

ABSTRAK

Dengan melihat perbandingan hasil pengukuran *assets turnover* (ATO), margin laba bersih (MLB), *return on assets* (ROA) dan *return on equity* (ROE) tahun 1996, 1997, dan 1998, pada PT "X" yang bergerak dalam industri pengolahan kayu, manajer badan usaha tersebut menyimpulkan bahwa kinerja badan usaha pada tahun 1997 mengalami penurunan dari tahun 1996 dan kemudian mengalami peningkatan yang cukup berarti pada tahun 1998. Hal ini disebabkan karena hasil dari MLB, ROA dan ROE tahun 1998 meningkat dalam jumlah yang cukup besar dan merupakan hasil yang paling tinggi yang diperoleh PT "X" selama 3 tahun terakhir ini. Penilaian atas kinerja badan usaha cenderung berdasarkan pada laporan finansialnya saja, yang sebenarnya dibalik hasil pengukuran finansial tersebut sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor *non financial* yang tidak dapat diukur dalam satuan mata uang. Dengan kata lain, *Non Financial Performance Measures* dapat dijadikan sebagai informasi bagi manajemen dalam melengkapi dan mendukung *financial measures* untuk peningkatan kinerja badan usaha.

PT "X" perlu melakukan pengukuran kinerja terhadap *non financial*, karena adanya keterbatasan dari pengendalian *financial* secara menyeluruh. Dengan adanya pengendalian dan pengukuran pada operasional badan usaha dapat menghasilkan informasi yang berguna bagi manajemennya untuk tujuan meningkatkan kinerja badan usahanya. Di samping tepat waktu, maka akan terdapat suatu umpan balik yang akurat dan pada akhirnya operasionalnya badan usaha lebih efektif dan efisien. Dalam jangka panjang pengukuran *non financial* dapat memberikan gambaran kepada manajer tentang *performance* badan usaha karena apabila pengukuran dan pengendalian dilakukan, maka akan memperbaiki aktivitas yang menjadi kendala dan mengarahkan pada sasaran yang ingin dicapai.

Penerapan *Non Financial Performance Measures* untuk melengkapi dan mendukung *financial measures* sebagai informasi bagi manajemen dalam upaya peningkatan kinerja pada PT "X" dilakukan pengukuran pada: (1) *raw material*, yaitu pada pengukuran terhadap *quality of raw material* dan *lead time for material delivery*, (2) tingkat *inventory turnover* dan *days of inventory* pada barang jadi, (3) *product quality*, yang diukur pada *number of customer complaints*, *number of sales return* dan *customer retention*, (4) *productivity* terhadap pemakaian jam kerja mesin dan bahan baku, (5) *machine performance*, dan (6) *delivery performance*, yang dilakukan pada pengukuran *on time delivery* dan *cycle time and velocity*. Pengukuran-pengukuran terhadap *non financial* tersebut dilakukan karena dianggap sangat penting untuk diperhatikan oleh manajer PT "X" dan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *financial measures*-nya.

Dari hasil pembahasan yang dilakukan dalam skripsi ini, diketahui bahwa untuk penilaian kinerja PT "X" yang semula disimpulkan bahwa untuk tahun 1997 kinerjanya paling jelek karena terjadi penurunan ROA, ROE dan MLB dan merupakan hasil yang terendah jika dibandingkan tahun 1996 dan 1998, ternyata

pada *non financial performance measures*-nya tidak selalu menunjukkan hasil yang paling jelek. Hal ini ditunjukkan pada pengukuran terhadap (1) tingkat ITO dan *days of inventory*, yang mengalami peningkatan dari tahun 1996, (2) kualitas produk yang dinilai paling baik, karena hasil dari jumlah komplain yang paling sedikit dan tidak terjadi retur sama sekali persentase tingkat pelanggan yang memesan kembali paling tinggi, (3) produktivitas pemakaian bahan baku dan jam kerja mesin, merupakan hasil tertinggi dibandingkan tahun 1996 dan 1998, dan (4) *cycle time dan velocity*, yang memperoleh hasil lebih baik dari pada tahun 1998. Jadi berdasarkan hasil-hasil pengukuran yang ditunjukkan oleh *non financial performance measures* di atas dapat dijadikan sebagai alat informasi bagi pihak manajemen badan usaha untuk mengambil putusan dan tindakan-tindakan yang bertujuan untuk mengendalikan kegiatan operasionalnya dalam upaya meningkatkan kinerja usahanya. Hal ini berarti manajemen dapat menggunakan laporan *non financial* untuk melengkapi evaluasi kinerja atas dasar laporan *financial*-nya. Tujuan pelaporan demikian adalah untuk kepentingan *internal* badan usaha dan meningkatkan dan meningkatkan fungsinya baik untuk *planning*, *controlling* dan *decision making*, karena dengan demikian badan usaha akan mencapai tujuan (target produksi) yang harus dicapai. Hal ini akan memicu setiap bagian berprestasi lebih baik dari sebelumnya.

