

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA NON KEUANGAN PADA
INDUSTRI JASA EKSPLORASI MINERAL DAN
BATU BARA PADA PT. X DI JAKARTA**

Kartika Puspitasari

Fakultas Bisnis dan Ekonomika Jurusan Akuntansi
kartika.rcek@yahoo.co.id

Fidelis Arastyo Andono, S.E., M.M., Ak.

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika
fidelis@staff.ubaya.ac.id

Abstrak - Perekonomian di Indonesia saat ini sudah semakin berkembang dan semakin kompetitif. Dalam menghadapi persaingan dalam dunia bisnis yang semakin ketat dibutuhkan adanya pengukuran kinerja yang dapat menilai dan menganalisis kinerja yang telah dicapai. Pengukuran kinerja yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pengukuran kinerja non keuangan dengan cara melakukan analisis terhadap pengukuran kinerja non keuangan PT. X yang bergerak dalam bidang jasa eksplorasi mineral dan batubara. Pengukuran kinerja non keuangan dapat memberikan informasi dalam mengambil keputusan jangka panjang perusahaan untuk mencapai profitabilitas dan tujuan strategis perusahaan.

Dengan melakukan pengukuran kinerja non keuangan diharapkan dapat memberikan *feedback* bagi perusahaan untuk melakukan perbaikan kinerja sehingga aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT. X telah menggunakan pengukuran kinerja non keuangan namun masih terdapat beberapa masalah dan kelemahan dalam metode pengukuran yang digunakan sehingga menimbulkan masalah dalam kegiatan operasional perusahaan. Oleh karena itu PT. X diharapkan melakukan perbaikan dalam melakukan pengukuran kinerja non keuangan sehingga kinerja yang dihasilkan akan semakin baik.

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, Non Keuangan, Eksplorasi Mineral, Batubara

***Abstract** – The development of Indonesian economy has been growing and ready for competitiveness. In facing business competition, it is needed to have performance measurement that will be able to assess and analyze the attained performance. This research will discuss specifically about non financial performance measurement of PT. X which runs in coal and mineral exploration services. Non financial performance measurement will help company achieve the profitability and strategic goals related to the long term decision making.*

It is hoped that non financial performance measurement will give feedback to the company itself in improving its performance, thus efficiency and effectivity in running the business will be attained. Result of this research shows that PT. X has already been using non financial performance measurement, however, weaknesses are spotted in the implementation that may lead to problems in company's operational activity. Therefore, PT. X is suggested to make improvements in the implementation of non financial performance measurement to the better result.

***Keywords** : Performance Measurement, Non Financial, Mineral Exploration, Coal.*

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi ini bisnis di Indonesia semakin bertumbuh dengan pesat menyebabkan sektor pertambangan juga semakin berkembang. Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS) menggambarkan bahwa terjadi peningkatan jumlah produksi barang tambang mineral dari tahun ke tahun. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang bekerja dalam industri pertambangan harus menghadapi persaingan dalam dunia bisnis yang semakin berkembang dan semakin ketat tiap tahunnya. Semakin meningkatnya produksi barang tambang mineral, maka perusahaan dituntut untuk selalu mampu memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen dan berusaha memenuhinya dengan cara yang lebih unggul daripada yang dilakukan perusahaan lain. Sehingga dalam era globalisasi ini perusahaan dapat selalu aktif dan tanggap terhadap setiap perubahan yang terjadi.

Sektor pertambangan merupakan sektor yang sangat strategis dalam perekonomian pusat maupun daerah, sektor ini merupakan penggerak utama (*prime mover*) pembangunan dan juga memberikan manfaat *multiplier effect* yang cukup signifikan. Ekspor dari sektor pertambangan umumnya meningkat dari tahun ke tahun, baik dari sisi volumenya maupun nilai, untuk seluruh komoditas mineral. Beberapa komoditi mineral yang dihasilkan dari industri pertambangan mencakup logam seperti timah, nikel, tembaga, emas dan perak, alumina yang dihasilkan dari bauksit, hingga pasir besi, dan lain-lain. Untuk mengoptimalkan pendapatan dari sektor ini, pemerintah melalui Undang-Undang No. 4 Tahun 2009 tentang pertambangan mineral dan batubara dan Peraturan Pemerintah No. 23 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Pertambangan Mineral dan Batubara telah mewajibkan bagi semua perusahaan tambang untuk mengolah produknya di dalam negeri paling lambat tahun 2014, dengan demikian tidak ada lagi penjualan / ekspor dalam bentuk *raw material*.

Dalam menghadapi persaingan dalam dunia bisnis dibutuhkan adanya pengukuran kinerja. Seringkali perusahaan berfokus pada pengukuran kinerja yang bersifat keuangan saja, padahal kinerja keuangan belum tentu cukup untuk menggambarkan kondisi perusahaan secara nyata. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh KPMG (2014) menemukan bahwa pembuatan non keuangan

report merupakan trend yang mengalami peningkatan, yang dilakukan hampir tiga perempat dari perusahaan terbesar di 41 negara di dunia. Berdasarkan survei yang dilakukan KPMG, dapat disimpulkan bahwa peran non keuangan dalam peningkatan kinerja perusahaan semakin disadari oleh perusahaan – perusahaan dan dianggap sebagai suatu hal yang penting sebagai acuan perusahaan untuk mampu bertahan dalam persaingan bisnis yang terjadi.

METODE PENELITIAN

Studi yang dilakukan ini bersifat eksplanatori dimana penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja non keuangan PT. X. Penelitian ini bersifat *applied research* yang mana penelitian ini dilakukan untuk memberikan rekomendasi bagi masalah atau kelemahan yang timbul dari pengukuran kinerja non keuangan yang dilakukan oleh PT. X. Masalah utama yang ada pada PT X ini adalah pengukuran kinerja non keuangan yang dijalankan ini terlalu sederhana yang mengakibatkan kerugian pada perusahaan.

Penelitian ini menggunakan teori jenis-jenis pengukuran kinerja non keuangan dan ditujukan pada prosedur, alur dan dokumen yang ada pada PT X terkait pengukuran kinerja non keuangannya. Kemudian data yang digunakan untuk penelitian ini terbatas pada 3 tahun terakhir yaitu tahun 2011 sampai tahun 2013. Penelitian ini dilakukan untuk menjawab *research question* sebagai berikut:

Main Research Question:

Bagaimana analisis kinerja non keuangan pada industri jasa eksplorasi mineral dan batu bara pada PT. X di Jakarta?

Mini Research Question:

1. Bagaimana kondisi lingkungan bisnis PT. X ?
2. Bagaimana pengukuran kinerja non keuangan PT. X ?
3. Apa saja masalah atau kelemahan yang timbul dari pengukuran kinerja non keuangan yang dilakukan oleh PT. X ?
4. Bagaimana rekomendasi perbaikan pengukuran kinerja non keuangan dalam menghadapi kondisi lingkungan bisnis PT. X ?

Metode pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Observasi. Analisis secara langsung ke lapangan untuk mengumpulkan data yang lebih komplit yang diperlukan dari PT X. Observasi dilakukan dengan metode *non-participation observation*.
2. *Interview*. Dilakukan peneliti dengan harapan mendapat informasi dan data yang tidak didapat dari metode pengumpulan data lain. *Interview* dilakukan kepada pemilik dan karyawan. *Interview* dilakukan dengan metode *semi structured interview*.
3. Dokumentasi. Dilakukan dengan menganalisis semua dokumen yang telah dikumpulkan untuk menganalisis pengukuran kinerja non keuangan pada PT.X.

Untuk sumber data yang digunakan oleh peneliti dalam melakukan penelitian ini adalah:

1. Orang/pelaku. Sumber data dari pelaku di PT. X ini meliputi pemilik dan karyawan perusahaan.
2. Dokumen. Mengenai dokumen yang digunakan PT X meliputi daftar peralatan dan perlengkapan pengeboran, ijin usaha jasa pertambangan (IUJP), kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja, dokumen kontrak, SOP *drilling*, dokumen user. Selain itu ada pula bukti berupa rekapitulasi sampel uji laboratorium dan berita acara pekerjaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kualitas

Kualitas yang baik sangat dibutuhkan pada perusahaan yang melakukan proses produksi dan memberikan layanan jasa. PT. X telah melakukan pengukuran kinerja dalam hal pengembangan kualitas dengan mengukur area *customer performance*. Pengukuran pada area ini hanya berdasarkan pada jumlah komplain dari pelanggannya atas produk dan layanan jasa yang ditawarkan perusahaan dengan cara membandingkan jumlah pelanggan dan jumlah komplain dari pelanggan setiap tahunnya. Pada pengukuran ini kurang menunjukkan kepuasan konsumen secara detail sehingga perusahaan tidak tahu apa yang

menjadi titik fokus pencapaian kepuasan konsumen karena komplain yang diterima perusahaan tidak dirinci dengan detail melainkan hanya diberi tanda saja pada dokumen user bila terjadi komplain. Seharusnya, perusahaan memperinci dengan detail apa yang menjadi masalah sehingga menimbulkan komplain dari pelanggan dan solusi apa saja yang dilakukan perusahaan untuk mengatasi komplain sehingga pada periode selanjutnya perusahaan dapat menghindari permasalahan tersebut dan tidak mengulangi kesalahan yang sama pada periode sebelumnya sehingga tidak menimbulkan komplain dari pelanggan.

Selain itu dalam area *customer performance*, perusahaan juga perlu memperinci indikator penilaian kepuasan konsumen melalui kusioner survey mengenai layanan pekerjaan yang telah selesai diberikan secara detail agar proses penilaian menjadi lebih akurat. Selain itu, diharapkan dengan adanya kusioner survey mengenai layanan pekerjaan, perusahaan bisa melakukan *review* kinerja perusahaan di mata pelanggan dan dapat mengetahui kinerja apa saja yang masih perlu diperbaiki dari sudut pandang pelanggan sehingga loyalitas pelanggan ke perusahaan meningkat.

Namun, untuk menghasilkan produk dan layanan yang berkualitas juga perlu untuk memperhatikan bahan baku yang digunakan dalam proses produksi mesin, dimana bahan baku diperoleh perusahaan dari supplier. Hal ini menjadi penting karena perusahaan juga harus melihat apakah bahan baku yang dibeli dari supplier mempunyai kualitas yang bagus atau tidak, karena kualitas bahan baku yang diterima dari supplier akan berpengaruh pada kualitas produksi mesin yang dihasilkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, PT. X juga harus melakukan pengukuran kinerja dalam hal pengembangan kualitas dengan mengukur area *vendor performance*. Pengukuran pada area ini dapat dilakukan dengan memberi penilaian untuk evaluasi kinerja supplier (supplier *sparepart*) dengan beberapa indikator yang dapat melakukan sistem evaluasi tersebut sehingga perusahaan dapat melakukan seleksi kepada supplier mana yang perlu dipertahankan dan mana yang tidak perlu dipertahankan. Pengukuran terhadap supplier ini dapat membantu perusahaan untuk meminimalisir produksi mesin yang cacat karena kualitas bahan baku yang kurang baik dan juga membantu perusahaan dalam

memilih supplier mana yang menyediakan barang ketika perusahaan membutuhkan barang tersebut.

2. Produktivitas

Produktivitas dalam perusahaan sangat penting karena digunakan untuk memperhatikan tingkat keefisienan perusahaan dalam melakukan proses produksi dan layanan jasa. Selain itu, produktivitas juga mengikutsertakan pemberdayaan sumber daya manusia dan keterampilan untuk mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya secara efisiensi dan menjaga kualitas yang baik. Hal ini menjadi sangat penting bagi perusahaan untuk mempertahankan eksistensinya dalam pasar bisnis dan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan. Jika produktivitas perusahaan meningkat, maka keuntungan perusahaan juga meningkat karena beban yang dikeluarkan perusahaan menjadi berkurang. Begitu juga sebaliknya, jika produktivitas perusahaan menurun maka keuntungan menjadi menurun dan beban perusahaan menjadi meningkat.

PT. X dalam melakukan proses produksi dan layanan jasa belum menentukan produktivitas standard untuk pembuatan mesin terkait presentase input dan output yang diharapkan padahal dengan adanya produktivitas standard perusahaan dapat menilai kinerja produksi yang dilakukan sudah memenuhi target atau belum. Dalam menentukan standard produktivitas, perusahaan juga harus mempertimbangkan berbagai faktor seperti rata-rata waktu yang diperlukan untuk produksi mesin bor dan rata-rata absensi karyawan, rata-rata waktu pengiriman bahan baku ke bagian *workshop*. Untuk menetapkan produktivitas standard, dibutuhkan pengukuran yang tepat untuk mengukur produktivitas dalam hal menentukan target input dan output yang dapat digunakan oleh PT. X adalah *Partial Productivity Measurement (PPR)* dimana pengukuran ini membandingkan antara total output dan total bahan baku/karyawan/modal/energi/teknologi.

3. Kinerja Karyawan

Karyawan merupakan aset perusahaan karena berperan penting dalam melakukan proses produksi dan layanan jasa. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kinerja seluruh karyawannya karena kinerja karyawan berkaitan dengan aktivitas proses produksi dan layanan jasa. PT. X juga harus memperhatikan kinerja karyawan sehingga tingkat produktivitas seluruh

karyawan dapat diketahui. Hal ini penting bagi perusahaan, karena dapat menunjang keberhasilan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Tujuan mengetahui kinerja karyawan adalah dapat meningkatkan motivasi kerja sehingga karyawan diharapkan dapat bekerja lebih maksimal. Selain itu, dengan mengetahui kinerja karyawan, perusahaan dapat mengetahui karyawan mana yang tingkat produktivitasnya baik dan mana yang kurang baik sehingga perusahaan dapat menyarankan perbaikan kinerja kepada karyawan yang kurang maksimal dalam melakukan aktivitas kerjanya.

PT. X dalam melakukan proses produksi dan layanan jasa belum melakukan pengukuran kinerja karyawan secara rinci dan detail sehingga karyawan hanya bekerja karena tuntutan perusahaan agar mendapatkan gaji. Oleh karena itu, penilaian kinerja karyawan yang harus dilakukan seharusnya berdasarkan job description masing-masing karyawan ataupun kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan dalam mendukung aktivitas kinerja. Perusahaan harus memperinci indikator penilaian kerja secara detail agar proses penilaian menjadi lebih akurat dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Perusahaan juga dapat memberikan insentif atau *reward* bagi karyawan yang memiliki penilaian kinerja yang baik sehingga motivasi karyawan dapat terpacu untuk melaksanakan pekerjaan yang telah dibebankan perusahaan sehingga akan meningkatkan produktivitas karyawan perusahaan yang nantinya akan berdampak produktivitas kinerja perusahaan. Dalam menilai kehadiran jam masuk dan jam pulang kerja karyawan yang berada di kantor dan bagian *workshop*, perusahaan seharusnya menerapkan sistem kehadiran karyawan melalui sistem *finger print* sehingga perusahaan dapat memantau jam masuk dan jam pulang karyawan.

4. Sistem Informasi

Informasi merupakan hal yang penting dan sangat dibutuhkan bagi perusahaan karena dengan adanya informasi akan mendukung setiap orang dalam perusahaan untuk mengambil keputusan. Informasi yang diterima perlu diproses

dan disimpan agar informasi tersebut dapat didistribusikan kepada orang yang membutuhkan sehingga dapat mengambil keputusan yang tepat dan akurat. Namun, informasi yang didapat oleh PT. X belum diproses dalam bentuk laporan yang detail sehingga tidak bisa menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Selain itu terkadang perusahaan juga kesulitan dalam melakukan pencarian data atau laporan ketika diperlukan dalam menyelesaikan suatu permasalahan. Oleh karena itu, perusahaan harus menerapkan sistem informasi yang tepat dan relevan yaitu sistem informasi manajemen dimana sistem ini digunakan untuk mendukung manajemen dalam pengambilan keputusan lewat laporan-laporan yang dihasilkan pada setiap tingkatan manajemen.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kondisi lingkungan bisnis PT. X akan menentukan kemampuan perusahaan dalam suatu industri untuk memperoleh keuntungan. Ada beberapa kekuatan bersaing yang dimiliki perusahaan untuk mengetahui kondisi lingkungan bisnis perusahaan yaitu: ancaman pendatang baru, kekuatan penawaran pembeli, dan persaingan diantara perusahaan yang ada. Pengukuran kinerja non-keuangan yang telah dilakukan oleh PT. X dalam hal kualitas mineral, kualitas mesin bor, kualitas keselamatan kinerja karyawan, *customer performance* terkait komplain dari pelanggan, dan juga kinerja mesin. PT. X memiliki beberapa masalah atau kelemahan pada pengukuran kinerja non-keuanganyaitu belum melakukan pengukuran dalam hal *vendor performance*, produktivitas, kinerja karyawan, dan juga sistem informasi perusahaan.

Pengukuran kinerja non-keuangan yang diterapkan perusahaan berdampak pada kondisi lingkungan bisnis perusahaan sehingga dapat menyediakan data yang tepat waktu dan fakta yang relevan tentang kinerja saat ini dan yang nantinya dapat digunakan sebagai *feedback* bagi perusahaan untuk menghadapi kondisi lingkungan bisnis yang dirasakan perusahaan. Selain itu, pengukuran kinerja non keuangan perusahaan dapat membantu pemilik dalam melakukan evaluasi dan perbaikan untuk tujuan jangka panjang perusahaan sehingga pada akhirnya pemilik dapat mengambil keputusan untuk memperbaiki

beberapa indikator dalam pengukuran kinerja non keuangan perusahaan ke arah yang lebih baik lagi.

Setelah melakukan evaluasi dan pembahasan kinerja non keuangan dalam menghadapi kondisi lingkungan bisnis PT. X, maka penulis dapat memberi rekomendasi yaitu perusahaan harus memberikan penilaian pada area *customer performance vendor performance*, produktivitas, kinerja karyawan dan sistem informasi dalam melakukan proses produksi dan melakukan layanan jasa. Penilaian pada area *customer performance* dan *vendor performance*, dapat dilakukan dengan memperinci indikator penilaian untuk evaluasi kepuasan konsumen dan evaluasi kinerja supplier. Untuk menetapkan produktivitas standard, dibutuhkan pengukuran yang tepat untuk mengukur produktivitas dalam hal menentukan target input dan output yang dapat digunakan adalah *Partial Productivity Measurement (PPR)*. Dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, perusahaan juga dapat memperinci indikator penilaian kerja secara detail tingkat efektifitas dan efisiensi kinerja dari para karyawan dan juga menerapkan sistem kehadiran karyawan melalui sistem *finger print* sehingga perusahaan dapat memantau jam masuk dan jam pulang karyawan. Perusahaan juga harus menerapkan sistem informasi manajemen dimana sistem ini digunakan untuk mendukung manajemen dalam pengambilan keputusan lewat laporan-laporan yang dihasilkan pada setiap tingkatan manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- A, Parasuraman. 1990. **Delivering Quality Service**. New york: The Free Press
- Badan Pusat Statistik Indonesia. 2013. **Produksi Barang Tambang Mineral, 1996-2012**.
http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?tabel=1&daftar=1&id_subyek=10¬ab=3 (diakses pada 3 Oktober 2014)
- Grunberg, Thomas. 2004. **Performance Improvement Towards a method for finding and prioritising potential performance improvement areas in manufacturing operations**. International Journal of Operation and Production Management.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: Andi.
- Hansen, Don.R and Maryanne M.Mowen. 2005. **Management Accounting**. Seventh edition. Cincinnati-Ohio: College Division, International Thomson Publishing Co.
- Kaplan, Robert S. And Anthony Atkinson. 1998. **Advanced Management Accounting**. 3rd Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International Inc.