

**PENERAPAN *NON FINANCIAL PERFORMANCE MEASUREMENT*
UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS KINERJA PADA BAGIAN
PRODUKSI DI PT. RY PRINTING**

Novita Maria Cicillia

Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

novitamc@yahoo.com

Abstrak – Dalam perkembangan bisnis saat ini, banyak badan usaha yang masih berfokus pada pengukuran kinerja finansial. Penerapan pengukuran kinerja non finansial seharusnya membantu dalam menilai kinerja dan menghasilkan informasi yang berguna. Sehingga kedua pengukuran ini harus dijalankan secara seimbang agar dapat mencapai peningkatan kinerja terutama bagi sumber daya manusia. Dalam penelitian ini, topik yang diambil mengenai *Non Financial Performance Measurement* yang difokuskan pada pengukuran kualitas berkaitan dengan kegiatan produksi. Pengukuran kualitas meliputi pengukuran kinerja dari segi internal yaitu karyawan dan produk perusahaan serta segi eksternal yaitu pemasok dan pelanggan perusahaan. Adanya penerapan kinerja secara seimbang menjadikan sebuah badan usah menjadi lebih terstruktur dan dapat dijadikan data evaluasi penilaian kinerja sehingga diharapkan secara potensial mampu memberikan perkembangan yang berkelanjutan bagi badan usaha. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang diperoleh dengan metode wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu badan usaha untuk dapat menelusuri permasalahan yang masih menjadi penghambat bagi manajemen sebagai bentuk adanya perbaikan untuk tercapainya tujuan yang lebih baik lagi.

Kata kunci : **Penilaian kinerja, Pengukuran kinerja non-finansial, pengukuran kualitas kinerja, produksi.**

Abstract – In a business era nowadays, many business unit still focus on financial performance measurement. The application of non-financial performance measurement supposed to help evaluate and obtain important information. In other way, that two measurement is so important to increase performance, specially human resource development. In this research, the topic is about *Non Financial Performance Measurement* that focus on quality measure on production activity. Quality measurement include performance measurement from internal issue, like man power and company product, also external issue like supplier and the customer. The stability of company performance gives good structure and evaluation report of a business unit that hopefully gives continuously development. This research use qualitative approachment that comes from observation interview and document analysis. In the result of this research, hopefully can find the obstacle/problem for management as a progress of development activity to achieve better company performance.

Keywords : ***Performance evaluations, non financial performance measurement, quality performance measurement, production.***

PENDAHULUAN

Dalam menjalankan aktivitas badan usaha diperlukan adanya pengukuran kinerja yang membantu untuk menilai, memonitor, dan memotivasi setiap entitas yang terkait. Sistem pengukuran kinerja memainkan peran kunci dalam mengembangkan strategi, mengevaluasi pencapaian tujuan organisasi dan manajer kompensasi. Menurut Srimindarti, bahwa peningkatan kinerja suatu badan usaha harus berdampak pada peningkatan kinerja keuangan, maka sudah selayaknya pandangan terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang bukan saja dipandang dari sisi finansial saja tetapi juga non finansial seperti proses bisnis internal, kapabilitas dan komitmen personelya.

Indikator utama pengukuran kinerja non finansial diantaranya adalah kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, kualitas produk dan jasa, keadaan pangsa pasar dan inovasi produk dan jasa yang baru. Terutama bagi perusahaan jasa yang kegiatan utamanya menghasilkan sebuah produk untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Tantangan bagi perusahaan untuk dapat menghasilkan produk yang berkualitas, tentunya perusahaan harus mampu mengusahakan kinerja yang baik di dalam perusahaan. Sehingga hasil yang diberikan akan mencapai target dan dapat mencapi tujuan perusahaan untuk dapat memuaskan kebutuhan konsumen.

Namun yang masih terjadi, perusahaan belum menerapkan standar yang ada secara optimal, seperti halnya kepatuhan karyawan terhadap peraturan yang seringkali disalahgunakan. Hal ini menjadi faktor yang dapat menurunkan kualitas kinerja didalam perusahaan. Penerapan pengukuran kinerja non finansial diharapkan mampu menjawab permasalahan yang ada dalam perusahaan dengan mengukur dan membantu manajer untuk menilai kinerja di dalam dan diluar perusahaan dan juga sebagai acuan untuk melakukan evaluasi untuk perbaikan secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, agar dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai suatu fenomena. Informasi

didapatkan melalui *semi-structured interview*. Wawancara yang dilakukan dengan direktur utama, selama 60 menit dengan ± 4 kali pertemuan dan wawancara dengan bagian personalia, kepala produksi, dan beberapa karyawan selama 45-60 menit. Media yang digunakan berupa alat tulis, alat rekam telepon genggam. Selain dari *semi-structured interview*, data didapatkan melalui observasi yang dilakukan untuk mengamati perilaku karyawan secara langsung dengan metode *non-participation observation*. Data juga didapat melalui analisis dokumen, berupa laporan keuangan, struktur organisasi, peraturan kerja, dan lembar absensi karyawan, lembar pemesanan barang, dan data rekapitulasi produksi pada tahun 2013-2014.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari penelitian yang dilakukan maka terdapat permasalahan yang terjadi di PT. RY PRINTING :

1. Prosedur terkait penjualan dan pembelian yang tidak dioperasikan dengan baik

Adanya struktur kinerja yang belum diterapkan secara optimal diperusahaan terkait dengan aktivitas pembelian dengan pemasok dan proses penjualan kepada pelanggan. Dalam perusahaan, kedua aktivitas ini berjalan dengan begitu saja, tanpa merekap penggunaan dokumen.

2. Kualitas Produksi

Kualitas hasil produksi juga ditentukan dari kinerja karyawan melalui *quality control* yang masih menjadi fokus utama bagi perusahaan. Secara keseluruhan pada perusahaan percetakan jika pengukuran kualitas hanya dipusatkan pada *quality control* belum dapat dikatakan efisien. Usaha dalam meminimalkan angka produk cacat yang dirasa belum berhasil dikarenakan sebagian besar timbul dari faktor internal perusahaan, yaitu dari karyawan yang memiliki pemahaman kinerja yang terbatas dan kelalaian dalam bekerja. Tentunya hal ini sangat berpengaruh pada kualitas produk yang dihasilkan. Beberapa contoh produk cacat yang dihasilkan,



Gambar 1. Sampel cacat saat proses percetakan



Gambar 2. Sampel bahan baku cacat

3. Kinerja Karyawan

Sampai saat ini belum menemukan cara untuk menilai kinerja per individu, hal ini dirasakan tidaklah mudah terkait PT. RY PRINTING. Sejauh ini, perusahaan juga belum memiliki rencana dalam menerapkan sebuah pengukuran kinerja pada karyawan, namun perusahaan sangat menginginkan pengukuran kinerja karyawan dapat diterapkan untuk membantu dalam penilaian kinerja masing-masing individu, paling tidak dapat mengetahui karyawan yang memang bekerja dengan baik dan mana yang hanya asal-asalan.

Penerapan Pengukuran Non Financial Performance Measurement pada PT. RY PRINTING :

❖ Product Perspective

1. Vendor Performance

Mengingat bagi PT. RY PRINTING pemasok memiliki peran yang penting dalam keberlangsungan kegiatan produksi, terutama dengan

penerapan *single-supplier*, sehingga hal inilah yang menjadi alasan penulis untuk meningkatkan kualitas dari kinerja pemasok melalui pembuatan standar pembelian berupa dokumen terkait data pembelian, banyaknya retur, dan komplain sebagai pengukuran kinerja non finansial. Dengan adanya dokumen yang terkait dengan pembelian, retur barang dan komplain secara lengkap dan terstruktur, maka perusahaan akan lebih mudah melakukan evaluasi dari kinerja pemasok untuk dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

2. *Plant Manufacturing Performance*

Sebagai pengendalian yang penting untuk meyakinkan bahwa tingkat kerusakan/ barang cacat dapat dikurangi secara terus-menerus. Berdasarkan pada data rekapitulasi produksi PT. RY PRINTING di tahun 2013 masih menghasilkan barang cacat melebihi standar yang di tentukan perusahaan yaitu sebesar 3 persen (%) di beberapa bulan. Faktor munculnya tingkat produk cacat rata-rata disebabkan oleh kelalaian dan kurangnya tanggung jawab dari karyawan selama kegiatan operasional berlangsung, baik karena pencampuran bahan baku sebelum di produksi, saat mulai proses produksi, sampai pada hasil produksi sebelum dikirim ke pelanggan. Muncul pemikiran penulis yang membantu perusahaan dapat secara perlahan meminimalkan munculnya produk cacat yang berfokus pada pengukuran kinerja perusahaan.

Dimulai dari pembuatan lembar proses produksi yang selalu diisi saat memulai produksi sampai pada akhir produksi, agar menjadi sebuah data yang kemudian disatukan dalam form rekapitulasi barang cacat yang lebih detail sehingga membantu perusahaan dalam melakukan evaluasi per tahunnya serta memantau tingkat terjadinya barang cacat dalam perusahaan. Setelah mendapatkan perkembangan hasil persentase tingkat barang cacat pada form rekapitulasi barang cacat, maka didukung dengan analisis pembuatan form evaluasi kegiatan produksi untuk mengetahui apakah penyebab dari munculnya barang cacat, yang kemudian dapat

disimpulkan di bagian manakah yang sering mengakibatkan timbulnya barang cacat.

3. *Customer Performance*

- Jumlah retur barang dari pelanggan

Jumlah dan intensitas retur barang dari pelanggan menunjukkan seberapa besar ketidakpuasan yang diterima pelanggan karena kesalahan maupun kerusakan barang yang dipesan. Selama ini PT. RY PRINTING dapat melakukan perhitungan seberapa besar tingkat barang cacat yang dihasilkan, namun belum memiliki data yang cukup sebagai penilaian terhadap retur yang diterima, seberapa besar terjadinya retur di suatu periode. Peneliti memberikan rekomendasi kepada perusahaan untuk mulai memanfaatkan penggunaan dokumen yang lengkap dan terstruktur dimulai dari pembuatan dokumen pemesanan.

- Jumlah komplain dari pelanggan

Terkait dengan adanya komplain, penerapannya tidak terlalu berbeda dengan retur barang yang dijelaskan sebelumnya. Pada PT. RY PRINTING, komplain sebagian besar dari *end-user* yang sudah menerima *finished good*, sehingga perusahaan tetap harus merekap data komplain yang masuk seperti pada halnya form retur dan menemukan berapa besar tingkat persentase komplain di akhir periode untuk dipertanggung jawabkan kepada direktur perusahaan. Jika hasil menunjukkan data komplain masih terus meningkat maka kinerja non finansial pada pelanggan masih perlu diperbaiki lagi.

❖ **Employee Perspective**

Sebagian besar aktivitas dari perusahaan dikendalikan oleh karyawan, sehingga karyawan pada PT. RY PRINTING selalu dituntut untuk memiliki keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang cukup terutama yang berkaitan dengan pengkonfigurasi mesin. Faktor utama penyebab munculnya tingkat produk cacat yang dihasilkan sebagian besar karena kinerja dari karyawan sendiri. Sampai saat ini, PT. RY PRINTING masih belum mampu

mengatasi permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya dan juga perusahaan belum menerapkan pengukuran kinerja non finansial yang tepat terkait dengan karyawan.

- Tingkat *Turnover* tenaga kerja

Dalam hal ini, direktur utama PT. RY PRINTING dapat mengukur kinerja non finansial yang berkaitan dengan kesejahteraan pekerja dengan melihat tingkat *turnover* tenaga kerja. Jika hal ini dibiarkan maka akan menimbulkan dampak buruk bagi perusahaan, karena apabila kekurangan pekerja tentunya akan mengganggu kegiatan produksi, walaupun mendapat pengganti pekerja baru, namun akan membutuhkan waktu lebih lama untuk pelatihan sehingga produktivitas yang dihasilkan tidak dapat maksimal.

- Kepatuhan

Untuk mengatasi permasalahan kurangnya tanggung jawab karyawan terhadap barang-barang produksi, maka peneliti menemukan rekomendasi untuk membuat form *check-list* yang digunakan saat kegiatan produksi. Tujuan dari form tersebut sebagai bentuk tanggung jawab tim regu terhadap barang yang digunakan, apabila terjadi kerusakan pada peralatan yang digunakan dan terdapat bukti maka tidak dikenakan sanksi, namun apabila barang yang digunakan hilang, maka kepala regu yang bertanggung jawab untuk mengganti kehilangan melalui pemotongan gaji yang diperoleh di akhir bulan. Dengan adanya form ini maka perusahaan berupaya untuk melatih tanggung jawab dan membiasakan untuk tidak teledor.

- Penilaian Karyawan

Hal ini menjadi poin utama yang harus dilakukan perusahaan untuk membantu memberikan evaluasi dalam penilaian kinerja masing-masing karyawan yang berkaitan selama proses produksi, dimana selama ini belum diterapkan di PT. RY PRINTING. . Lembar penilaian dibuat menjadi dua jenis, yang pertama lembar penilaian untuk kinerja dari karyawan yang dinilai oleh ketua regu sebagai penanggungjawab selama

kegiatan produksi. Kemudian juga adanya lembar rekapitulasi pertanggungjawaban yang dibuat di tiap bulannya ditujukan kepada masing-masing kepala regu. Data yang didapat diperoleh dari form *checklist* yang sudah dibuat sebelumnya. Dengan demikian maka perusahaan dapat menilai baik/ buruknya kinerja masing-masing ketua regu mana yang perlu dilakukan pelatihan kembali.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam menjalankan aktivitas secara keseluruhan PT. RY PRINTING masih menggunakan pengukuran kinerja yang berfokus pada keuangan yang dilihat pada laporan keuangan perusahaan. Pemilik perusahaan juga merasakan masih kesulitan dalam menilai kinerja karyawan per individu. Beberapa kali perusahaan sempat mengadakan sebuah pembelajaran dalam rangka untuk meningkatkan motivasi terhadap karyawan, namun masih belum dikatakan efektif. Tentunya kondisi yang dihadapi masing-masing karyawan akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan. Dalam hal ini yaitu berupa peningkatan produk cacat. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan sebagian besar produk cacat yang dihasilkan di PT. RY PRINTING disebabkan oleh faktor *Lack of Attention* yang timbul akibat kamalasan dan kelalaian para pekerja (Hansen dan Mowen). Akar permasalahan yang dihadapi perusahaan dimana karyawan yang memiliki budaya kerja yang lemah dan rasa tanggung jawab yang kurang terhadap hasil pengerjaan. Produk cacat juga timbul akibat kerja karyawan yang cenderung asal-asalan, namun mereka berpikiran bahwa munculnya produk cacat adalah hal yang wajar terjadi. Selain itu, sebagian produk cacat berupa hasil warna yang tidak sesuai dengan pesanan dikarenakan para pekerja yang kurang memperhatikan standar dalam pencampuran warna terhadap banyaknya jenis warna yang ada.

Rasa kekeluargaan yang tinggi dalam menciptakan *human relationship* masih diterapkan oleh perusahaan dalam hubungannya dengan pelanggan dan pemasok. Hal ini terbukti dalam prosedur terkait dengan pembelian dan penjualan perusahaan masih jarang menggunakan form atau dokumen terutama jika terjadi

pengembalian barang atau retur barang, adanya komplain, ataupun terkait dengan kerusakan barang. Untuk sebuah perusahaan yang berorientasi pada skala jangka panjang akan sangat perlu diterapkan sebuah pengukuran yang tidak hanya berdasarkan peningkatan laba, namun melalui pengukuran kinerja non finansial yaitu penerapan pengukuran selama berlangsungnya aktivitas operasional dalam perusahaan. Pengukuran kinerja non finansial sebagai bentuk pengukuran terhadap kinerja dari internal maupun eksternal dalam melakukan evaluasi untuk pengambilan keputusan.

Hal yang perlu dicermati oleh perusahaan dibidang manufaktur bahwa sebagian besar kegiatan perusahaan akan selalu berhubungan dengan pihak eksternal secara *repetitive*. Sehingga bagaimana manajemen diberikan alat ukur untuk menilai bahwa kinerja yang diberikan memang sudah yang terbaik. Seperti misalnya, dengan penilaian yang cukup mudah dilakukan yaitu penilaian manajemen terhadap ketepatan pengiriman apakah pengiriman selalu tepat waktu sesuai dengan tanggal perjanjian. Contoh lainnya dari segi harga apakah pemasok selalu memberikan potongan dalam beberapa waktu tertentu. Atau pun jika memang tidak memungkinkan melalui potongan harga/ diskon, dapat juga melalui pemberian jangka waktu pembayaran yang lebih panjang. Dari contoh diatas, penulis berupaya untuk memberikan beberapa gambaran bagi perusahaan untuk mempunyai indikator dalam penilaian terhadap kinerja pada pemasok. Dengan demikian adanya pengukuran kinerja non finansial yang diterapkan secara konsisten akan sangat membantu manajemen perusahaan dalam menilai masing-masing kinerja karyawan secara individu. Namun hal yang perlu diperhatikan kedepannya ketika perusahaan merasa pada batas optimal dalam menerapkan pengukuran kinerja non finansial, maka harus dilakukan pembaruan kembali untuk lebih dikembangkan dan disesuaikan dengan kondisi dalam perusahaan. Sehingga adanya pengukuran kinerja non finansial perlahan dapat mengubah cara pandang setiap karyawan terhadap perusahaan, meningkatkan standar kerja perusahaan dan dapat bermanfaat di waktu yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson A Atkinson, Kaplan,. Robert. *Management Accounting 5th edition*. 2007. Upper Saddle River : Pearson.
- Christian, Hoffmann, 9 Maret 2001 “Balancing Financial and Non Financial Performance”.
(<http://www.econbiz.de/archiv/h/uh/controlling/performance.pdf>)
- Christoper D. Ittner, David F.Larcker, and Marshall W. Meyer, 1997 “Performance, Compensation,and The Balanced Scorecard”,
(<http://www.compensationanalyties.com/resources/PerfCompBalScorecard.pdf>)
- Eccles G. Robert , 1991, “The Performance Measurement Manifesto”, Harvard Business Review : Corporate Governance.
- Eisenhardt, K.M. and Martin, J.K. (2000), “Dynamic Capabilities: what are they?” , Strategic Management Journal, Vol. 21 No. 6, pp. 1105-21.
- Hansen, Don R., Mowen, Maryanne M. *Akuntansi Manajemen Edisi Tujuh*. 2005. Jakarta: Salemba Empat
- Hansen and Mowen. (2007). *Management Accounting*, 8th Edition. South Western.
- Helfert, 1996, Fokus Ekonomi- Ceacilia Srimindarti, 2004:53
- Kaplan, Robert S. Anthony A. Atkinson, *Advance Management Accounting*, 1998, Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Mathis, Robert L, dan John H. Jackson. (2001) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku satu, Edisis Indonesia, PT Salemba Empat. Jakarta.
- Merchant, Kenneth, A. dan Wim A, Van der Stede. 2003. *Management Control Systems: Performance Measurement Evaluation and Incentives*. Prentice-Hall: Harlow.
- Pamungkas, Yudi Tria Wahyu. 2012. “Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intentions Karyawan PT ISS Indonesia.”. Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

- Srimindarti, Ceacillia, 2004, *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja*, Fakultas Ekonomi, Vol.3, 1, April, Hal 52-56
- Tangen, S. (2003), "An overview of frequently used performance measures", *Work Study*, Vol. 52 No. 7, pp. 347-54.