

PENERAPAN *NON FINANCIAL PERFORMANCE MEASUREMENT*
DALAM UPAYA PERBAIKAN KINERJA DEPARTEMEN
PRODUKSI BADAN USAHA "X" DI SURABAYA

Chrisline Soesanto

Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

chrisline.soesanto@gmail.com

Abstrak – *Non Financial Performance Measurement* menjadi sesuatu yang penting karena melalui pengukuran ini, perusahaan dapat merefleksikan pencapaian di masa yang akan datang. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui hubungan sebab akibat dari masalah yang sedang terjadi dalam perusahaan dan membantu memberikan rekomendasi. Penelitian ini difokuskan untuk mengevaluasi penerapan *non financial performance measurement* pada badan usaha yang bergerak di bidang penggilingan botol plastik bekas. Kepuasan dari pelanggan merupakan hal penting bagi badan usaha agar badan usaha dapat terus bertahan dan berkembang di bidang ini. Untuk melaksanakan penelitian ini, pertama-tama melihat pada bentuk *non financial performance measurement* yang telah dilakukan oleh badan usaha, khususnya di bagian produksi. Kemudian melihat dan menganalisis masalah-masalah apa saja yang selama ini terjadi dalam pengukuran kinerja. Dari situ dapat dianalisis lebih dalam dan dicari perbaikan pengukuran kinerja *non financial* yang sesuai dengan kondisi badan usaha.

Kata kunci : *Non Financial Performance Measurement*, perbaikan kinerja

Abstrak – *Non Financial Performance Measurement* be something important as through this measure are, company can reflect the achievement in the future. The purpose of this research is to know relations of causality of the problem was happening in companies and helped give recommendation. This study is focused on evaluating the implementation of the non financial performance measurement on a business entity engaged in the milling of disused plastic bottles. The satisfaction of customers is important for business entity so that a business entity can continue to survive and even flourish in this area, although many new competitors are emerging on the market. To carry out this research, first look at on the form of financial performance measurement that has been carried by a business entity, especially in the production. Then look and analyzing problems during this happened in measurement performance. From there can be analyzed and sought repair non financial performance measurement.

Keywords : *Non Financial Performance Measurement*, performance improvement

PENDAHULUAN

Perkembangan dalam bisnis yang terjadi secara terus menerus menjadi pemacu bagi badan usaha agar selalu dapat bersaing. Untuk mengatasi hal tersebut seorang pemimpin badan usaha dituntut untuk dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis, sehingga mampu mempertahankan kelangsungan hidup badan usahanya. Pihak Manajemen juga harus cermat dalam melihat *trend* dan keinginan konsumen akan suatu produk untuk dapat memberikan sesuatu yang terbaik bagi konsumen dan dapat memenangkan persaingan (Dipta,2010).

Untuk memenuhi kebutuhan dalam melakukan perbaikan dan meningkatkan kualitas kinerja badan usaha, dibutuhkan strategi yang dapat membantu pihak manajemen untuk melihat lebih jauh tentang kondisi badan usaha. Selama ini pengukuran yang sering digunakan untuk mengetahui kinerja badan usaha yaitu menggunakan *financial performance measurement* (sistem pengukuran finansial). Pengukuran berdasarkan *financial performance measurement* ini sangat bergantung pada perlakuan akuntansi yang digunakan dalam menyusun laporan keuangan, dimana pengukuran ini hanya memberikan gambaran keberhasilan yang telah dicapai badan usaha dalam jangka pendek dan tidak dapat menggambarkan secara nyata kondisi badan usaha yang sebenarnya khususnya kinerja karyawan. Pengukuran secara finansial tidak bisa mengevaluasi aspek lain (*non-financial*) yang sebenarnya juga penting bagi badan usaha untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat. *Non financial performance measurement* merupakan pelengkap utama dari *financial performance measurement* di dalam melihat operasional badan usaha secara menyeluruh (Hansen & Mowen, 2003).

Dengan mengetahui pentingnya *non financial performance measurement*, maka peneliti tertarik untuk lebih dalam meneliti tentang

penerapan *non financial* apa saja yang telah diterapkan oleh suatu badan usaha manufaktur. Selain itu peneliti juga tertarik untuk dapat membantu memberikan rekomendasi pada badan usaha terkait mengenai penerapan *non financial performance measurement* agar badan usaha bisa terlepas dari permasalahan yang dihadapi selama ini. Dengan penelitian yang dilakukan diharapkan juga peneliti dapat mengerti dan memahami tentang pentingnya penerapan *non financial performance measurement* pada suatu badan usaha.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Berdasarkan tujuannya, penelitian ini tergolong *explanatory research* karena bertujuan untuk melihat hubungan sebab akibat dari suatu masalah yang sedang terjadi. Sedangkan berdasarkan manfaatnya, penelitian ini bersifat *applied research* karena memiliki tujuan untuk mencari solusi dan memberikan rekomendasi atas masalah-masalah yang sedang dihadapi badan usaha dalam hal mengukur kinerja manajemen badan usaha X dari segi kualitas produk, kinerja mesin, ketepatan waktu pengiriman, dan komplain dari pelanggan, dimana keempat hal tersebut berkaitan dengan bagian produksi badan usaha.

Prosedur Penelitian

Peneliti melakukan studi pustaka terlebih dahulu kemudian melakukan survei secara langsung pada badan usaha untuk mengidentifikasi permasalahan yang terjadi. Selanjutnya peneliti mengamati lebih dalam mengenai penerapan *non financial performance measurement* yang telah dilakukan oleh badan usaha. Tujuannya yaitu untuk melihat sejauh mana penerapan *non financial performance measurement* dapat mempengaruhi kinerja badan usaha.

Selanjutnya, peneliti mengidentifikasi faktor atau penyebab yang menjadi permasalahan badan usaha dalam dalam penerapan *non financial performance measurement*. Setelah menemukan penyebab permasalahan kemudian peneliti

melakukan prosedur penelitian yang terakhir yaitu memberikan rekomendasi yang bertujuan agar badan usaha dapat menerapkan *non financial performance measurement* secara tepat untuk membantu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh badan usaha.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan tiga teknik dalam proses pengumpulan data yaitu, wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Wawancara menggunakan metode semi-struktur yang dilakukan dengan pimpinan badan usaha, manajer bagian produksi, manajer bagian pengiriman, dan beberapa karyawan yang terkait dengan bagian produksi dan pengiriman untuk mendapatkan informasi secara langsung pada bawahan.

Observasi dilakukan selama kurang lebih dua bulan pada bulan Maret hingga April 2014 terhadap kegiatan yang terkait dengan proses produksi dan pengiriman. Sedangkan untuk analisis dokumen, data yang diambil ialah data tahun 2012 yang mencakup data produksi, data keterlambatan kirim, data komplain, data kerusakan mesin.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk menjamin kevaliditasan data, penulis mengkombinasikan tiga metode pengumpulan data yaitu, wawancara, observasi dan analisis dokumen. Hal ini bertujuan untuk memverifikasikan data melalui perbandingan data yang diperoleh dari metode tersebut. Penulis tidak hanya mewawancarai satu pihak saja, namun mewawancarai beberapa pihak sehingga data yang diperoleh lebih akurat. Agar data lebih akurat lagi, penulis melakukan observasi langsung pada badan usaha sesuai dengan *mini research question*.

Untuk menjamin realibilitas data, penulis menjaga agar tetap konsisten dalam mengumpulkan data, sehingga lebih fokus dalam

menjawab *main research question* dan *mini research question*. Dengan tetap konsisten maka data yang diperoleh akan lebih relevan dan valid.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Non Financial Performance Measurement pada Badan Usaha

Badan usaha dalam kegiatan operasionalnya belum terdapat alat ukur *non financial* secara pasti yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, namun upaya untuk mengendalikan kualitas produk telah dilakukan dari awal produksi hingga barang sampai di tangan pelanggan. Upaya pengendalian kualitas dilakukan pada empat elemen yaitu, kualitas produk, kinerja mesin, ketepatan waktu pengiriman, dan komplain dari pelanggan. Badan usaha berusaha memperhatikan keempat elemen itu karena keempat elemen tersebut dianggap penting untuk kelangsungan badan usaha.

Upaya pengendalian kualitas produk dilakukan dengan membuat empat tahap dalam proses produksi yaitu, tahap sortir, tahap penggilingan, tahap pencucian pengeringan, dan tahap pengemasan. Untuk pengendalian kinerja mesin juga dibuat standar untuk melakukan perawatan mesin. Sedangkan untuk ketepatan waktu pengiriman dan komplain dari pelanggan, badan usaha mencatat dan memiliki batas maksimal terhadap pengiriman terlambat dan komplain dari pelanggan.

Permasalahan Dalam Melakukan Pengukuran Non Financial

Permasalahan yang dihadapi badan usaha dalam melakukan pengukuran *non financial* adalah sebagai berikut :

1. Frekuensi keluar masuk tenaga kerja bagian produksi sangat tinggi. Hal ini terjadi karena tenaga kerja bagian produksi adalah tenaga kerja tidak tetap dan tidak ada peraturan yang mengikat mereka.
2. Tenaga kerja yang kurang kompeten dalam bidangnya yang memberikan efek negatif pada proses produksi.

3. Mesin produksi sering mengalami kerusakan sehingga stok barang tidak cukup untuk memenuhi pesanan pelanggan. Di bawah ini terdapat data penyebab berhenti mesin tahun 2012 :

Tabel 1. Data Penyebab Mesin Berhenti dan Total Berhenti Tahun 2012

Penyebab	Total Berhenti Mesin (Jam)												Jumlah (Jam)
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep	Okt	Nov	Des	
Ring Seher rusak					4					3			7
Tali kipas putus	2	1						1			5		9
Kerusakan mesin										80	24		104
Hari Besar	32							56					88
Karyawan tdk masuk	16							40			40		96
Total	50	1	0	0	4	0	0	97	0	83	69	0	304
	Frekuensi Berhenti Mesin												Total Berhenti
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep	Okt	Nov	Des	
Ring Seher rusak					2x					2x			4x
Tali kipas putus	1x	1x						1x			3x		6x
Kerusakan mesin										1x	1x		2x
Hari Besar	4x							7x					11x
Karyawan tdk masuk	2x							5x			5x		12x
Total	7x	1x			2x			13x		3x	9x		35x

4. Tidak ada perhitungan mengenai stok barang yang harus tersedia di gudang, akibatnya jika terdapat pesanan dari pelanggan maka badan usaha terpaksa harus membeli produk jadi pada pabrik lain kemudian menjualnya kepada pelanggan. Harga beli yang mahal dan mengalami kerugian saat penjualan pun sering ditanggung oleh badan usaha untuk memenuhi permintaan pelanggan terutama pelanggan yang terikat kontrak.
5. Penyampaian informasi yang kurang maksimal dari atasan ke bawahan, akibatnya bawahan sering tidak mengerti maksud dan tujuan dari atasan.

Perbaikan Non Financial Performance Measurement Pada Badan Usaha

Berdasarkan penjelasan mengenai permasalahan dan kondisi sesungguhnya yang dihadapi oleh badan usaha maka dapat diberikan rekomendasi perbaikan *non financial performance measurement* yang sesuai untuk membantu meningkatkan kinerja bagian produksi badan usaha, yaitu :

1. Menambah dua area pengukuran untuk kualitas produk, yaitu :

Vendor performance, Tujuan dari pengendalian kualitas pada *vendor performance* adalah untuk meyakinkan bahwa bahan baku atau barang jadi berupa serpihan plastik yang diterima sesuai dengan yang dipesan oleh badan usaha, terutama dalam hal kualitas.

Plant Manufacturing performance, selama ini produk dengan kualitas rendah tidak pernah di catat dan sering bercampur dengan produk kualitas tinggi, maka rekomendasi yang dapat penulis berikan yaitu penggilingan bahan baku yang berkualitas rendah dapat dilakukan beberapa jam sebelum jam kerja berakhir karena jumlahnya yang tidak terlalu banyak dan memerlukan pencucian sebanyak dua kali. Tujuannya yaitu menghindari kesalahan karyawan dalam memisahkan produk kualitas rendah dengan kualitas yang tinggi pada saat pencucian, pengeringan dan pengemasan.

2. Melakukan perawatan berkelanjutan pada mesin produksi yang dilakukan oleh tenaga ahli, agar mesin tidak sering mengalami kerusakan. Selain itu perlu adanya pencatatan secara meluruh terhadap kinerja mesin agar pihak manajemen bisa mendapatkan informasi mengenai kinerja mesin sesungguhnya. Pengukuran terhadap kinerja mesin juga bisa dilakukan dengan melakukan perhitungan :

$$\% \text{ Realisasi Kinerja Mesin} = \frac{\text{Lama mesin berhenti}}{\text{Total jam kerja mesin}} \times 100\%$$

3. Melakukan perhitungan *Safety Stock*, agar badan usaha dapat memenuhi permintaan dari pelanggan dan mengurangi keterlambatan pengiriman. Karena yang terjadi pada badan usaha selama ini yaitu jika terdapat permintaan barang dari pelanggan barulah pimpinan badan usaha berusaha untuk menambah jumlah persediaan barang yang ada di gudang. *Safety stock* diperlukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan yang tidak terikat kontrak karena pembelian yang mereka lakukan bersifat mendadak dan jumlahnya tidak pasti, selain itu digunakan juga untuk menghindari kerugian akibat pembelian barang dengan harga mahal.
4. Menambah tugas dan tanggung jawab karyawan, serta melakukan pelatihan kepada karyawan. Penambahan tugas dan tanggung jawab disesuaikan berdasarkan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Bagian produksi membutuhkan beberapa karyawan tetap agar proses produksi tidak terhambat akibat karyawan tidak masuk kerja.
5. Mensosialisasikan secara jelas kepada seluruh karyawan mengenai aspek yang menjadi dasar pengukuran kinerja, serta apa saja tugas dan tanggung jawab karyawan yang telah disusun ulang oleh manajemen.

KESIMPULAN DAN SARAN

Sudah terdapat pengukuran kinerja *non financial* pada departemen produksi badan usaha X walaupun belum terdapat standar yang pasti dalam pengukurannya. Pengukuran *non financial* tersebut ialah dalam aspek ketepatan waktu pengiriman dan komplain dari pelanggan. Sedangkan dalam aspek kualitas produk dan kinerja mesin, badan usaha X belum melakukan pengukuran, pencatatan serta menetapkan standar yang pasti.

Permasalahan yang harus menjadi perhatian badan usaha X adalah kinerja mesin dan jumlah stok barang jadi di gudang. Selama ini badan usaha

lebih fokus dalam membeli barang jadi daripada menyelesaikan masalah pada kinerja mesin. Akibatnya laba badan usaha menurun dan pada akhirnya mengalami kerugian. Oleh karena itu penting bagi manajemen badan usaha X untuk memperbaiki kinerja bagian produksi dan menerapkan pengukuran *non financial* guna mendukung keberlangsungan badan usaha.



DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan. 2007. *Management Control Systems*. 12th Edition, New York: The Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- Atkinson, Anthony A., Kaplan, Robert. 2012. *Management Accounting Edition*. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River
- Chow, C. W., and Wima., Stede, Van Der. 2006. *The Use and Usefulness of Nonfinancial Performance Measurement*. Management Accounting Quarterly, Vol. 7 No. 3
- Cooper, Robin ; Robert S Kaplan. 1998. *The Design of Cost Management System*. 2nd edition. Prectice Hall Inc.
- Dipta. 2010. Reorientasi Sumberdaya Pada era Cybernomics.
http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:P1meM8yFL_IJ:www.smecca.com/deputi7/file_makalah/reorient.
- Hansen, Don R. and Maryanne M. Mowen. 2005. *Managerial Accounting* 7th Edition. USA: Thomson South-Western.
- Hongren, Charles T., Gary L. Sundem, William O. Stratton and David Burgstahler. 2008. *Introduction to Management Accounting* 14th Edition. Upper Saddle River : Prentice Hall International Inc.
- Kaplan, Robert S. and Anthony A. Atkinson. 1998. *Advanced Management Accounting* 3rd Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Kementerian Negara Lingkungan Hidup. 2008. Statistik Persampahan Domestik Indonesia. Japan International Cooperation Agency (JICA).
- Kieso, D, Weygant, J. *Intermediate Accounting*. IFRS Edition. Vol. 1. 2011. Hoboken: John Wiley & Son.
- Mulyadi & Setyawan, Johny. 2001. *System Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: System Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.

Neely, Andy. 2002. *Business Performance Measurement*. UK: Cambridge University Press.

Rosemary R. Fullerton, 2008. *Learn manufacturing, non-financial Performance measures, and financial performance*. Vol. 29 No. 3, 2008, pp. 214-240. (www.emeraldinsight.com/0144-3577.htm. Diakses November 2013)

Simons, Robert. 2000. *Performance Measurement And Control System For Implementing Strategy*. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey.

Zuriekat, Majdy., Salameh, Rafat,. Alrawashdeh, Salah. 2011. *Participation in Performance Measurement Systems and Level of Satisfaction..* International Journal of Business and Social Science, Vol.2, No.8, pp. 159-169.

