

ABSTRAK SKRIPSI

Dalam menghadapi ketatnya persaingan, ketidakpastian dan perubahan yang luar biasa cepatnya, harga bukan lagi merupakan faktor tunggal yang dipertimbangkan konsumen dalam membeli. Badan usaha tidak akan terjamin kelangsungan hidupnya jika hanya memproduksi dan memasarkan produk atau jasanya saja tanpa diikuti dengan kualitas yang tinggi, kepuasan konsumen, ketepatan waktu pengiriman, garansi dan sebagainya.

Dengan adanya keterlibatan faktor-faktor diluar finansial yang turut berpengaruh pada kemampuan kompetisi badan usaha, mengakibatkan penilaian atas suatu keberhasilan badan usaha tidak cukup bila hanya menggunakan tolak ukur finansial saja. Penilaian dengan tolak ukur non-finansial juga diperlukan untuk mendapatkan hasil evaluasi kinerja yang memadai bagi badan usaha.

Berdasarkan kriteria dan informasi yang dihasilkan, sistem penilaian kinerja dapat dibedakan menjadi *financial performance measures* dan *nonfinancial performance measures*. Penilaian secara finansial menjabarkan indikasi kinerja dalam jumlah uang serta merupakan hasil akhir dari suatu aktivitas, seperti biaya merupakan hasil akhir dari aktivitas pemakaian input, dan pendapatan sebagai akhir dari aktivitas produksi dan penjualan. Sedangkan penilaian non-finansial lebih menunjukkan kinerja tersebut sebagai suatu proses sehingga merupakan pengukuran secara fisik pada tingkat operasi badan usaha.

Indikator-indikator non-finansial yang digunakan untuk menilai suatu kinerja dapat berupa pengendalian pada tiga hal yaitu mutu, *cycle time*, dan produktivitas.

Mutu merupakan tingkat kesesuaian antara produk dengan keinginan konsumen. Standar ideal dari suatu kinerja mutu adalah *Zero Defect* yang tidak memberi toleransi terhadap suatu kerusakan atau produk cacat. Dengan standar tersebut, sistem pengendalian mutu diarahkan pada pelaksanaan yang terbaik sejak awal (*doing right at the first time*).

Dalam usaha untuk mencapai tingkat *Zero Defect*, badan usaha juga harus memperhatikan tingkat *cycle time* dan produktivitas. Upaya yang dapat dilakukan yaitu mengurangi *non value added time* yang ada dalam *cycle time* proses produksi dan meningkatkan efisiensi pemakaian input.

Analisa penerapan dilakukan pada Divisi Pemintalan PT “X” yaitu sebuah badan usaha bergerak dibidang tekstil dan pakaian jadi. Selama ini badan usaha menggunakan informasi finansial untuk menilai keberhasilan kinerjanya atas produk benangnya, yaitu menggunakan tolak ukur margin kontribusi. Dalam skripsi ini, dilakukan evaluasi kinerja badan usaha untuk tahun 1995 dengan tolak ukur non-finansial. Teknik yang digunakan untuk penyusunan adalah teknik penulisan eksposisi. Sumber informasi sebagian besar diperoleh dari laporan badan usaha, wawancara dan observasi pada tiap proses pembuatan benang, serta dari laporan complain dan retur konsumen.

Penilaian mutu dimulai sebelum proses produksi yaitu dari kinerja suplier, kemudian pada seluruh proses produksi (pre-spinning, spinning dan cone winding) dan kinerja badan usaha terhadap konsumennya. Indikator yang digunakan adalah jumlah keluhan dan retur pada suplier, jumlah unit cacat selama proses produksi, jumlah retur dan keluhan konsumen.

Penilaian kerja *cycle time* badan usaha dilakukan sebagai usaha untuk menekan *non value added time* pada penggunaan waktu produksi. Adapun indikator yang digunakan adalah *manufacturing cycle efficiency (MCE)*. Perhitungan pada indikator ini berupa prosentase *value added time* dari keseluruhan waktu terpakai selama proses produksi. Semakin MCE mendekati 1, semakin kecil waktu *non value added* yang terdapat pada *cycle time* badan usaha.

Sedangkan penilaian produktivitas dilakukan pada input yang ingin dikendalikan oleh badan usaha yaitu bahan baku dan jam mesin. Metode yang digunakan dalam perhitungan produktivitas adalah produktivitas dengan *single input* sehingga akan memudahkan pengendalian secara langsung pada jenis input tertentu yang efisiensi pemakaiannya kurang baik.

Dari hasil evaluasi non-finansial menunjukkan kinerja badan usaha yang baik pada mutu, *cycle time* (yang diukur melalui MCE) dan produktivitas. Tren yang terjadi pada tiga alat ukur tersebut naik. Ini menggambarkan adanya peningkatan perbaikan (*continous improvement*) pada proses. Namun pihak manajemen harus memperhatikan bahwa peningkatan tren terjadi pada range titik yang lebar sehingga terlihat bahwa usaha yang ada sekarang dalam perbaikan kinerja belumlah maksimum.

Bila hal tersebut tidak segera ditindaklanjuti, bukan tidak mungkin PT X akan kehilangan kemampuan berkompetisi dalam industri tekstil. Pesaing yang telah menyadari pentingnya evaluasi non-finansial akan dengan cepat memperoleh pangsa pasar baru karena keunggulan yang dimiliki dalam hal mutu, fleksibilitas pemenuhan pesanan dan efisiensi penggunaan input.

Dengan demikian, kerugian yang akan dialami bukan hanya dalam jangka pendek namun juga jangka panjang.

Atas hasil pemikiran dan evaluasi diatas, PT X harus mulai memberikan perhatian pada pengembangan aspek non-finansial serta penggunaannya dalam evaluasi kinerja badan usaha.

