

## ABSTRAK

Pasar dalam negeri dan ekspor minyak kelapa sawit untuk Indonesia berkembang dengan cepat dari tahun ke tahun seiring dengan semakin bertambahnya sejumlah industri yang ikut bergerak di dalam bidang industri ini, menyebabkan intensitas persaingan semakin meningkat baik dari minyak goreng kelapa sawit maupun minyak goreng non sawit, baik di pasar domestik maupun pasar internasional. Melihat perubahan lingkungan persaingan yang semakin tajam, dimana dalam industri minyak goreng sawit ini tidak hanya mendapat serangan dari industri minyak goreng yang sejenis tetapi juga dari minyak goreng non sawit (kedelai, bunga matahari) sebagai "*tropical oil*" atau "*bad oil*", semakin pandainya konsumen dalam memilih produk, kemajuan teknologi seperti yang dipakai oleh PT Kilang Vecolina yang menerapkan "teknologi veco" dari Amerika Serikat dan krisis moneter yang dimulai pada Juli 1997 menambah beban bagi badan usaha, nilai kurs rupiah yang naik turun, sulitnya pendanaan, naiknya biaya produksi akibat naiknya biaya bahan baku, bahan penolong yang di import, tuntutan kenaikan upah pekerja karena naiknya biaya hidup.

Dampak lain dari krisis moneter ini adalah banyaknya pengangguran, karena tenaga kerja bukanlah satu-satunya faktor produksi (sumber daya alam, sumber daya manusia, dan sumber daya modal), kebanyakan badan usaha kesulitan dalam mencari sumber daya modal, sehingga tidak dapat membeli bahan baku dan melakukan produksi dengan kapasitas normal dan kelebihan tenaga kerja, akibatnya banyak badan usaha yang memecat tenaga kerja sebesar prosentase penurunan kapasitas produksinya. Dampak dari banyaknya pengangguran ini adalah melemahnya daya beli dan konsumsi masyarakat. Melihat keadaan lingkungan sekarang ini, dapat dilihat hanya produk yang dapat menciptakan harga bersaing dan melakukan efisiensi operasional yang dapat bertahan di pasar.

Kondisi ini juga dirasakan oleh PT. SMART Corporation Surabaya. Taktik jangka pendek untuk menyelamatkan badan usaha ini adalah taktik bertahan, yaitu dengan penghematan dari segi biaya, perbaikan posisi pendanaan, restrukturisasi hutang, memperbaiki efisiensi operasional, dan untuk menarik perhatian konsumen untuk membeli produknya maka badan usaha ini berusaha untuk menciptakan harga bersaing.

Selama ini PT. SMART Corporation Surabaya menggunakan pengukuran kinerja non keuangan seperti biaya standart, sehingga menimbulkan *dysfunctional behaviour* dalam usaha mencapai standart yang telah ditentukan tanpa memperhatikan faktor-faktor yang mendukung kesuksesan badan usaha (*key success factors*).

*Operational Measures* merupakan solusi yang patut dipertimbangkan, karena pengukuran ini berkaitan langsung dengan faktor-faktor penunjang kesuksesan badan usaha didalam meraih keunggulan bersaing. Pengukuran ini juga mendukung dan memotivasi keseluruhan tujuan dari *continuous improvement*, yang merupakan suatu cara untuk selalu meningkatkan *customer value* yang akan dikirimkan ke pelanggan. Pengukuran operasional ini mencari daerah-daerah dari faktor-faktor yang mendukung kesuksesan badan usaha (*key success factor*) dan mencari cara untuk meningkatkan *customer value*. *Customer value* dapat ditingkatkan dengan melakukan *continuous improvement* pada *key success factor* yaitu dengan meminimumkan biaya, meningkatkan kualitas dan pelayanan

Pengukuran operasional ini melakukan pengukuran terhadap tiga dimensi aktivitas operasional, yaitu terhadap efisiensi, kualitas, dan waktu. Pengukuran operasional ini melakukan pengukuran pada proses operasi dimana bahan baku dikonversi atau diubah menjadi produk jadi, yang menyangkut kinerja karyawan lantai pabrik secara langsung dengan demikian didapat informasi dengan cepat tentang tanda-tanda yang tidak menguntungkan tentang aktivitas, sehingga PT. SMART Corporation Surabaya dapat mengambil tindakan umpan balik atas informasi yang dapat diterima, yaitu dengan melakukan tindakan perbaikan secepatnya.

