

Evaluasi Biaya Penerapan Tanggung jawab sosial Dan Efisiensi Biaya Operasional Perusahaan Pada Pt Bukit Asam (Persero), Tbk

Fredericha Retno Dheta Tri Anggraeni
frederichadheta@gmail.com

Ertambang Nahartyo
ertambang@ugm.ac.id

ABSTRAKSI

Implementation of tanggung jawab sosial as well as environmental management activities has become a thing that must be done by the company, demanding the company to spend more for the activities. This forces the company to perform efficiency in terms of management activities, as well as in terms of cost. When linked to tanggung jawab sosial and environmental management activities, the concept of efficiency can aim for the creation of more environmentally friendly goods and services, while reducing costs and improving environmental conditions. One of the efforts towards operational cost efficiency that can be done by the company is by synergizing the business activities of tanggung jawab sosial partners with the company's operational activities.

This research was conducted at PT Bukit Asam (Persero), Tbk Tanjung Enim, using descriptive study approach. The data collection was performed by means of observation, direct interview with related parties, and documentation. The results of this study indicate that the disbursement of funds for the tanggung jawab sosial each year in is accordance with the program contained stipulated in the ministerial regulations, including the imposition of funds for social responsibility activities that are charged as corporate expenses. Moreover, there are still tanggung jawab sosial activities that have not been effective, especially the tanggung jawab sosial activities in 4 villages, namely Kebur Village, Merapi Village, Telatang Village, and Muara Maung Village. The operational cost efficiency strategy implemented by PTBA is quite efficient, but there are still operational cost efficiency strategies that have not been effective, such as the cost efficiency strategies synergized with the Corporate social responsibility partners. PT Bukit Asam (Persero) Tbk is expected to continue making improvement efforts in carrying out Corporate social responsibility activities as well as in implementing the company's operational cost efficiency strategies.

Keywords: Corporate social responsibility, operational cost efficiency strategy, effective, continuous improvement

1. PENDAHULUAN

Kepedulian perusahaan terhadap lingkungan merupakan suatu bentuk tanggung jawab sosial perusahaan. Tanggung jawab sosial atau tanggung jawab sosial adalah

komitmen perusahaan untuk berkontribusi bagi perkembangan ekonomi berkelanjutan, yang bekerja sama dengan para karyawan, keluarga, komunitas lokal, dan masyarakat luas untuk

meningkatkan kehidupan dengan cara yang baik untuk bisnis dan pengembangan (*World Business Council for Sustainable Development*, 2002). Jadi, tanggung jawab sosial merupakan suatu bentuk tanggung jawab perusahaan kepada semua pemangku kepentingan (*stakeholders*), seperti karyawan, *shareholders*, konsumen, masyarakat, hingga pemerintah.

Berkaitan dengan betapa pentingnya penerapan tanggung jawab sosial dan manfaat tanggung jawab sosial bagi berbagai pihak, pemerintah Indonesia mengambil kebijakan dengan mengatur penerapan tanggung jawab sosial dalam berbagai ketentuan undang-undang. Penerapan tanggung jawab sosial diatur dalam Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal, dan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, serta Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2009 tentang Mineral dan Batubara. Dengan adanya ketentuan peraturan tersebut, penerapan tanggung jawab sosial perusahaan yang tadinya hanya kegiatan *voluntary* menjadi kegiatan yang *mandatory*.

Penerapan tanggung jawab sosial serta aktivitas pengelolaan lingkungan yang saat ini telah menjadi hal yang wajib dilakukan oleh perusahaan, membuat perusahaan harus mengeluarkan biaya lebih bagi aktivitas tersebut. Hal ini menjadikan perusahaan agar dapat melakukan efisiensi baik dari segi pengelolaan aktivitas, maupun dari segi biaya. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1999), efisiensi adalah ketepatan cara (usaha/kerja) dalam menjalankan sesuatu (dengan tidak membuang waktu, tenaga, dan biaya). Pada kegiatan ekonomi, konsep efisiensi tertuju pada penciptaan barang dan

jasa dengan menggunakan biaya yang paling rendah yang mungkin dapat dicapai, serta mampu mengalokasikan sumber-sumber ekonomi pada penggunaan yang paling bernilai. Apabila dihubungkan dengan aktivitas tanggung jawab sosial dan pengelolaan lingkungan, konsep efisiensi tersebut dapat bertujuan untuk penciptaan barang dan jasa yang lebih ramah lingkungan, serta sekaligus mengurangi biaya dan memperbaiki kondisi lingkungan.

PT Bukit Asam (Persero), Tbk (PTBA) merupakan perusahaan tambang yang identik dengan perusakan lingkungan. Hal ini menyebabkan PTBA harus fokus terhadap pengelolaan lingkungan, termasuk biaya yang dikeluarkan untuk pengelolaan lingkungan. Pengelolaan lingkungan yang dilakukan oleh PTBA sudah tidak dapat diragukan lagi dengan adanya penghargaan lingkungan PROPER EMAS yang diraih perusahaan.

Akan tetapi, peringkat terbaik yang diperoleh perusahaan, bertolak belakang dengan harga batu bara yang menurun hingga saat ini. Penurunan harga batu bara ini merupakan masalah yang berada di luar kendali manajemen. Masalah ini menuntut manajemen untuk menyusun sebuah strategi untuk mempertahankan keberlangsungan perusahaan. Strategi yang dilakukan oleh PTBA untuk mengatasi masalah harga batu bara ialah dengan melakukan efisiensi biaya. Efisiensi biaya yang dilakukan perusahaan ialah efisiensi biaya operasional yang berkaitan erat dengan lingkungannya. Efisiensi biaya yang dilakukan oleh PTBA ini juga menjadi bentuk perwujudan *continuous improvement* yang dilakukan perusahaan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan sebagai perusahaan yang sadar biaya dan lingkungan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

a. Akuntansi Lingkungan

United States Environment Protection Agency (US EPA), akuntansi lingkungan ialah:

“Suatu fungsi penting tentang akuntansi lingkungan adalah untuk menggambarkan biaya-biaya lingkungan supaya diperhatikan oleh para

stakeholders perusahaan yang mampu mendorong dalam pengidentifikasian cara-cara mengurangi atau menghindari biaya-biaya ketika pada waktu yang bersamaan sedang memperbaiki kualitas lingkungan.”

Tujuan dari akuntansi lingkungan adalah untuk meningkatkan jumlah informasi relevan yang dibuat bagi mereka yang memerlukan atau dapat menggunakannya. Pentingnya penggunaan akuntansi lingkungan bagi perusahaan atau organisasi lainnya dijelaskan dalam fungsi dan peran akuntansi lingkungan, baik dalam fungsi internal dan fungsi eksternal.

b. Akuntansi Manajemen Lingkungan

US EPA menjelaskan akuntansi manajemen lingkungan sebagai suatu “proses pengidentifikasian, pengumpulan dan penganalisisan informasi tentang biaya-biaya dan kinerja untuk membantu pengambilan keputusan organisasi. Akuntansi manajemen lingkungan pada dasarnya lebih menekankan pada akuntansi dari biaya-biaya lingkungan. Biaya lingkungan ini tidak hanya mengenai informasi tentang biaya-biaya lingkungan dan informasi lainnya yang terukur, akan tetapi juga tentang informasi material dan energi yang digunakan. Akuntansi manajemen lingkungan saling terkait dan terfokus pada arus nilai-nilai bahan dan energi, tingkat umum perusahaan yang sama baiknya dengan tingkat proses perusahaan perseroan, divisi-divisi, serta operasi.

c. Tanggung jawab sosial Perusahaan

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2007, Pasal 15 huruf tentang Penanaman Modal menegaskan bahwa “tanggung jawab sosial perusahaan adalah tanggung jawab yang melekat pada setiap perusahaan penanaman modal untuk menciptakan hubungan yang serasi, seimbang, dan sesuai dengan lingkungan, nilai, norma, dan budaya masyarakat setempat”. Selain itu, terdapat pula definisi tanggung jawab sosial di dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007, Pasal

1 angka 3, tentang Perusahaan Terbatas, yang menyatakan bahwa “tanggung jawab sosial dan lingkungan adalah komitmen perusahaan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi perusahaan sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya”. Berbeda dengan definisi UUPM, UUPT menekankan tanggung jawab sosial sebagai bentuk komitmen perusahaan dalam pembangunan ekonomi, tanpa mengesampingkan tanggung jawab bagi sosial dan lingkungan.

Tanggung jawab sosial atas tiga aspek yang lebih dikenal dengan istilah “*Triple Bottom Line*”. Ketiga aspek ini meliputi kesejahteraan atau kemakmuran ekonomi (*economic prosperity*), peningkatan kualitas lingkungan (*environmental quality*), dan keadilan sosial (*social justice*). Ia juga menegaskan bahwa suatu perusahaan yang ingin menerapkan konsep pembangunan berkelanjutan (*sustainability development*) harus memerhatikan “*Triple P*” yaitu *profit, people, and planet*. Jadi, dapat disimpulkan bahwa “*triple p*” ialah “*profit*” sebagai wujud aspek ekonomi, “*people*” sebagai aspek sosial, dan “*planet*” sebagai wujud aspek lingkungan.

d. Efisiensi Biaya Operasional

Perusahaan sebagai bentuk usaha bisnis memiliki tujuan utama yaitu mencari laba, sehingga efisiensi menjadi suatu hal yang penting untuk dilakukan setiap perusahaan. Efisiensi yang dapat dilakukan oleh perusahaan dapat dilakukan dengan mengefisienkan konsumsi sumber daya dan dapat juga dengan mengefisienkan biaya yang dikeluarkan, serta efisiensi dapat diukur berdasarkan ukuran finansial dan non finansial. Efisiensi merupakan perbandingan terbaik antara suatu usaha pemanfaatan sumber daya dengan hasil yang diperoleh. Anthony dan Govindarajan (2011) mendefinisikan efisiensi ialah:

“Efficiency is the ratio of input to output or the amount of output per unit of input”

Jadi, efisiensi menggambarkan perbandingan seberapa banyak masukan yang diperlukan untuk menghasilkan satu unit keluaran tertentu. Unit organisasi yang paling efisien adalah unit yang dapat menghasilkan keluaran terbanyak dengan masukan yang tersedia atau seminimal mungkin.

Efisiensi merupakan salah satu bentuk pengukuran evaluasi dari kinerja perusahaan. Dalam kerangka kerja berdasarkan keuangan, kinerja dapat diukur dengan membandingkan hasil yang sesungguhnya dengan hasil yang dianggarkan. Anggaran dan perhitungan biaya standar merupakan tahapan penting dalam aktivitas *benchmarking* untuk sistem berdasarkan keuangan. Hal ini tentunya berarti ukuran kinerja bersifat objektif dan relatif stabil sepanjang waktu.

Hansen dan Mowen (2009) menyatakan bahwa berbagai ukuran keuangan harus menunjukkan potensi penghematan yang sesungguhnya, serta mengelompokkan ukuran keuangan untuk efisiensi aktivitas meliputi:

1. Pelaporan biaya bernilai tambah dan tak bernilai tambah
Perusahaan harus mengidentifikasi dan melaporkan biaya bernilai tambah dan tak bernilai tambah secara formal dari tiap aktivitas. Penekanan pada biaya tak bernilai tambah menunjukkan tingkat pemborosan yang dialami perusahaan, hingga dalam memberikan informasi mengenai potensi perbaikan. Hal ini akan mendorong manajer untuk lebih menekankan pengendalian aktivitas tak bernilai tambah. Kemudian

3. RANCANGAN PENELITIAN

Jenis penelitian yang dipakai oleh peneliti adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif. Studi deskriptif (*descriptive study*) dilakukan untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti

kemajuan dapat dinilai dengan membuat laporan tren dan penurunan biaya. Penelusuran atas berbagai biaya ini sepanjang waktu akan memungkinkan para manajer untuk menilai efektivitas dari program manajemen aktivitas mereka.

2. Tren dalam laporan biaya
Pelaporan tren dengan membandingkan berbagai biaya untuk tiap aktivitas dengan berjalannya waktu. Tujuannya adalah perbaikan aktivitas yang diukur melalui pengurangan biaya sehingga kita dapat melihat penurunan biaya tak bernilai tambah dari satu periode ke periode berikutnya.
3. Penetapan standar Kaizen
Perhitungan biaya Kaizen berkaitan dengan penurunan biaya berbagai produk dan proses yang telah ada. Pengendalian berbagai proses penurunan biaya ini dapat dicapai melalui penggunaan berulang dua subsiklus utama, yaitu Kaizen atau perbaikan berkelanjutan dan siklus pemeliharaan. Standar Kaizen mencerminkan perbaikan berkelanjutan yang direncanakan untuk periode di masa mendatang. Perbaikan yang direncanakan tersebut diasumsikan dapat dicapai sehingga standar Kaizen adalah sejenis standar yang dapat dicapai.
4. *Benchmarking*
Benchmarking menggunakan praktik terbaik sebagai standar untuk mengevaluasi kinerja aktivitas. Tujuan *benchmarking* adalah menjadi yang terbaik dalam melakukan aktivitas dan proses. Jadi, *benchmarking* juga harus melibatkan perbandingan dengan para pesaing atau industri lainnya.

dalam suatu situasi (Sekaran, 2011). Tujuan dari studi deskriptif ialah memberikan gambaran bagi peneliti suatu aspek-aspek yang relevan terhadap fenomena penerapan aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan dan penerapan strategi efisiensi biaya operasional

perusahaan pada PT Bukit Asam (Persero), Tbk.

Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan sekunder. Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data primer melalui wawancara, observasi, dan dokumen. Data sekunder dikumpulkan berdasarkan dokumen-dokumen terkait penerapan aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan dan pelaksanaan strategi efisiensi biaya operasional PTBA.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik analisa Miles dan Huberman (2014). Teknik analisis data Miles dan Huberman digunakan untuk mengolah data hasil wawancara dan dokumen untuk mengevaluasi penerapan aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan dan pelaksanaan strategi efisiensi biaya operasional perusahaan PTBA. Proses yang dilakukan pada langkah analisis data sebagai berikut.

1. Reduksi data

Peneliti melakukan kegiatan reduksi data dengan menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data hingga kesimpulan final dapat ditarik dan diverifikasi.

2. Penyajian data

Setelah data direduksi, data disajikan dalam bentuk tabel kategorisasi. Dalam tabel kategorisasi, tema yang telah ditentukan kemudian dijabarkan lagi menjadi subtema dan diakhiri dengan memberi kode subtema sesuai dengan hasil wawancara

3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi

Penarikan kesimpulan berasal dari pengumpulan data, kumpulan catatan-catatan lapangan, dokumen atau arsip perusahaan, dan pengodean yang telah dilakukan dalam kegiatan reduksi data. Kesimpulan-kesimpulan tersebut kemudian akan diverifikasi selama penelitian berlangsung.

Pengujian data perlu dilakukan untuk meyakinkan bahwa data yang diperoleh merupakan data yang valid. Pengujian data dilakukan melalui triangulasi dan *member check-*

ing. Triangulasi yang digunakan adalah triangulasi teknik. Triangulasi teknik dengan membandingkan hasil data dengan data yang diperoleh berdasarkan wawancara, dokumentasi, serta observasi. Selain itu, metode lainnya, metode *member checking* dengan cara menilai keakuratan laporan akhir atau deskripsi spesifik atau topik melalui seorang partisipan yang mampu menilai keakuratan penelitian (Creswell, 2014). Partisipan yang menjadi *member checking* dalam penelitian ini adalah informan yang diwawancarai.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

a. Proses Analisis

Penelitian ini diawali dengan melakukan wawancara kepada responden mengenai penerapan aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan dan pelaksanaan strategi efisiensi biaya operasional yang telah dilakukan oleh perusahaan. Observasi dilakukan untuk mengamati pelaksanaan aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan dan strategi efisiensi biaya operasional perusahaan. Dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan informasi yang lebih lengkap terkait aktivitas dan biaya penerapan tanggung jawab sosial, serta rincian strategi efisiensi biaya dan komponen biaya operasional perusahaan. Selama penelitian berlangsung dilakukan pengolahan data yaitu dengan analisis data kualitatif menggunakan model analisis Miles dan Huberman (2014).

b. Penerapan Aktivitas Tanggung jawab sosial PT Bukit Asam (Persero), Tbk

Pelaksanaan aktivitas tanggung jawab sosial PTBA didasarkan pada visi, misi, serta strategi pelaksanaan yang telah ditetapkan perusahaan, yang merupakan turunan dari visi dan misi perusahaan. Visi dari tanggung jawab sosial PTBA adalah “Mewujudkan masyarakat yang sejahtera, mandiri, dan berwawasan lingkungan”. Melalui kegiatan tanggung jawab sosial, PTBA berkomitmen untuk membentuk

lingkungan masyarakat yang mandiri dan sejahtera. Komitmen tersebut selaras dengan program pemerintah dalam rangka meningkatkan taraf hidup bangsa Indonesia.

Program kerja tanggung jawab sosial yang dilakukan PTBA disusun setiap awal tahun, serta memiliki sasaran dan tujuan yang berbeda-beda. PTBA menyusun program-program tanggung jawab sosial berdasarkan kriteria-kriteria tertentu, yang nantinya akan dijadikan dasar untuk mengevaluasi setiap program aktivitas tanggung jawab sosial yang telah dilakukan. Program-program kerja yang telah dilaksanakan oleh PTBA hingga tahun 2016 ini ialah sebagai berikut:

1. Peningkatan Hubungan dengan Masyarakat dan Kelembagaan
Program kerja tanggung jawab sosial PTBA dalam meningkatkan hubungan dengan masyarakat dan kelembagaan dilaksanakan dengan melakukan aktivitas FGD (*Focus Group Discussion*) dengan masyarakat sekitar dan lembaga Pemerintah. Aktivitas FGD ini dilakukan dengan melakukan diskusi terbuka antara karyawan PTBA dengan pihak-pihak yang telah ditunjuk sebagai perwakilan dari masyarakat dan lembaga pemerintah. Aktivitas ini bertujuan untuk meningkatkan hubungan dengan masyarakat dan kelembagaan di Wilayah Ring I Perusahaan agar terciptanya kondisi sosial dan kultural yang dinamis sehingga dapat menjamin kelancaran pelaksanaan operasional perusahaan.
2. Peningkatan Kapabilitas dan Kompetensi masyarakat
Setiap program aktivitas tanggung jawab sosial yang direncanakan dan disusun oleh PTBA sebagai salah satu bentuk upaya untuk meningkatkan kapabilitas dan kompetensi masyarakat. Program-program tanggung jawab sosial ini disusun untuk mengembangkan *skill* serta kapasitas dari setiap individu masyarakat. Program-program tanggung jawab sosial PTBA

untuk meningkatkan kapabilitas dan kompetensi masyarakat, seperti beasiswa, Mobaling, Bukit Asam Mengajar, pelatihan keterampilan masyarakat, dan aktivitas lainnya.

3. Pengembangan Usaha Mandiri
Program pengembangan usaha mandiri diberikan dengan tujuan untuk meningkatkan perekonomian masyarakat-masyarakat yang berada di wilayah sekitar perusahaan. PTBA melaksanakan program UKM HEBAT (Halal, Enak, Berkah, Aman, Toyyib) untuk mendukung program pengembangan usaha mandiri melalui POSDAYA. Peningkatan perekonomian masyarakat diberikan melalui POSDAYA yang terdapat di setiap desa. POSDAYA (Pos Pemberdayaan Keluarga) merupakan program pemberdayaan masyarakat terutama partisipasi kaum perempuan/ibu rumah tangga yang dibuat oleh PTBA untuk pengembangan ekonomi dan penciptaan usaha baru berbasis potensi masyarakat. POSDAYA ini dibentuk untuk memberikan pelatihan-pelatihan bagi masyarakat agar masyarakat dapat lebih mandiri dan berdikari.
4. Pengembangan Kelembagaan Keuangan Sumber Pendanaan Usaha Kecil
Program pengembangan lembaga keuangan sumber pendanaan usaha kecil merupakan program kemitraan perusahaan dengan pemberian dana pinjaman bagi masyarakat. Dana kemitraan yang diberikan kepada masyarakat melalui tiga cara yaitu penyaluran dana kemitraan kepada Binaan Bukit Asam, penyaluran dana Kemitraan melalui koperasi/LKM, BMT/Unit Pengelola Keuangan, dan kelompok atau lembaga, serta penyaluran dana kemitraan melalui kerja sama BUMN.
5. Pemberdayaan Masyarakat
PTBA sebagai perusahaan BUMN melakukan kegiatan tanggung jawab sosial

selain untuk menaati peraturan serta perundang-undangan yang berlaku, PTBA juga berkomitmen dengan melalui aktivitas tanggung jawab sosial yang dilakukan dapat terus mendorong pertumbuhan ekonomi dan membangun kemandirian masyarakat. Salah satu upaya yang dilakukan ialah melalui pemberdayaan masyarakat lokal. PTBA melaksanakan program yang bertujuan memberdayakan potensi sosial dan ekonomi, serta penciptaan kualitas hidup yang lebih baik untuk masyarakat dan lingkungan. Program tanggung jawab sosial untuk pemberdayaan masyarakat, antara lain seperti Sentra Industri Bukit Asam (SIBA), interkoneksi program, dan masyarakat berkarya.

6. Peningkatan Kepedulian Lingkungan
Aktivitas tanggung jawab sosial yang dilakukan oleh PTBA sesuai dengan konsep *Triple Bottom Line* (3P), yaitu *people*, *planet*, dan *profit*, sehingga aktivitas tanggung jawab sosial PTBA tidak hanya bertujuan untuk menyejahterakan masyarakat, tetapi juga untuk menjaga kelestarian lingkungan. Oleh karena itu, PTBA melakukan berbagai aktivitas yang bermanfaat bagi lingkungan, termasuk aktivitas pengelolaan lingkungan pasca tambang.
7. Pembangunan Infrastruktur dan Sarana Umum
Penyaluran dana untuk pembangunan infrastruktur dan sarana umum diberikan PTBA dalam wujud pembangunan sarana ibadah, pembangunan sarana pendidikan, pembangunan sarana dan prasarana umum seperti jalan desa dan jembatan, serta pembangunan sarana kesehatan seperti pemberian alat kesehatan di Posyandu.
8. Bantuan Bencana Alam
Program tanggung jawab sosial bantuan bencana alam memiliki tujuan untuk menekan risiko yang timbul dari bencana melalui edukasi prabencana bagi

masyarakat yang berada di wilayah Ring I perusahaan, meningkatkan *awarness* (kewaspadaan) masyarakat terhadap bencana, serta memulihkan kondisi bagi korban bencana dan lingkungan seperti kondisi sebelum bencana. Bantuan bidang bencana alam juga dilakukan apabila terjadi bencana alam yang bersifat tanggap darurat. Bantuan bencana alam yang disalurkan salah satunya dengan penyediaan sarana tanggap bencana, pelatihan tanggap bencana, bantuan-bantuan untuk korban bencana alam, bantuan tanggap darurat bencana dan rekonstruksi pasca bencana.

Aktivitas tanggung jawab sosial yang dilakukan oleh PTBA tidak hanya sebagai pemenuhan program dan pemenuhan kewajiban perusahaan semata terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, akan tetapi juga sebagai upaya untuk mengetahui tanggapan (*feedback*) atas program yang diberikan. Pengukuran kinerja tanggung jawab sosial bertujuan sebagai dasar evaluasi dan umpan balik bagi perusahaan, apakah program yang dilakukan selama ini telah dijalankan dengan baik dan tepat sasaran. Program telah dijalankan dengan baik maksudnya ialah bahwa program-program yang telah dijalankan sesuai dengan rencana dan target perusahaan. Sedangkan program telah tepat sasaran yang dimaksudkan ialah bahwa para *stakeholders* telah merasakan manfaat dari setiap dana dan sumber daya yang telah dikeluarkan PTBA secara optimal dan berdampak pula bagi perusahaan sendiri serta *shareholders* akan mendapatkan manfaat dalam jangka panjang

- c. Biaya Penerapan Aktivitas Tanggung jawab sosial
Aktivitas tanggung jawab sosial yang telah dilakukan oleh PTBA sesuai dengan Peraturan Menteri BUMN yang beberapa kali mengalami perubahan. Peraturan terbaru terkait dengan penerapan aktivitas tanggung jawab sosial

perusahaan ialah Peraturan Menteri BUMN PER-03/MBU/12/2016 tanggal 16 Desember 2016, yang sebelumnya merupakan Peraturan Menteri BUMN No.09/MBU/07/2015.

Dalam penerapan aktivitas tanggung jawab sosial, PTBA mengalokasikan dana untuk 3 aktivitas utama, yaitu program kemitraan, bina lingkungan, dan bina wilayah. Kebijakan aktivitas PKBL yang dilakukan oleh PTBA sebagai salah satu perusahaan BUMN terus mengalami perubahan seiring dengan adanya perubahan regulasi yang mengatur pengalokasian dana untuk kegiatan tanggung jawab sosial. Sumber biaya operasional PKBL PTBA dari tahun 2012 hingga 2016 berasal dari biaya perusahaan yang dianggarkan. Biaya ini diakui sebagai beban dan masuk pos Beban Administrasi dan Umum dalam laporan pendapatan komprehensif konsolidasian perusahaan.

Pada tahun 2013 dan 2014, peraturan yang terkait dengan pelaksanaan PKBL perusahaan yaitu Peraturan Menteri BUMN No. PER-08/MBU/2013, yang sebelumnya merupakan Peraturan Menteri BUMN No.05/MBU/2007. Terjadinya perubahan regulasi ini mampu mempengaruhi kebijakan akuntansi perusahaan dalam pengalokasian biaya PKBL perusahaan. pada tahun 2013 hingga tahun 2015, biaya tanggung jawab sosial dimana yang merupakan biaya PKBL masuk sebagai beban dalam komponen biaya administrasi dan umum, sehingga hal ini dapat mempengaruhi laba yang diperoleh perusahaan. Sedangkan untuk tahun 2016, dana PKBL kembali berasal dari penyisihan laba setelah pajak yaitu maksimal 4%. Kebijakan ini mengacu pada Peraturan Menteri BUMN No.09/MBU/07/2015.

Penyaluran dana tanggung jawab sosial PTBA di atas, dapat dilihat bahwa PTBA telah menjalankan penyaluran dana PKBL sesuai dengan rincian program yang diwajibkan Peraturan Menteri BUMN PER-03/MBU/12/2016 Pasal 9. Selain itu, dana PKBL yang dikeluarkan PTBA dari tahun 2013 hingga tahun 2015 semakin menurun.

Salah satu faktor adanya penurunan dana PKBL ini adalah antara lain penurunan yang sangat signifikan ada dana program kemitraan dari tahun 2013 sebesar Rp38.812.994.750, pada 2014 sebesar Rp22.195.000.000, pada tahun 2015 menjadi sebesar Rp875.000.000, dan pada tahun 2016 sebesar Rp445.000.000, penurunan ini disebabkan karena jumlah piutang macet yang terus meningkat, sehingga manajemen perusahaan mengeluarkan kebijakan untuk melakukan penghentian penyaluran program kemitraan kepada mitra binaan terhitung mulai bulan Februari 2015.

Selain itu, penurunan dana program PKBL khususnya bina lingkungan setiap tahunnya dikarenakan penyaluran dana program bina lingkungan yang dilakukan oleh PTBA yang menjadi lebih selektif. Selain itu juga, yang menjadi salah satu faktor penyebab adanya penurunan penyaluran dana PKBL ini juga disebabkan oleh perubahan regulasi yang menjadikan dana PKBL sebagai beban perusahaan, serta adanya pelaksanaan strategi efisiensi biaya perusahaan, sehingga hal ini menjadi salah satu upaya PTBA untuk menekan beban perusahaan, agar mampu mencapai laba yang ditargetkan.

Pada tahun 2016, penyaluran dana PKBL kembali mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Hal yang mendorong peningkatan ini adalah salah satunya karena kembali adanya perubahan regulasi bahwa pendanaan aktivitas PKBL berasal dari penyisihan laba perusahaan. Selain itu juga, pada regulasi peraturan menteri BUMN yang terbaru, terdapat tambahan satu program dalam program bina lingkungan, yaitu program peningkatan kapasitas mitra binaan, serta di tahun 2015 terdapat tambahan program sosial masyarakat. Penambahan program inilah juga menjadi salah satu penyebab adanya peningkatan penyaluran dana PKBL perusahaan.

d. Pengukuran Kinerja Tanggung jawab sosial PT Bukit Asam (Persero), Tbk

Pengukuran kinerja yang digunakan dalam satuan kerja tanggung jawab sosial PTBA terdapat 2 alat ukur, yaitu *Social Return on Investment* (SROI) dan *Balanced Scorecard* (BSC). SROI merupakan metode pengukuran kinerja yang digunakan untuk menilai dampak dari program tanggung jawab sosial yang diberikan oleh PTBA dinilai dari sudut investasi. Sedangkan BSC merupakan alat ukur kinerja dari sistem manajemen untuk satuan kerja tanggung jawab sosial.

1. Pengukuran Kinerja Manajemen Berdasarkan *Balanced Scorecard*

PTBA menggunakan *balanced scorecard* (BSC) untuk menilai kinerja manajemen perusahaan, khususnya untuk satuan kerja tanggung jawab sosial. BSC satuan kerja tanggung jawab sosial meliputi 4 (empat) perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Setiap perspektif di dalam BSC memiliki indikator kinerja utama, bobot, target, serta nilai pencapaian bobot dari setiap indikator.

2. Pengukuran Kinerja Aktivitas Tanggung jawab sosial Berdasarkan *Social Return on Investment* (SROI)

SROI adalah sebuah metode pengukuran dampak program dengan pendekatan perhitungan kuantifikasi keuangan (monetisasi). Metode ini dimaksudkan untuk mengukur nilai dampak program secara finansial yang membandingkan antara nilai dampak dengan nilai biaya program yang telah diinvestasikan. SROI juga membantu memberikan gambaran apakah suatu program yang dilaksanakan dengan layak atau tidak secara finansial, hanya memiliki manfaat jangka pendek atau jangka panjang. SROI juga membantu mengidentifikasi pihak-pihak yang menerima manfaat baik bentuk maupun besaran manfaat finansial yang diterima. Sehingga bisa juga diketahui

apakah manfaat suatu program terdistribusi dengan baik kepada pihak-pihak yang menjadi sasaran utama program, atau malah memusat kepada satu atau sekelompok pihak tertentu dan bahkan pada pihak yang tidak masuk dalam sasaran program.

Pengukuran dampak menggunakan SROI, PTBA mampu mengidentifikasi keberlanjutan program tanggung jawab sosial yang telah dilaksanakan, mengidentifikasi kategori dampak baik untuk jangka panjang atau pendek, positif atau negatif program yang telah dilaksanakan, maupun memberikan dampak secara langsung atau tidak langsung, serta mampu mengukur apakah aktivitas tanggung jawab sosial yang telah dilaksanakan sudah efisien dan efektif.

Penilaian efektivitas aktivitas tanggung jawab sosial di PTBA dilakukan dengan 2 (dua) cara, yaitu melalui kuesioner yang disebar oleh pihak internal PTBA dan melalui laporan pemantauan dan persepsi masyarakat terhadap aktivitas tanggung jawab sosial dan lingkungan di sekitar perusahaan PTBA yang dibuat oleh pihak independen yang berasal dari eksternal perusahaan. Penilaian efektivitas melalui kuesioner, pegawai PTBA memberikan kuesioner kepada masyarakat pada saat pemberian pinjaman PTBA dan pada saat pelaksanaan program tanggung jawab sosial. Kuesioner tersebut terdiri dari 4 pertanyaan yang terkait dengan pelaksanaan dan program tanggung jawab sosial yang diberikan PTBA kepada masyarakat. Secara keseluruhan hasil kuesioner, masyarakat memberikan penilaian efektivitas yang sangat baik terhadap pelaksanaan serta program tanggung jawab sosial yang diberikan PTBA.

Hasil penilaian berdasarkan kuesioner dari internal PTBA memiliki perbedaan dengan laporan hasil pemantauan kegiatan tanggung jawab sosial dan persepsi masyarakat yang dilakukan oleh tim independen perusahaan. Perbedaan ini dikarenakan laporan dari tim

independen lebih obyektif dan mencakup semua aspek, tidak hanya aspek sosial tanggung jawab sosial.

Pada laporan tersebut, tim independen melakukan beberapa metode seperti dokumentasi yang berasal dari dokumen RKL dan RPL perusahaan, observasi, wawancara kepada masyarakat penerima program tanggung jawab sosial, dan menyebarkan kuesioner kepada masyarakat. Pada penilaian pemantauan kegiatan tanggung jawab sosial berdasarkan parameter lingkungan, secara keseluruhan indikator menunjukkan warna biru yang artinya penilaian baik, akan tetapi masih terdapat beberapa desa yang menunjukkan indikator berwarna kuning yang artinya penilaian buruk. Desa yang termasuk dalam penilaian buruk ialah Desa Muara Maung, Desa Telatang, Desa Merapi, dan Desa Kebur. Adanya penilaian dan persepsi masyarakat yang buruk terhadap aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan khususnya untuk parameter lingkungan ialah karena lokasi desa yang berada di luar wilayah Ring I perusahaan dan cukup jauh dari PTBA.

Berdasarkan dari hasil penilaian efektivitas, baik melalui kuesioner yang disebar oleh internal perusahaan, maupun laporan pemantauan aktivitas tanggung jawab sosial dan persepsi masyarakat yang dilakukan oleh tim independen, menunjukkan bahwa secara keseluruhan aktivitas tanggung jawab sosial yang dilaksanakan oleh tanggung jawab sosial sudah cukup baik walaupun masih ada beberapa hal yang kurang efektif, terutama untuk parameter lingkungan.

e. Strategi Efisiensi Biaya Operasional PT Bukit Asam (Persero), Tbk

Untuk menghadapi tantangan penurunan harga batubara tersebut dan agar tetap mampu bertahan di tengah tantangan tersebut, serta tetap memberikan kontribusi bagi para *stakeholders*, maka PTBA melakukan upaya antisipatif dan proaktif dengan mendorong efisiensi. Strategi efisiensi yang dilakukan oleh

PTBA selain bertujuan sebagai upaya proaktif dalam menghadapi kondisi batubara yang turun secara signifikan, tetapi juga untuk pencapaian target laba perusahaan agar sesuai dengan target laba yang telah disusun pada RKAP setiap tahunnya.

Strategi efisiensi yang ditempuh oleh Perseroan terbagi menjadi dua hal yaitu investasi dan operasional. Dari sisi investasi, PTBA melakukan kajian ulang akan skala prioritas investasi dalam menentukan investasi yang harus dilakukan atau investasi yang harus ditunda, atau dibatalkan bila perlu, serta dikaji ulang dari sisi besaran dan jumlah investasi.

Sedangkan dari sisi operasional terkait dengan cara PTBA menambang baik secara teknis maupun secara keuangan. Efisiensi operasional secara teknis dilakukan PTBA dengan melakukan penambangan dengan cara yang lebih efektif dan efisien, tidak hanya efisien dari sisi penambangan, akan tetapi juga berdampak pada efisiensi pemakaian energi dan efisiensi biaya. Selain itu juga efisiensi operasional tidak hanya dilakukan pada penambangan, tetapi juga efisiensi untuk seluruh biaya operasional perusahaan, baik untuk biaya penunjang hingga biaya variabel perusahaan.

Oleh karena itu, strategi efisiensi biaya yang dilakukan oleh PTBA setiap tahunnya berbeda-beda. Ada strategi efisiensi biaya yang memang menjadi program rutin tahunan perusahaan, dan ada strategi efisiensi biaya yang dilakukan oleh perusahaan yang merupakan suatu program baru bagi perusahaan yang nantinya program efisiensi ini mampu memberikan dampak positif bagi perusahaan serta juga sebagai bentuk upaya perwujudan *continuous improvement* perusahaan. Strategi-strategi efisiensi yang telah dilakukan oleh PTBA, antara lain sebagai berikut:

1. Pengendalian Biaya Operasi

Pengendalian biaya produksi merupakan salah satu cara yang dilakukan PTBA untuk menerapkan strategi efisiensi perusahaan.

Program-program efisiensi yang telah dilakukan oleh PTBA ialah:

- a. Menekan biaya listrik dengan memaksimalkan pasokan listrik dari PLTU mulut tambang milik sendiri

PTBA melakukan upaya efisiensi biaya salah satunya dengan menekan biaya listrik. Dulu PTBA melakukan kontrak kerja sama dengan PLN untuk terus memasok listrik bagi kepentingan operasional perusahaan. Tapi kini PTBA telah memiliki PLTU sendiri yaitu PLTU Mulut Tambang. Tenaga listrik yang di hasilkan oleh PLTU ini dapat digunakan oleh PTBA untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan. Walaupun demikian, kontrak kerja sama antara PTBA dan PLN terkait pasokan listrik masih tetap terjalin. Hal ini dikarenakan sebagai bentuk upaya antisipasi PTBA apabila terdapat kerusakan pada PLTU yang mengakibatkan PLTU tidak mampu menyediakan pasokan listrik, sehingga dapat menyebabkan kegiatan operasional terganggu.

- b. Optimasi Sewa Alat Berat dan BBM

Optimasi biaya sewa alat penambangan dilakukan perusahaan dengan membeli alat tambang untuk milik sendiri, sehingga mengurangi biaya untuk kontrak jasa penambangan. Selain itu, melalui sistem elektrifikasi PTBA dapat lebih memaksimalkan biaya sewa alat dan juga meminimalkan biaya untuk pembelian bahan bakar minyak.

- c. Optimasi Tenaga Kerja

PTBA mendidik tenaga-tenaga kerja PTBA dengan diberikan pelatihan dan pengembangan secara rutin, sehingga kini PTBA telah memiliki tenaga kerja yang sudah handal, terutama terkait masalah mesin. Dengan memiliki tenaga kerja yang handal, sistem swakelola yang dijalankan oleh PTBA dapat berjalan dengan baik, serta mampu memberikan keuntungan yang lebih besar. Untuk pengembangan kapasitas serta bengkel perusahaan sendiri telah

ditangani langsung oleh tenaga-tenaga kerja handal yang dimiliki perusahaan. Selain itu, PTBA juga mengurangi jumlah rekrutmen tenaga kerja baru setiap tahunnya, dengan tujuan selain untuk efisiensi biaya gaji karyawan, tetapi juga untuk mengoptimalkan tenaga kerja yang ada.

- d. Penyesuaian Tarif Jasa Penambangan

Kondisi harga batubara yang menurun secara signifikan membuat PTBA harus terus melakukan negosiasi terhadap pihak ketiga atas tarif jasa penambangan. Kontrak jangka panjang PTBA dengan perusahaan kontraktor jasa penambangan tidak dapat dikurangi begitu saja, akan tetapi PTBA dapat melakukan negosiasi terhadap tarif jasa penambangan.

- e. Penggantian Pompa Engine/Diesel menjadi Pompa Listrik

Kegiatan pemompaan pada pertambangan terbuka seperti pertambangan batubara yang dilakukan oleh UPTD mutlak diperlukan, selain itu untuk memompa air untuk menyuplai air perkantoran di wilayah tambang, juga digunakan untuk proses penambangan seperti pembersihan *belt conveyor*, penyiraman jalan, penyiraman area penambangan untuk mengurangi debu, dan yang terpenting dipergunakan untuk penirisan air pada area cekungan yang telah ditambang yang menjadi penampungan air yang disebabkan oleh serapan air tanah atau air hujan. Pemompaan pengawairan tambang di area pertambangan batubara, PTBA menggunakan 2 (dua) jenis penggerak pompa, yaitu pompa dengan penggerak listrik dan pompa dengan penggerak *engine*.

- f. Memaksimalkan Produksi Batubara dengan Sistem Swakelola

Sistem swakelola merupakan sistem dengan sistem penambangan yang dilakukan oleh PTBA sendiri, baik dari alat tambang, operator tambang, hingga pengawasan tambang, mulai dari proses penggalian hingga proses pengangkutan batubara yang

dilakukan sendiri oleh PTBA. Sistem swakelola juga merupakan bagian dari elektrifikasi perusahaan. Sebelum menerapkan sistem penambangan swakelola, PTBA melakukan kontrak jasa penambangan pihak ketiga dengan salah satu perusahaan swasta, yaitu PT PAMA Persada. Selain itu juga, saat ini PTBA baru saja mengakuisisi perusahaan jasa penambangan yang menjadi anak perusahaan PTBA, yaitu PT Satria Bahana Sarana (SBS) yang nantinya dapat juga menggantikan kontrak dengan PT PAMA Persada. Akuisisi PT SBS ini dilakukan PTBA agar dapat memperoleh tarif kontrak jasa penambangan yang lebih murah apabila dibandingkan dengan tarif jasa penambangan dengan perusahaan lain yang bukan merupakan anak perusahaan PTBA.

g. Penggunaan Suku Cadang Produksi Dalam Negeri dan Mengoptimalkan *Refurbishment* mandiri

Refurbishment merupakan peningkatan kualitas peralatan yang dilakukan secara swakelola. Untuk menjamin bahwa kualitas suku cadang dalam negeri sesuai dengan peralatan yang dioperasikan, PTBA melakukan sejumlah langkah untuk *refurbishment* mandiri, PTBA berupaya untuk terus meningkatkan kompetensi karyawan di bidang perbaikan dan perawatan peralatan utama, apabila ada alat utama yang rusak dapat diperbaiki sendiri, dan tetap berfungsi dengan baik dan aman bagi operator.

2. Peningkatan Efisiensi Operasional

Selain melakukan upaya efisiensi biaya produksi, PTBA juga menjalankan efisiensi operasional, yaitu dengan menjalankan program-program sebagai berikut:

a. PTBA terus berusaha mengembangkan sistem teknologi yang dimiliki perusahaan. Setiap tahunnya perusahaan melakukan pengembangan sistem teknologi yang berbeda yang mendukung efisiensi

operasional perusahaan. Pada tahun 2015, PTBA melakukan standarisasi sistem operasi dan dokumentasi, menyelaraskan sistem pelaporan dan memadukan seluruh *input* dan *output* data ke dalam suatu aplikasi sistem teknologi informasi yang disebut *Supply Chain Management System* (SCMS). Dengan Penerapan SCMS, PTBA dapat meningkatkan akurasi pemantauan volume dan kualitas persediaan agar berada dalam jumlah yang tepat untuk melaksanakan rencana penambangan yang sesuai dengan permintaan pasar, sehingga kegiatan penambangan dapat berjalan lebih efisien.

b. PTBA melakukan upaya-upaya perbaikan dan peningkatan kapasitas sarana dan prasarana pemindahan batubara untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mengantisipasi peningkatan kegiatan penambangan perusahaan di masa mendatang. Prasarana yang diperbaiki adalah *Coal Handling Facility* (CHF) baik di area tambang, titik angkutan maupun di area pengangkutan/pemuatan di pelabuhan. Kegiatan yang dilakukan di antaranya ialah memperbesar kapasitas tampung *temporary stockpile* dan membangun *Train Loading Station* (TLS) baru termasuk pemasangan unit *back up hydraulic*, merealisasikan program peningkatan kapasitas *stockpile* dan *conveyor system* untuk mendukung peningkatan kapasitas di pelabuhan Tarahan, serta optimalisasi dermaga baru di Pelabuhan Tarahan agar mampu melayani kapal berukuran 210.000.

c. Implementasi Elektrifikasi peralatan penambangan

PTBA mulai mengganti peralatan tambang yang awalnya menggunakan tenaga bahan bakar minyak, kemudian diganti dengan peralatan dengan menggunakan tenaga listrik. Hal ini dilakukan oleh PTBA dengan tujuan untuk menekan biaya yang dikeluarkan untuk pembelian bahan bakar

- minyak dan memanfaatkan PLTU yang dimiliki oleh perusahaan sendiri, yaitu PLTU yang berada di Banko. Selain itu, penggantian peralatan tambang menjadi menggunakan tenaga listrik atau yang lebih dikenal dengan sistem elektrifikasi, juga memberikan dampak yang positif bagi kondisi lingkungan, di mana mampu mengurangi emisi yang dikeluarkan oleh peralatan.
- d. *Cost reduction* sebagai salah satu *Key Performance Indikator* (KPI) pada *Balanced Scorecard*. Dalam rangka menerapkan strategi efisiensi biaya perusahaan, PTBA menetapkan *cost reduction* sebagai salah satu KPI pada BSC setiap satuan kerja. *Cost reduction* ini mengarah pada efisiensi biaya operasional perusahaan, khususnya untuk seluruh satuan kerja yang ada di PTBA, misalnya seperti biaya alat tulis kantor, biaya BBM, biaya listrik, biaya perjalanan dinas, dan biaya lainnya yang terdapat di masing-masing satuan kerja. Untuk realisasi biaya pada BSC yang digunakan adalah maksimal 90% dari biaya yang sudah di anggarkan, sehingga 90% merupakan biaya yang dapat digunakan dan 10% adalah *cost reduction*.
 - e. Sistem *pool* mobil operasional perusahaan. Salah satu upaya efisiensi biaya yang dilakukan oleh PTBA adalah dengan mengurangi jumlah mobil operasional perusahaan. Sebelum adanya penerapan strategi efisiensi biaya, setiap satuan kerja di PTBA memiliki fasilitas mobil operasional sejumlah 5 mobil, akan tetapi sekarang semua mobil operasional perusahaan dilakukan pengurangan dan dijadikan satu tempat yang dikenal dengan sistem *pool* dan sesuai dengan sistem order.
 - f. Pembangunan PLTU. Salah satu kegiatan yang berorientasi pada peningkatan kualitas lingkungan dan berkaitan dengan pengembangan, penyediaan, dan pemanfaatan energi dengan prinsip konservasi dan/atau diversifikasi adalah pemanfaatan teknologi pembangkit listrik mulut tambang berbasis batubara kotor (*waste coal*) yang dihasilkan akibat dari proses produksi. *Waste coal* yang tidak termanfaatkan sebelumnya dilakukan pengolahan dengan cara *dumping* yang relatif dapat menyebabkan penurunan kualitas lingkungan. Pada PLTU Mulut Tambang dengan tenaga 3x10MW, listrik dibangkitkan dengan teknologi PLTU CFB (*Circulating Fluidezed Bed*) Boiler yang didesain secara khusus untuk memanfaatkan *waste coal* yang produk listriknya dimanfaatkan untuk menunjang proses produksi penambangan, sarana penunjang, perumahan, dan kelebihan daya (*excess power*) dapat dimanfaatkan oleh masyarakat melalui distribusi PLN, sehingga memberikan nilai tambah dalam aspek sosial dan ekonomi. Pembangunan PLTU ini juga menjadi salah satu cara pengembangan perusahaan agar dapat memperoleh pendapatan selain dengan penjualan batubara. Selain PLTU Mulut Tambang, PTBA sudah memiliki PLTU di daerah Lahat dengan sistem *sharing* saham antara PTBA, PLN, dan China, PLTU ini sebagai bentuk usaha *joint venture*, serta PTBA juga akan membangun 2 (dua) PLTU lagi di Banjarsari, Banko Tengah, dan akan mengakuisisi PLTU yang berada di Peranap. PLTU ini sebagian tenaga listriknya akan digunakan untuk operasional perusahaan dengan tujuan untuk mengurangi ketergantungan akan penggunaan bahan bakar minyak serta mengurangi biaya listrik, dan sebagian lagi akan dijual ke PLN sebagai tambahan pendapatan atas pengembangan usaha ini.
 - g. Penggantian Lampu TL dan Halogen menjadi Lampu Hemat Energi

Salah satu bentuk implementasi pemanfaatan energi secara efisien adalah dalam kegiatan penggantian lampu TL dan Halogen menjadi lampu hemat energi dan ramah lingkungan dengan tetap memenuhi standar kebutuhan tingkat kekuatan cahaya pada setiap kegiatan.

3. Strategi Efisiensi Biaya yang Disinergikan dengan Aktivitas Tanggung Jawab Sosial
Strategi efisiensi biaya PTBA dalam efisiensi operasional penambangan salah satunya dengan menyinergikan dengan aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan, yaitu program kemitraan dengan mendorong dan mengembangkan usaha-usaha perbengkelan di klaster-klaster usaha yang dapat mendukung kebutuhan perusahaan. Klaster-klaster usaha tanggung jawab sosial dibentuk untuk memenuhi kebutuhan suku cadang alat operasional penambangan. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk efisiensi biaya pembelian, karena apabila perusahaan membeli suku cadang dari pihak luar atau impor, masih ada biaya lain yang dikenakan seperti biaya pengiriman dan biaya lainnya. Namun, dengan adanya klaster-klaster usaha bengkel tanggung jawab sosial ini, perusahaan dapat membeli suku cadang alat operasional tambang tanpa perlu menunggu waktu lama dan mengeluarkan biaya lainnya.

Akan tetapi pelaksanaan bengkel usaha mitra binaan tanggung jawab sosial masih belum berjalan secara optimal, karena adanya penurunan permintaan dari PTBA sendiri. Permasalahan tersebut disebabkan karena untuk saat ini klaster-klaster usaha bengkel dan suku cadang binaan tanggung jawab sosial sudah banyak yang tidak produktif lagi. Selain itu, kurangnya pelatihan bagi para tenaga didik klaster usaha bengkel juga menjadi salah satu penyebab kurangnya tenaga terampil untuk bengkel tersebut, sehingga klaster-klaster usaha bengkel tidak dapat memenuhi spesifikasi suku cadang yang diminta oleh perusahaan.

5. SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- A. Penerapan Aktivitas Tanggung jawab sosial PT Bukit Asam (Persero), Tbk
 1. Pelaksanaan aktivitas tanggung jawab sosial PTBA didasarkan pada visi, misi, serta strategi pelaksanaan yang telah ditetapkan perusahaan. Melalui kegiatan tanggung jawab sosial, PTBA berkomitmen untuk membentuk lingkungan masyarakat yang mandiri dan sejahtera. Penerapan pelaksanaan aktivitas tanggung jawab sosial yang dilakukan oleh PTBA berpedoman pada 4 (empat) peraturan yang mewajibkan perusahaan untuk menjalankan program tanggung jawab sosial dan 1 (satu) acuan sebagai referensi dalam menjalankan tanggung jawab sosial, yaitu:
 - a. Keputusan Menteri BUMN Tentang Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL)
 - b. Undang-undang Perseroan Terbatas Nomor 40 Tahun 2007
 - c. Undang-undang Penanaman Modal Nomor 25 Tahun 2007
 - d. Undang-undang Minyak dan Gas Bumi Nomor 22 Tahun 2001
 - e. *Guidance* ISO 26000
 2. Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Berdasarkan Peraturan Menteri Negara BUMN, PER-09/MBU/2015 Pasal 9 Ayat 3, ruang lingkup bantuan untuk Program Bina Lingkungan BUMN, antara lain:
 - a. Bantuan korban bencana alam
 - b. Bantuan pendidikan dan/atau pelatihan
 - c. Bantuan peningkatan kesehatan
 - d. Bantuan pengembangan prasarana dan/atau sarana umum
 - e. Bantuan sarana ibadah
 - f. Bantuan pelestarian alam
 - g. Bantuan sosial kemasyarakatan dalam rangka pengentasan kemiskinan

3. Program Kerja *Tanggung jawab sosial* PT Bukit Asam (Persero), Tbk yang disusun setiap awal tahun, memiliki sasaran dan tujuan yang berbeda-beda, terdiri dari program rutin dan program yang menjadi permohonan masyarakat. Program-program kerja tanggung jawab sosial PTBA yang telah dilaksanakan oleh PTBA hingga tahun 2016 ini ialah
 - a. Peningkatan Hubungan dengan Masyarakat dan Kelembagaan
Program kerja tanggung jawab sosial PTBA dalam meningkatkan hubungan dengan masyarakat dan kelembagaan dilaksanakan dengan melakukan aktivitas FGD (*Focus Group Discussion*) dengan masyarakat sekitar dan lembaga Pemerintah. Aktivitas FGD ini dilakukan dengan melakukan diskusi terbuka antara karyawan PTBA dengan pihak-pihak yang telah ditunjuk sebagai perwakilan dari masyarakat dan lembaga pemerintah.
 - b. Peningkatan Kapabilitas dan Kompetensi masyarakat
 - Program Beasiswa
 - Bakti Bagimu Guru
 - Pelatihan Keterampilan Masyarakat
 - Bukit Asam Mengajar
 - Mobaling (Mobil Baca Keliling)
 - Saung Ilmu
 - Senyum Balitaku
 - Bukit Asam peduli kesehatan
 - Imtaq Lentera Hati
 - c. Pengembangan Usaha Mandiri
 - UKM HEBAT (Halal, Enak, Berkah, Aman, Toyyib)
 - POSDAYA
 - d. Pengembangan Lembaga Keuangan Sumber Pendanaan Usaha Kecil
Dana kemitraan yang diberikan kepada masyarakat melalui tiga cara yaitu penyaluran dana kemitraan kepada Binaan Bukit Asam, penyaluran dana Kemitraan melalui koperasi/LKM, BMT/Unit Pengelola Keuangan, dan kelompok atau lembaga, serta penyaluran dana kemitraan melalui kerja sama BUMN.
 - e. Pemberdayaan Masyarakat
 - Pengembangan Sentra Industri Bukit Asam (SIBA)
 - Interkoneksi Program (Pengembangan Ekonomi Wilayah dan Sosial Kemasyarakatan)
 - Masyarakat Berkarya
 - f. Peningkatan Kepedulian Lingkungan
 - g. Pembangunan Infrastruktur dan Sarana Umum
 - h. Bantuan Bencana Alam
4. Pelaporan biaya pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan telah sesuai dengan Peraturan Menteri BUMN PER-03/MBU/12/2016 Pasal 9, yaitu terdiri dari Program Kemitraan berupa dana pinjaman dan Program Bina Lingkungan yang terdiri dari 8 aspek program. Penyaluran dana tanggung jawab sosial yang diberikan PTBA dari tahun 2013 hingga tahun 2015 terus mengalami penurunan dikarenakan adanya kebijakan manajemen perusahaan agar lebih selektif dalam pemilihan program tanggung jawab sosial, serta adanya kebijakan dari perubahan regulasi yang menyatakan bahwa dana untuk aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan dibebankan sebagai beban perusahaan dan dilaporkan dalam beban administrasi dan umum. Akan tetapi, penyaluran dana tanggung jawab sosial tahun 2016 mengalami peningkatan, dikarenakan adanya penambahan 1 aspek program baru dalam program bina lingkungan, serta perubahan regulasi bahwa dana tanggung jawab sosial kembali berasal dari penyisihan laba sebelum pajak.
5. Pengukuran kinerja tanggung jawab sosial bertujuan sebagai dasar evaluasi dan umpan balik bagi perusahaan, apakah program yang dilakukan selama ini telah dijalankan dengan baik dan tepat sasaran. Pengukuran kinerja yang digunakan dalam

satuan kerja tanggung jawab sosial PTBA yaitu *Balanced Scorecard* (BSC). BSC merupakan alat ukur kinerja dari sistem manajemen untuk satuan kerja tanggung jawab sosial. Selain itu, terdapat juga SROI merupakan metode pengukuran kinerja yang digunakan untuk menilai dampak dari program tanggung jawab sosial yang diberikan oleh PTBA dinilai dari sudut investasi.

6. Penilaian efektivitas aktivitas tanggung jawab sosial di PTBA dilakukan dengan 2 (dua) cara, yaitu melalui kuesioner yang disebarakan oleh pihak internal PTBA dan melalui laporan pemantauan dan persepsi masyarakat terhadap aktivitas tanggung jawab sosial dan lingkungan di sekitar perusahaan PTBA yang dibuat oleh pihak independen yang berasal dari eksternal perusahaan. Penilaian efektivitas aktivitas tanggung jawab sosial melalui kuesioner yang disebarakan oleh pihak internal perusahaan secara keseluruhan mendapat penilaian baik dengan rata-rata nilai 3,8 dari skala 4. Akan tetapi, berdasarkan penilaian efektivitas aktivitas tanggung jawab sosial PTBA yang dilakukan oleh pihak independen perusahaan, terdapat 4 (empat) dari 25 (dua puluh lima) desa binaan tanggung jawab sosial yaitu Desa Merapi, Desa Muara Maung, Desa Telatang, dan Desa Kebur yang memberikan penilaian bahwa program tanggung jawab sosial yang diberikan oleh PTBA masih belum efektif. Hal ini disebabkan karena letak desa yang berada di luar Wilayah Ring I Perusahaan.

- B. Pelaksanaan Strategi Efisiensi Biaya Operasional PT Bukit Asam (Persero), Tbk
Kondisi harga batubara yang menurun secara signifikan mulai pertengahan tahun 2012 hingga saat ini, mendorong PTBA untuk melakukan upaya proaktif. Upaya proaktif dan antisipatif yang dilakukan

oleh PTBA ialah dengan melakukan strategi efisiensi biaya, baik dari sisi biaya operasional dan sisi investasi.

7. Strategi-strategi efisiensi biaya yang dilakukan oleh PTBA ialah:
 - a. Pengendalian biaya produksi dengan berbagai cara, yaitu
 - Menekan biaya listrik dengan memaksimalkan pasokan listrik dari PLTU Mulut Tambang milik sendiri. Penggunaan pasokan listrik dari PLTU Mulut Tambang masih belum maksimal. Apabila dilihat dari biaya yang dikeluarkan PTBA setiap tahunnya yang masih terus meningkat, akan tetapi apabila dibandingkan dengan total produksi dan biaya listrik per unit, efisiensi biaya listrik sudah berjalan efisien setiap tahunnya. Hal ini disebabkan PTBA terus melakukan upaya untuk memaksimalkan penggunaan PLTU Mulut Tambang milik perusahaan.
 - Optimasi sewa alat dan BBM dengan memiliki alat tambang sendiri serta melakukan sistem elektrifikasi untuk meminimalkan biaya dan penggunaan BBM. Apabila dilihat dari tabel biaya bahan bakar per unit produksi, dengan total produksi yang terus meningkat setiap tahunnya, biaya bahan bakar yang dikeluarkan dari tahun 2013 hingga 2015 terus menunjukkan penggunaan bahan bakar yang semakin efisien. Akan tetapi pada tahun 2016 mengalami peningkatan biaya karena adanya peningkatan pembebanan biaya bahan bakar dari PT SBS yang sudah mulai beroperasi.
 - Penyesuaian tarif jasa penambangan dilakukan dengan melakukan negosiasi dengan pihak kontraktor jasa penambangan. Pada

- tabel biaya jasa penambangan, biaya yang dikeluarkan dari tahun 2013 hingga tahun 2016 terus menurun, begitu juga dengan tarif jasa penambangan per unit produksi. Hal ini dikarenakan PTBA telah mengakuisisi anak perusahaan baru yang bergerak di bidang jasa penambangan untuk mendapatkan tarif jasa yang lebih murah dibandingkan dengan pihak ketiga.
- Melakukan penggantian pompa *engine*/diesel menjadi pompa listrik
 - Memaksimalkan produksi batubara dengan sistem swakelola dengan sistem penambangan yang dilakukan sendiri, baik dari alat tambang, operator tambang, hingga pengawasan, mulai dari proses penggalian hingga proses pengangkutan. Dengan adanya sistem swakelola ini, PTBA dapat menekan biaya sewa alat berat yang terus menurun pada tahun 2013 hingga tahun 2016.
 - Penggunaan suku cadang produksi dalam negeri dan mengoptimalkan *refurbishment* mandiri. PTBA terus melakukan peningkatan kualitas peralatan tambang yang dilakukan secara swakelola, serta melakukan pembelian suku cadang produksi dalam negeri dengan tujuan agar dapat menekan biaya pembelian suku cadang.
- b. Peningkatan efisiensi operasional, antara lain:
- PTBA terus mengembangkan sistem teknologi yang dimiliki oleh perusahaan yaitu SCMS yang digunakan untuk meningkatkan akurasi pemantauan volume dan kualitas persediaan. Selain itu, PTBA juga meningkatkan sistem pelaporan perusahaan dengan elektronisasi rekaman dan dokumen melalui media ECMS.
 - PTBA melakukan upaya-upaya perbaikan dan peningkatan kapasitas sarana dan prasarana pemindahan batubara untuk meningkatkan efisiensi operasional dengan meningkatkan kapasitas *stockpile* dan optimalisasi dermaga di Tarahan. Akan tetapi, terdapat beberapa hambatan seperti infrastruktur dan kesiapan dari pihak kereta api, akomodasi pengangkutan yang terbatas, serta kapasitas pengangkutan dari pihak perusahaan kereta api.
 - Implementasi elektrifikasi peralatan penambangan dengan mengganti peralatan tambang yang menggunakan BBM menjadi tenaga listrik. Namun sistem elektrifikasi ini masih belum optimal karena masih baru dikembangkan mulai akhir tahun 2016.
 - *Cost reduction* menjadi salah satu *Key Performance Indicator (KPI)* pada *Balanced Scorecard* dengan penggunaan biaya sebesar 90% dari biaya yang dianggarkan oleh setiap satuan kerja untuk mendukung strategi efisiensi biaya perusahaan.
 - Sistem *pool* untuk mobil operasional perusahaan bertujuan untuk mengurangi biaya sewa kendaraan dengan mengurangi jumlah kendaraan operasional.
 - Pembangunan PLTU sebagai salah satu pengembangan bisnis perusahaan. Selain itu, PLTU juga dimanfaatkan untuk operasional perusahaan, sehingga dapat menekan biaya listrik perusahaan.
 - Penggantian lampu TL dan Halogen menjadi lampu hemat

- energi dengan tujuan untuk efisiensi energi dan ramah lingkungan.
- c. Program efisiensi biaya yang disinergiskan dengan kegiatan tanggung jawab sosial PTBA yaitu dengan memanfaatkan kluster-kluster usaha bengkel dan suku cadang mitra binaan tanggung jawab sosial. Akan tetapi, bengkel usaha ini sudah banyak yang tidak aktif lagi karena tidak mampu memenuhi permintaan sesuai spesifikasi PTBA, tingkat ketergantungan kluster usaha yang tinggi kepada PTBA, serta masih lemahnya pembinaan dari pihak internal tanggung jawab sosial.
 - d. Sesuai dengan peraturan UU bahwa mulai tahun 2017 dana tanggung jawab sosial kembali menjadi masuk dalam *cost* perusahaan dan juga untuk setiap aktivitas PKBL tanggung jawab sosial sudah mulai dilakukan pemungutan pajak. Hal ini dapat mempengaruhi beban atau *cost* perusahaan menjadi semakin besar dan mempengaruhi strategi efisiensi biaya yang sudah dijalankan PTBA dapat menjadi kurang maksimal.

6. REKOMENDASI

Berdasarkan hasil analisis data dan temuan-temuan yang terdapat dalam pelaksanaan aktivitas tanggung jawab sosial PTBA dan pelaksanaan strategi efisiensi biaya yang telah dilakukan PTBA, penulis akan memberikan rekomendasi sebagai berikut:

1. Rekomendasi untuk pelaksanaan tanggung jawab sosial PT Bukit Asam (Persero), Tbk
 - a. Melakukan kajian ulang kembali terhadap pelaksanaan program dan sistem pendampingan, sehingga setiap program dapat mempunyai tujuan dan sasaran yang jelas, serta menjadikan pelaksanaan program berjalan dengan

lebih baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

- b. Melakukan peninjauan ulang untuk 4 (empat) desa yang memberikan persepsi buruk terhadap program-program tanggung jawab sosial yang diberikan PTBA dikarenakan wilayah desa yang jauh dari lokasi perusahaan, dengan melakukan peningkatan sosialisasi dan bantuan tanggung jawab sosial. Selain itu, PTBA dapat membentuk tim tanggung jawab sosial tersendiri yang bertanggung jawab terhadap program-program tanggung jawab sosial di desa tersebut.
2. Rekomendasi untuk pelaksanaan strategi efisiensi biaya PT Bukit Asam (Persero), Tbk, yaitu
 - a. Meningkatkan efektivitas strategi efisiensi biaya dengan lebih mengoptimalkan sistem baru yang telah dibentuk oleh PTBA seperti sistem swakelola dan sistem elektrifikasi.
 - b. Mempercepat pembangunan 2 PLTU terbaru milik PTBA agar dapat lebih menekan biaya listrik perusahaan, serta menambah pendapatan perusahaan melalui penjualan tenaga listrik milik PLTU.
 - c. Melakukan pengembangan usaha yang lebih luas lagi seperti pengembangan usaha di bidang pembangkit dengan menggunakan tenaga Hydro (air), sebagai perwujudan visi perusahaan untuk menjadi perusahaan sumber energi kelas dunia.
 - d. Dalam Program Sentra Industri Bukit Asam (SIBA) PTBA, satuan kerja di tanggung jawab sosial PTBA dapat melakukan pembinaan lebih lanjut dengan memberikan pelatihan atau pendidikan perbengkelan kepada tenaga kerja di kluster usaha bengkel dan suku cadang agar dapat memenuhi permintaan PTBA, serta mendorong pengembangan pasar dari mitra binaan, sehingga dapat

- mengurangi ketergantungan usaha bengkel terhadap pembelian dan perbaikan dari perusahaan.
- e. Manajemen tanggung jawab sosial PTBA dapat melakukan monitoring dan pembinaan rutin yang berkala terkait perkembangan bengkel, serta memastikan adanya peningkatan kapasitas dari setiap klaster usaha bengkel dan suku cadang mitra binaan tanggung jawab sosial.
 - f. Terkait masalah pemungutan pajak dalam program PKBL tanggung jawab sosial, PTBA dapat melakukan perencanaan pajak untuk mengurangi jumlah pemungutan pajak dari aktivitas PKBL tanggung jawab sosial. Satuan kerja tanggung jawab sosial PTBA juga dapat melakukan pembinaan kepada masyarakat binaan tanggung jawab sosial yang sudah memiliki penghasilan dan usaha dari hasil program binaan

tanggung jawab sosial untuk membuat NPWP dan NPPKP, agar setiap pemungutan pajak yang dilakukan dapat menjadi koreksi negatif bagi perusahaan, sehingga dapat mengurangi jumlah pemungutan pajak perusahaan, dan program efisiensi biaya perusahaan dapat berjalan dengan lebih optimal.

3. Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya
 - a. Peneliti selanjutnya sebaiknya dapat menambah jumlah responden untuk wawancara.
 - b. Penelitian selanjutnya dapat melakukan observasi secara langsung ke lokasi sehingga dapat melakukan pengamatan terhadap pelaksanaan aktivitas.

7. REFERENSI

- Agustina, Nike, 2012, *Peran Corporate Social Responsibility (TANGGUNG JAWAB SOSIAL) PT Pertamina Hulu Energy WMO dalam Pengembangan Masyarakat di Kecamatan Gresik*, Thesis, Surabaya: Universitas Negeri Surabaya.
- Anthony, Robert K & Vijay Govindarajan, 2011, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi 12, Jilid 2, Tangerang Selatan: KARISMA Publishing Group.
- Azheri, Dr Busyra, 2012, *Tanggung jawab sosial : Dari Voluntary Menjadi Mandatory*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Benn, Suzanne & Dexter Dunphy, 2007, *Corporate Governance and Sustainability: Challenges For Theory and Practice*, New York: Routledge.
- Burrit, Roger L & Saka, Chika, 2006, *Environmental Management Accounting Applications and Eco-efficiency: Case Studies From Japan*,
- Damanik, Wirdaennisyah Fitrie, 2012, *Analisis Praktik Tanggung jawab sosial di PT Holcim Indonesia Tbk*, Thesis, Yogyakarta: Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada.
- Cresswell, John W, 2014, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 4th Edition, California: SAGE Publications, Inc.
- Dhita, 2009, *Pengaruh Pengungkapan Tanggung jawab sosial Terhadap Tingkat Harga Saham Perusahaan*, Skripsi, Bandung: Universitas Widyatama.
- Global Reporting Initiative, 2013, *Prinsip-prinsip Pelaporan dan Pengungkapan Standar, G4*. Diakses pada 1 Februari 2017.

<https://www.globalreporting.org/resource/library/Bahasa-Indonesian-G4-Part-One.pdf>

Hanafi, Rasha Abdalla, 2006, *An Exploration Of Corporate Social And Environmental Disclosure In Egypt And The UK: A Comparative Study*, Thesis, UK: University of Glasgow.

Hansen, Dor R dan Maryanne M. Mowen, 2009, *Akuntansi Manajemen*, Edisi Delapan, Jilid 2, Jakarta: Salemba Empat.

Ikhsan, Arfan, 2009, *Akuntansi Manajemen Lingkungan*, Edisi Pertama, Yogyakarta: Graha Ilmu.

Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1999, Edisi II Cetakan Kesepuluh, Jakarta: Balai Pustaka.

Kuncahyaningrum, Intania Ayu, 2015, *Analisis Peranan EMA (Environmental Management Accounting) Sebagai Alat Bagi Manajemen Untuk Meningkatkan Efisiensi Usaha (Kasus pada Wisma MM UGM)*, Skripsi, Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.

Miles, Matthew. B & A. Michael Huberman, 2014, *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.

Nila Kusuma, 2016, “*Sungai Cilamaya Tercemar, Warga Menderita Gatal-gatal*”, Koran SINDO, 3 November. Diakses pada 4 Februari 2017. <http://daerah.sindonews.com/read/1152403/21/sungai-cilamaya-tercemar-warga-menderita-gatal-gatal-1478155123/>

Sahla, Widya Ais & Siti Sophiah R. A, 2016, *Pengungkapan Tanggung jawab sosial Berdasarkan Global Reporting Initiative (GRI-G4) Pada Perbankan Indonesia*, Banjarmasin: Jurnal INTEKNA.

Sekaran, Uma, 2011, *Research Methods For Business*, Jakarta: Salemba Empat.

Sudirman, 2016, “*Satu Hektare Hutan Mangrove Bombana Rusak Parah*”, SINDONEWS, 18 November. Diakses pada 4 Februari 2017. <http://daerah.sindonews.com/read/1156334/174/satu-hektare-hutan-mangrove-di-bombana-rusak-parah-1479441354/>