of the money in circulation.

Table 2 - The Table of Research Data Analysis

No	Claim of Communication (Habermas)	Parameters	Facts and Arguments
1.	Truth	<ul style="list-style-type: none"> <li>Natural.</li> <li>Objective</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In accordance with the mandate of the currency law, Bank Indonesia is the only institution assigned and given the authority to print money.</li> <li>The law stipulates that printing is carried out by state-owned companies engaged in printing. Because BUMN is only engaged in printing money, Perum Peruri, then there is a relationship between buyers and sellers, namely BI as a buyer and Peruri as a seller</li> <li>Before there is a cost standard that determines costs that will be used as a reference for the payment of the print price of money is rather difficult.</li> <li>Over time, guidance is given to use a particular method that can bridge between Bank Indonesia and Perum Peruri, a standard cost model that is prepared by independent consultants as a bridge between BI and Perum Peruri in negotiating money printing prices, since the year 2009</li> <li>Standard cost is a tool used as a basis in an agreement. Our behavior is a reflection of the attitude guided by existing norms.</li> </ul>
2.	Accuracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Availability of norms and rules.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As a state institution, both BI and Perum Peruri are governed by law.</li> <li>Perum Peruri has the task of running a money printing business. Bank Indonesia is given the authority to manage money, so both are bound</li> </ul>

by their respective provisions.

• The problem is how to get the right standard cost number, this is the reason for using the independent consultant to believe that all the supporting documents provided by Perum Peruri are valid data, which is taken from a formal accounting system, so that it can produce standard numbers costs that can be useful in determining the right HCU.

• Regarding the superior superior relationship problem, there has been a deadlock, which in the end on the technical team did not reach the right, then it was the BI leadership and BUMN leaders who finally came down to agree on the price. Finally, from the BUMN ministry, it gave an order to Peruri to immediately agree on the specified price.

### 3. Honesty

- Do not use each other or there is coercion from various parties.
- There is mutual understanding.

• Regarding honesty, it might need to be underlined that this is an assignment from the State, no individual either in BI or in Peruri feels that it benefits from getting a lower price or vice versa.

• In doing work we try to be objective and independent

• Consultants carry out evaluations, but we also benchmark to several central banks to find out reasonable prices and margins.

• We believe that honesty is also done by Peruri in providing necessary data and documents.

• The consultant will retrieve data from a system. If there is data that is not honest then it will be easily captured and easily traced into the system, also Peruri's independence is also evaluated by an independent consultant so that even the agreement between BI and Peruri takes place.

### 4. Comprehensive

- There are interests of the parties.

• In the first stage, discussing standard costs, we always reminded that this is not in the interest of BI, this is the people's interest in the form of availability of money. So, like the human body, the money is blood that channel the arteries of the economy from Sabang to Meraoke.

• The availability of money is very important for the State, so the assignment to BI and Peruri must be seen as the implementation of state duties.

• Although the preparation of standard costs involves independent consultants residing in BI, but from the beginning, starting from the manufacture of TOR, the requirements of the consultant's Peruri process are always involved.

• We share fees to pay consultants so that the consultant can bridge and not be biased to either party.

## CONCLUSION

Based on the results of data analysis, it can be concluded that the effectiveness of cooperation based on standard costs in determining the price of printing money must be based on a good communication process. This communication is called the process of emancipatory dialogue. A good communication process will encourage an agreement that can meet the parties who work together. Standard costs are not only understood as the total costs that must be considered in the process of creating goods, but also must include appropriate margins for parties categorized as sellers. Communication must be built to understand the reality of the facts and the arguments of the parties so that a situation can be received. Particularly in the money pricing decision, the standard cost will be very strong when paying attention to the reality of the facts and the arguments of the parties who will make the agreement.

## REFERENCES

1. Babbie, E. (2007). *The Practice of Social Research*. California: Thomson.
2. Beilharz, P. (2000). *Zygmunt Bauman - Dialectic of Modernity*. London: Sage Publications.
3. Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
4. Bourguignon, A. (2005). Management accounting and value creation: the profit and loss of reification. *Critical Perspective on Accounting*, 19(4), 353-389.
5. Bourguignon, A., Veronique, M., & Hanne, N. (2004). The American Balanced Scorecard Versus The French Tableau De Bord: The Ideological Dimension. *Management Accounting Research*, 1
6. Carter, W. K., & Milton F. Ustry. (2002). *Cost accounting* (13th Ed). Singapore: Dame Thomson Learning.
7. Chao, E. (2011). Formal Contractual Agreements: A Transaction Cost Study of Tanzania Firms. *International Business Research*, Volume 4 (3), 68-74.
8. Chua, W. F. (1986a) Radical Development in Accounting Thought. *The Accounting Review*, Volume XI (4), 601 – 632.
9. Claes, C., Reinert, R. R., & Schulenburg, J. M. (2009). Cost effectiveness analysis of heptavalent pneumococcal conjugate vaccine in Germany considering herd immunity effects. *Eur J Health Econ*, Volume 10 (1), 25–38.
10. Creswell, J. W. (2003). *Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. USA: Sage Publication Inc.
11. Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. USA: Sage Publication Inc.
12. Habermas, J. (1987). *The Theory of Communicative Action, Reason and The Rationalization of Society*. Boston: Beacon Press Boston.
13. Hardiman, F. B. (1993). *Menuju Masyarakat Komunikatif: Ilmu, Masyarakat, Politik & Postmodernisme menurut Jurgen Habermas*. Yogyakarta: Kanisius.
14. \_\_\_\_\_, (2009b). *Menuju Masyarakat Komunikatif: Ilmu, Masyarakat, Politik dan Postmodernisme menurut Jurgen Habermas*. Yogyakarta: Kanisius.

15. Kamayani, A. (2016). *Metodologi Penelitian Akuntansi: Pengantar Religiusitas Keilmuan*. Jakarta: Yayasan Rumah Paneleh.
16. Macneil, I. R. (1980). *The new Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*. New Haven: Yale University.
17. Margolin, Victor & Sylvia Margolin. ( 2002). A “Social Model” of Design: Issues of Practice and Research. Volume 18, Number 4, 24
18. Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). Transaction cost analysis: past, present, and future applications. *Journal of Marketing*. Volume 61 (4), 30-54.
19. Tan-Torres, E., et all. (2003). *Making choices in health: Who guide to cost-effectiveness analysis*. Retrieved from: [http://www.who.int/choice/publications/p\\_2003\\_generalised\\_cea.pdf](http://www.who.int/choice/publications/p_2003_generalised_cea.pdf)
20. Triyuwono, I. (2006). *Perspektif, Metodologi, dan Teori Akuntansi Syariah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta
21. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia, (1945).
22. Undang-Undang No.11, (2007). tentang Mata Uang.
23. Undang-Undang No. 23, (1999). Tentang Bank Indonesia.
24. Undang-Undang No. 32. (2006). tentang Peruri.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



LAMPIRAN 2

LOA Eurasia: Economics & Business  
[Penerimaan Artike Internasional]



EURASIA: Economics & Business  
ISSN 2522-9710

Web-site: <http://www.econeurasia.com>  
E-mail: [editorial@econeurasia.com](mailto:editorial@econeurasia.com)

July 9th , 2020 N<sup>o</sup>2020/114

By this letter confirmed that paper titled «CRITICAL PERSPECTIVE ON STANDARDS COST FOR DETERMINING MONEY PRINT PRICES IN FRAME OF HABERMAS THEORY)» (authors: Mulyani, Made Sudarma, Ali Djahmuri, Nurkholis) submitted by Mulyani (Kwik Kian Gie School of Business, Indonesia) has been provisionally accepted for publishing in «EURASIA: Economics & Business», issue 07(37), July 2020.

Issue 07(37) will be available for donwload on September 10th 2020.



## DAFTAR PUSTAKA

- Babbie, E. (2012). The practice of social research. *IEEE Transactions on Information Theory*. <https://doi.org/10.2307/1318433>
- Blumer, H. (1971). Social Problems as Collective Behavior. *Social Problems*. <https://doi.org/10.2307/799797>
- Bourguignon, A. (2005a). Management accounting and value creation: The profit and loss of reification. *Critical Perspectives on Accounting*, XVI, 253–389.
- Bourguignon, A. (2005b). Management accounting and value creation: The profit and loss of reification. *Critical Perspectives on Accounting*. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2003.03.001>
- Bourguignon, A., & Norreklit, H. (2004). The American Balanced Scorecard Versus the French Tableau de Bord : The American balanced scorecard versus the French tableau de bord : the ideological dimension, (March 2018). <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.12.006>
- Carter, W. K. and Usry, F. M. (2002). *Cost Accounting* (13Th Editi). Dame/Thomson Learning.
- Chao, E., & Kato, M. P. (2014). FORMAL CONTRACTUAL AGREEMENTS: AN EXPLORATORY ASSESSMENT OF TRANSACTION COST THEORY FROM EMERGING MARKETS PERSPECTIVE. *Australian Journal of Business and Management Research*.
- Donald E. Kieso, Jerry J. Weygandt, T. D. (2017). *Intermediate Accounting* (3Th). Danvers: John Wiley & Sons, Inc.
- Fields, O., Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (2014). ' The Iron Cage Revisited : Isomorphism in Organizational Fields ' The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in, (July 2000). <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Habermas, Jurgen. (1989). *The structural transformation of the public sphere: an inquiry into a category of bourgeois society*. *Contemporary sociology*. <https://doi.org/10.2307/2072652>
- Habermas, Jürgen. (1984). *The theory of communicative action, Vol. 1: Reason and the rationalization of society*. Book. <https://doi.org/10.2307/2071660>
- Habermas, Jurgen, & McCarthy, T. (1987). *The Theory of Communicative Action: Vol. 2: Lifeworld and System: A Critique of Functionalist Reason*. *Contemporary Sociology*. <https://doi.org/10.2307/2072540>
- Horngren, C. T., Foster, G., Datar, S. M., Rajan, M., Ittner, C., & Baldwin, A. A. (2010). Cost Accounting: A Managerial Emphasis,. *Issues in Accounting Education*. <https://doi.org/10.2308/iace.2010.25.4.789>
- John Lechte. (2001). Zygmunt Bauman: Dialectic of Modernity. *Journal of Sociology*.
- Kamayanti, A. (2015). Paradigma Penelitian Kualitatif dalam Riset Akuntansi: Dari Iman Menuju Praktik. In *Infestasi*.
- Macneil, I. R. (1980). *Relational Economics: A Political Economy*. New Haven: Yale University: Springer.
- Margolin, V., & Margolin, S. (2002). A {'Social} Model' of Design: Issues of Practice and Research. *Design Issues*. <https://doi.org/10.1162/074793602320827406>
- Negara, U. D., Indonesia, R., Indonesia, N., Yang, A., Kuasa, M., Indonesia, P. N., ... Rakyat, M. P. (1945). *No Title*.
- Nofianti, L., & Suseno, N. S. (2014). Factors Affecting Implementation of Good Government Governance (GGG) and their Implications towards Performance Accountability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.056>

PP No. 32 tahun 2006. (2006).

Rindfleisch, Aric and Heide, J. B. (2015). Transaction Cost Analysis : Past , Future Present , and, 61(4), 30–54.

Undang-Undang Dasar 1945. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Indonesia § (1945). <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>

UU. (1999). *UU No.23Tahun 1999*.

UU No. 7 Tahun 2011. (2011). *UU Nomor 7 Tahun 2011 Tentang Mata Uang*.

UUD 1945. (1945). *UUD 1945*.

