

**PENERAPAN *NON FINANCIAL PERFORMACE MEASURES* DALAM
MENGUKUR KINERJA BAGIAN PRODUKSI UNTUK
MENINGKATKAN KEPUASAN *CUSTOMER***

Studi Kasus Pada PT.X Di Surabaya

Visensia Lukika, Ria Sandra Alimbudiono

Jurusan Akuntansi/ Fakultas Bisnis dan Ekonomika

visensialukika5@gmail.com

Abstract

This study aims to help companies measure performance related to production sector through nonfinancial performance measures from various aspects of production by making corrective action to problems. Financial performance measurement is more commonly used but can't represent overall performance of company as it only measures figures in financial statements without considering nonfinancial factors of company. Non-financial measurements are oriented towards continuous improvement to improve efficiency, productivity and overcome competition obstacles.

This research uses qualitative approach which is exploratory research because this study is expected to assist management in terms of performance measurement by applying Non Financial Performance Measures which will help company to achieve performance improvement. This research is done in production section to help improve product to increase customer satisfaction. Measurements made are supplier performance, defect rate, productivity and rate of return and warranty. Data collection is done by interviews, observation and document analysis.

This study find that companies still need to make better performance measurements on tproduction. Companies need to record and use measurements so improvements can be achieved. There are various weaknesses in the application, so this study only provides recommendations for improvement of problem by providing other performance measures to improve performance and decision making.

Keywords: *Performance Measurement, Non Financial Performance Measurement, Performance Improvement, Customer Satisfaction, Production Performance*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perusahaan industri di Indonesia memiliki berbagai jenis subsektor yang bergerak di berbagai jenis kegiatan. Dari subsektor yang ada memiliki tingkat permintaan yang berbeda dan subsektor yang pertumbuhannya pesat adalah industri pengolahan plastik karena di Indonesia pengguna atau tingkat konsumsi plastik cukup tinggi akibat harga yang terjangkau dan mudah untuk di peroleh. Direktur Pelaksana Messe Dusseldoft Asia Gernot Ringling menyatakan perusahaan industri yang mengolah plastik pada tahun 2016 di Indonesia terdapat

4000 perusahaan dan memiliki rata-rata pertumbuhan produksi sebesar 10%. Selain itu beliau juga menyatakan bahwa produksi plastik akan terus meningkat seiring pertumbuhan industri makanan dan minuman serta produk lain di Indonesia. Indonesia juga memiliki peluang yang besar sebagai pusat produksi industri plastik di Asean yang diprediksikan merupakan wilayah ekonomi terbesar keempat dunia di tahun 2035 (Gosta, 2016).

Karena tingginya pertumbuhan industri plastik maka dalam Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional (RIPIN), Kementerian Perindustrian (Kemenperin) menyatakan pada tahun 2015 hingga 2019 industri plastik hilir sebagai sektor yang diprioritaskan untuk dikembangkan (Julianto, 2017). Pada tahun 2017 menurut data Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, jumlah perusahaan industri yang bergerak pada komoditi pengolahan plastik ada 1.072 perusahaan (Kemenperin,2017). Banyaknya perusahaan pengolahan plastik diikuti dengan peningkatan konsumsi plastik setiap tahunnya. Pada tahun 2016 konsumsi plastik sebesar 4,8 juta ton atau tumbuh sebesar 5,2% dari tahun sebelumnya yaitu sekitar 4,5 juta ton (Kemenperin, 2016).

Peningkatan pertumbuhan konsumsi plastik memberikan peluang besar dalam pangsa pasar industri plastik. Agar dapat bertahan dalam persaingan, perusahaan industri plastik perlu untuk menilai kinerja perusahaannya. Bagi perusahaan skala kecil atau menengah perlu mengatur pertumbuhan ekonomi yang kuat namun mempertahankan kinerja jangka panjang merupakan salah satu tantangan besar (Ates et al, 2013; Kloviene & Speziale, 2015). Pengukuran kinerja membantu mengevaluasi kinerja perusahaan apakah kinerja telah baik atau perlu melakukan perbaikan serta membantu melihat kondisi internal maupun eksternal perusahaan sesungguhnya. Ada dua jenis pengukuran kinerja yaitu *financial performance measures* dan *non financial performance measures*. *Financial performance measures* lebih umum digunakan namun tidak lagi relevan menyalurkan informasi ke perusahaan dan menciptakan informasi akuntansi internal yang tidak akurat serta menyesatkan sehingga pengukuran ini tidak dapat mewakili kinerja perusahaan keseluruhan karena hanya mengukur pada angka yang ada di laporan keuangan tanpa mempertimbangkan faktor non finansial perusahaan. Maka pengukuran kinerja non finansial lebih akurat karena informasi yang disediakan sesuai dengan jangka waktu yang dilakukannya pengukuran. Perusahaan yang menerapkan pengukuran secara finansial akan menghasilkan celah antara pengembangan dan implementasi strategi perusahaan. Perusahaan perlu menghubungkan pengukuran dengan indikator finansial dan non finansial pada strategi jangka panjang dengan tindakan jangka pendek (Kaplan dan Norton, 1996; Kouki, 2015).

Hanya sedikit perusahaan yang menerapkan pengukuran non finansial, biasanya perusahaan skala besar dan menengah saja karena perusahaan tersebut sudah memiliki sistem manajemen yang lebih baik. Padahal perusahaan apa saja memerlukan pengukuran non finansial karena banyak faktor non finansial yang berpengaruh dengan kinerja keuangan perusahaan. Seperti pada PT. X di Surabaya yang memproduksi kipas angin, melakukan pengukuran kinerja finansial yaitu omset penjualan dan pengukuran kinerja non finansial yaitu jumlah retur dan garansi. Dari pengukuran tersebut belum cukup untuk menilai kinerja secara keseluruhan, ditambah PT. X hanya mencatat jumlah retur dan garansi tanpa menggunakan data untuk melakukan tindakan perbaikan. Terdapat juga masalah yang terjadi pada bagian produksi seperti penghasilan produk *defect*, adanya retur dan garansi dan *supplier* luar negeri yang terlambat dalam pengiriman bahan baku. Dari masalah tersebut memiliki berbagai faktor penyebab yang akan mempengaruhi kinerja serta kepuasan dari *customer*. Maka PT.X perlu memperbaiki kinerjanya dengan melakukan *non financial measures*.

Pertanyaan Penelitian

Dari latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka research question yang dilakukan adalah “Bagaimana penerapan *Non Financial Performance Measures* dalam mengukur kinerja bagian produksi untuk meningkatkan kepuasan *customer* pada PT. X di Surabaya?”. Serta didukung dengan *mini research question* yaitu:

1. Bagaimana proses produksi Kipas Angin yang dilakukan oleh PT. X di Surabaya ?
2. Bagaimana pengukuran kinerja yang sudah dilakukan oleh PT. X di Surabaya?
3. Apa permasalahan yang terjadi terkait kinerja bagian produksi di PT. X di Surabaya ?
4. Bagaimana penerapan *Non Financial Performance Measures* yang baik dalam mengukur kinerja bagian produksi untuk meningkatkan kepuasan *customer* pada PT. X di Surabaya?

TELAAH TEORITIS

Performance Measures

Performance measures merupakan proses mengkuantikan kegiatan yang menggunakan pengukuran sebagai proses dari pengkuantian dan kegiatan mengacu pada kinerja. Atau dalam kata lain pengukuran kinerja berarti mengukur biaya, kualitas, kuantitas, *cycle time*, efisiensi, produktivitas produk dan jasa (Harif et al, 2013).

Performance measures merupakan elemen penting dalam penentuan keputusan dan peningkatan kinerja bisnis (Kasie dan Belay, 2013). *Performance measures* biasa berorientasi pada proses didalam sistem kewajiban berbasis aktivitas (Hansen dan Mowen, 2015).

Pengukuran kinerja berguna untuk menilai kemampuan perusahaan untuk mewakili dirinya di lingkungan luar yang dapat dilihat dari pencapaian dari tujuan perusahaan dan menggunakan indikator kinerja dari aktivitas tertentu yang menciptakan opini menyeluruh mengenai perusahaan (Kotane, 2015). Sehingga dengan melakukan pengukuran kinerja ini perusahaan dapat dengan jelas melihat kemampuan dari perusahaan dari berbagai aspek yang ada.

Financial Performance Measures

Pengukuran secara finansial merupakan paradigma lama yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karena merupakan akar dari akuntansi, manajemen keuangan dan ekonomi (Marie et al, 2014). *Financial performance measures* lebih berdasarkan informasi akuntansi dan di tunjukan melalui unit keuangan seperti tingkat pertumbuhan keuntungan, pengurangan biaya, dan ROI (Doupnik dan Perera, 2007; Bogicevic et al, 2016). Dari hal tersebut dapat dikatakan bahwa *financial performance measures* tidak dapat mencerminkan kinerja perusahaan yang terjadi akibat perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis. Atau dapat disimpulkan *financial performance measures* berorientasi melihat kemasa lalu karena mempertimbangkan hasil dari masa lalu dan tidak bisa mencerminkan hasil dari penerapan manajemen dimasa depan (Eltinay dan Masri, 2014).

Non Financial Performance Measures

Non financial performance measures dikatakan sebagai indikator utama yang penting dalam menentukan kondisi keuangan dimasa depan, dengan menilai kinerja kegiatan administratif yang dapat mencerminkan pengembalian keuangan dalam jangka panjang yang tidak muncul dalam standart akuntansi pada saat ini (Alzoubi, 2014). Menurut Kalpan dan Northon (1996) dalam Eisenberg (2016), kegunaan dari *non financial performance measures* yaitu dapat membantu manajer untuk memahami ketepatan waktu dan besarnya dampak keputusan pada faktor kesuksesan serta pengaruhnya ke faktor finansial bagi perusahaan.

Kualitas

Menurut Miller (1993) dalam Kwateng dan Darko (2017) menyatakan karakteristik kualitas adalah seluruh fitur dan karakteristik dari produk atau jasa yang mampu untuk memenuhi atau memuaskan kebutuhan. Kualitas juga dapat dikatakan sebagai kemampuan dalam mendesain produk yang dapat memenuhi permintaan *customer* (Copper dan Slagmulder, 1997; Elyazid, 2016). Garvin (1984) dalam Hajjat dan Hajjat (2014) menyatakan ada beberapa dimensi dari kualitas yaitu *performance, features, reliability, conformance,*

durability, serviceability, aesthetics, dan perceived quality. Menurut Hansen dan Mowen (2015) menyatakan kualitas yaitu apabila produk atau jasa memenuhi atau melebihi ekspektasi dari *customer* atau biasa dikatakan sebagai *quality of conformance* saat produk memiliki spesifikasi *reliability, durability, fitness for use* dan dapat digunakan dengan baik. Dalam bersaing perusahaan perlu untuk meningkatkan kualitas, karena *customer* meminta kualitas produk dan jasa yang tinggi. Dengan meningkatkan kualitas produk dan jasa maka akan meningkatkan kepuasan *customer*, lalu meningkatkan pangsa pasar serta meningkatkan pendapatan. Meningkatnya kualitas makan biaya operasi juga akan menurun.

Produktivitas

Produktivitas dalam keuangan dilihat melalui ROI, keuntungan laba, pertumbuhan, tingkat pengembalian, arus kas masuk dan lain sebagainya (Prakash et al, 2017). Namun dalam non keuangan produktivitas menggambarkan kinerja dari perusahaan dikarenakan produktivitas mewakili kemampuan perusahaan menghasilkan suatu nilai bagi perusahaan. Produktivitas dikatakan sebagai rasio dari *input* pada *output*, yang digunakan untuk mengukur efisiensi dari kegiatan manufaktur perusahaan (Coastes, 1980; Kaplan, 1983; Kim dan Taylor, 2013). Produktivitas mengarah pada pengurangan biaya produksi, mengurangi harga jual, memperbesar pasar, dan mengerjakan produk dengan lebih efisien (Gelmereanu et al, 2014).

Kepuasan Customer

Kepuasan merupakan faktor kunci pilihan *customer* apakah tetap menggunakan atau berhenti menggunakan produk atau jasa (Chung dan Shin, 2010; Tandon et al 2017). Kepuasan juga diartikan sebagai respon *customer* kepada perusahaan terhadap perbedaan dari kinerja aktual produk dengan ekspektasi *customer* (Yoo dan Park, 2016; Biscaia et al, 2017).

Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan yaitu dengan menurunkan harga, memberikan potongan harga atau dengan meningkatkan kualitas produk serta layanan pelanggan (Biscaia et al, 2017). Khalifa dan Liu (2007) dalam Tandon et al (2017) menyebutkan adanya hubungan antara kepuasan pelanggan dengan keinginan melakukan pembelian ulang. Apabila *customer* merasa puas dengan produk atau jasa yang dibelinya maka akan meningkatkan keinginan bagi *customer* untuk menggunakan produk atau jasa tadi.

METODE PENELITIAN

Studi ini merupakan *exploratory research* dengan pendekatan kualitatif. Data yang diperlukan dikumpulkan dengan melakukan wawancara (interview) dan analisis dokumen yang berjangka waktu dari bulan Januari sampai Juni tahun 2017 serta observasi pada PT. X

di Surabaya. Objek penelitian ini fokus pada bagian produksi kipas angin khususnya *Box Fan* dan *Stand Fan*.

Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini melakukan pengumpulan data dengan menggunakan metode wawancara, analisis dokumen dan observasi. Wawancara yang dilakukan yaitu *semi structured interview*. Wawancara dilakukan dengan wakil manager dan kepala bagian produksi yang memiliki keahlian dan pengalaman terkait bagian produksi. Dalam analisis dokumen yang digunakan adalah data omset penjualan, laporan jumlah produksi, data retur dan garansi serta data yang diperlukan mengenai *Non Financial Measures* yang dilakukan PT. X. Dan terakhir observasi yang dilakukan merupakan *non-participant observation* yang didampingi wakil manajer untuk melihat proses dari pembuatan kipas angin.

Desain Studi

Pada *mini research question* yang pertama yaitu “Bagaimana proses produksi kipas angin yang dilakukan oleh PT. X di Surabaya ?” dengan tujuan untuk mengetahui tahap dalam memproduksi kipas angin guna mengetahui penyebab masalah terkait bagian produksi.

Mini research question kedua adalah “Bagaimana pengukuran kinerja yang sudah dilakukan oleh PT. X di Surabaya?”. Tujuannya adalah untuk memahami pengukuran kinerja apa yang telah dilakukan oleh perusahaan dan apakah pengukuran tersebut sudah efektif dalam menilai kinerja perusahaan.

Mini research question ketiga adalah “Apa permasalahan yang terjadi terkait kinerja bagian produksi pada PT. X di Surabaya ?” yang bertujuan untuk melihat masalah untuk dapat mengidentifikasi penyebab masalah terkait bagian produksi yang menyebabkan kurang baiknya kinerja produksi.

Mini research question keempat adalah “Bagaimana penerapan *Non Financial Performance Measures* yang baik dalam mengukur kinerja bagian produksi pada PT. X di Surabaya?”. Tujuannya adalah dari permasalahan yang terjadi akan diberikan rekomendasi pengukuran kinerja yang dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Permasalahan yang terjadi terkait kinerja bagian produksi

PT. X selama berdiri lebih dari 15 tahun telah mengalami berbagai kesulitan maupun masalah. Yang pertama yaitu pengiriman dari *supplier* luar negeri mengalami keterlambatan

dan kerusakan barang saat dikirim. Ketatnya pemeriksaan di pelabuhan yang menyebabkan *redline*. *Redline* terjadi karena penyampaian harga produk terlalu rendah, petugas akan membandingkan harga barang yang diimport dengan harga pada perusahaan import sejenis. Ini menyebabkan perusahaan harus membayar jasa pengurusan *redline* dari penyedia jasa tersebut. Masalah yang lain yaitu barang yang mengalami kerusakan dikarenakan saat barang naik turun dari mobil dan kapal mengalami benturan dan juga kemasan yang digunakan hanya dos tanpa pengaman yang memadai.

Kedua yaitu pengerjaan produk yang menghasilkan produk cacat atau *defect*, hal ini disebabkan pada proses pencetakan penyetulan suhu pada mesin injeksi yang digunakan kurang tepat serta ketidak telitian pada saat perakitan kipas angin yang dilakukan tenaga kerja sehingga saat melakukan penyolderan komponen menjadi tidak tepat.

Dan yang terakhir adalah retur dan garansi produk yang dilakukan *customer*. Retur terjadi karena ada bagian dari kipas angin yang hilang dan terjadi kerusakan pada *body* kipas (pecah) sedangkan garansi terjadi karena ada bagian mesin yang rusak dan kabel dari kipas yang putus saat setelah digunakan *customer*.

Pengukuran kinerja supplier luar negeri dari bagian pembelian dan gudang bahan baku dengan melihat faktor yang mempengaruhi kinerja

Pengukuran kinerja *supplier* ini dapat melihat kinerja *supplier* yang baik yaitu *supplier* yang melakukan pengiriman bahan baku secara tepat waktu dengan kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan yang telah dipesan oleh perusahaan. Dengan pengiriman yang sesuai harapan perusahaan ini maka tidak akan terjadi keluhan terhadap *supplier*.

Setelah penyebab diketahui maka pengukuran dapat dilakukan yaitu perusahaan membuat daftar order *supplier* untuk melihat biaya dari denda yang ditimbulkan dan biaya untuk memperbaiki barang rusak yang dikirimkan dengan biaya dan harga apabila perusahaan memilih *supplier* dalam negeri. Berikut contoh rekomendasi daftar order *supplier* :

Bulan	Supplier X						2018
	Order	Order Tertambat	Kesalahan Kuantias	Jumlah Denda	Jumlah Barang	Barang Rusak	Jumlah Barang Baik
Januari	1	-	-	-	10.000	146	9.854
Februari	-	-	-	-	-	-	-
Maret	1	1	-	Rp50.000.000	10.000	173	9.827
April	-	-	-	-	-	-	-
Mei	1	-	-	-	10.000	289	9.711
Juni	-	-	-	-	-	-	-
Juli							

Gambar 1. Contoh Rekomendasi Daftar Order *Supplier*

Pengukuran kualitas melalui tingkat defect produk pada bagian injeksi, assembling dan quality control dengan melihat faktor yang mengakibatkan

Tujuan pengukuran kualitas ini adalah untuk melihat kinerja bagian produksi dengan melihat penyebab *defect* yang dihasilkan dalam periode tertentu. Karena PT. X tidak melakukan pencatatan jumlah produk *defect* yang dihasilkan dalam proses produksi, maka pengukuran difokuskan pada penyebab terjadinya *defect* dan rekomendasi untuk mengatasi masalah yang terjadi. Dengan pengukuran ini diharapkan perusahaan dapat menerapkan sehingga informasi yang diperoleh dapat digunakan untuk mengatasi masalah dan mengurangi hasil produk yang mengalami *defect* dalam kegiatan produksi secara terus menerus.

Selain menganalisis faktor penyebab masalah yang terjadi terkait kinerja perusahaan juga dapat melakukan pengukuran non finansial dengan membuat daftar hasil produksi, daftar rekapitulasi dan daftar produk cacat. Daftar hasil produksi dibuat per bulan untuk tiap produk yang dihasilkan. Berikut contoh rekomendasi daftar hasil produk perbulan :

Daftar Hasil Produk Bulan Januari 2018							
Nama Produk :		Box Fan	Ukuran :	12 "	Jenis Produk :	BF - 01 L	
Tanggal	Jumlah Produksi	Jumlah Produk Salah Cetak	Jumlah Produk Salah Rakit	Jumlah Produk Cacat lainnya		Produk Rework	Jumlah Produk Baik
				Jumlah Produk	Keterangan		
3	75	10	5	-	-	15	60
4	50	5	3	-	-	8	42
5	80	14	6	-	-	20	60
6	45	-	2	-	-	2	43
8	85	9	5	1	Mati Listrik	15	60

Gambar 2. Contoh Rekomendasi Daftar Hasil Produk Perbulan Per Produk

Daftar Rekapitulasi Produk Tahun 2018								
Bulan	Box Fan 12" BF - 01 L				Box Fan 12" BF - 02 L			
	Hasil Produksi	Produk Cacat	Rework	Produk Baik	Hasil Produksi	Produk Cacat	Rework	Produk Baik
Januari	1853	124	124	1729	1502	103	103	1399
Februari	1889	131	131	1758	1629	121	121	1508
Maret	1798	112	112	1686	1733	130	130	1603
April	1621	103	103	1518	1892	152	152	1740
Mei	1932	141	141	1791	1820	123	123	1697
Juni	1483	84	84	1399	1543	102	102	1441

Gambar 3. Contoh Rekomendasi Daftar Rekapitulasi Hasil Produksi Per Produk

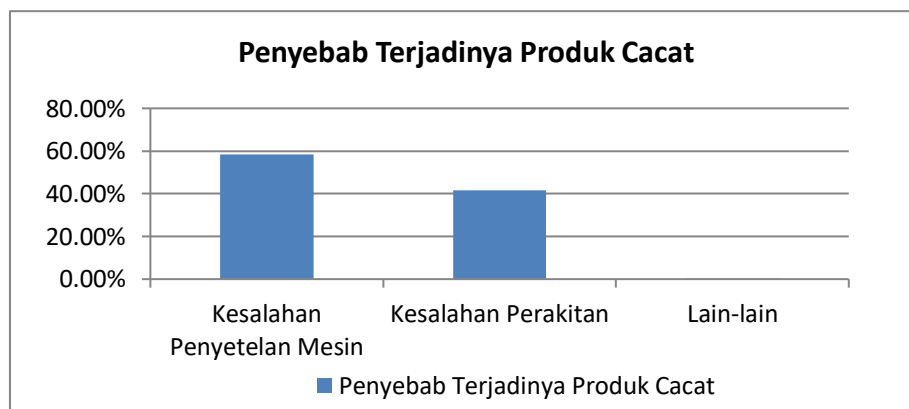
Daftar Produk Cacat Tahun 2018										
Bulan	Kesalahan Pencetakan			Kesalahan Perakitan			Lain lain			Total Keseluruhan
	Box Fan	Stand Fan	Total	Box Fan	Stand Fan	Total	Box Fan	Stand Fan	Total	
Jan	122	72	194	103	64	167	2	2	4	365
Feb	130	84	214	122	45	167	-	-	-	381
Mar	145	73	218	97	61	158	-	-	-	376
Apr	182	64	246	73	42	115	-	-	-	361
Mei	152	52	204	112	41	153	-	-	-	357
Jun	102	49	151	84	31	115	-	-	-	266
Jul										

Gambar 4. Contoh Rekomendasi Daftar Produk Cacat

Setelah melakukan pencatatan, perusahaan dapat melakukan pelaporan setiap akhir tahun untuk melakukan evaluasi kinerja bagian produksi. Berikut rekomendasi laporan yang dapat dilakukan perusahaan :

Tabel 1. Contoh Rekomendasi Tabel Persentase Penyebab Terjadinya Produk Cacat

Penyebab	Jumlah	%
Kesalahan Penyetelan Mesin mengakibatkan Salah Cetak	1227	58,26%
Kesalahan Perakitan	875	41,55%
Lain-lain	4	0,19%
Total	2106	100%



Gambar 5. Contoh Rekomendasi Diagram Penyebab Terjadinya Produk Cacat

Pengukuran produktivitas perusahaan dari tingkat produktivitas tenaga kerja dan mesin

PT. X juga perlu dalam melihat produktivitas dari tenaga kerja dan mesin karena *defect* juga diakibatkan dari pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kerja dan mesin dalam proses produksi. Tenaga kerja yang bekerja di bagian produksi kipas angin adalah 15 orang dan mesin yang digunakan ada 7 mesin .Berikut pengukuran produktivitas tenaga kerja :

Tabel 2. Produktivitas Tenaga Kerja (unit)

Bulan	<i>Box Fan</i>		<i>Stand Fan</i>	
	Produksi	Produktivitas (Unit / Tenaga kerja)	Produksi	Produktivitas (Unit / Tenaga kerja)
Januari	1.834	122	807	53
Februari	1.626	108	429	28
Maret	1.640	109	242	16
April	913	60	680	45
Mei	1234	82	967	64
Juni	738	49	681	25
Total	7.985	532	3.806	254
Rata-rata	1330	89	634	42

Sumber: Data internal perusahaan, diolah

Tabel 3. Produktivitas Mesin (Unit)

Bulan	<i>Box Fan</i>		<i>Stand Fan</i>	
	Produksi	Produktivitas (Unit / Mesin)	Produksi	Produktivitas (Unit / Mesin)
Januari	1.834	262	807	115
Februari	1.626	232	429	61
Maret	1.640	234	242	35
April	913	130	680	97
Mei	1234	176	967	138
Juni	738	105	681	97
Total	7.985	1141	3.806	544
Rata-rata	1330	190	634	91

Sumber: Data internal perusahaan, diolah

Pengukuran kualitas melalui tingkat retur dan garansi yang dilakukan customer pada bagian assembling dan quality control

Pengukuran ini melihat bagaimana kualitas produk PT. X serta pengukuran tingkat kepuasan *customer*, semakin banyak retur dan garansi yang terjadi maka kualitas produk kurang baik dan mengartikan *customer* tidak puas dengan kualitas produk karena produk tidak sesuai dengan spesifikasi dan ekspektasi dari *customer*. Berikut pengukuran retur dan garansi yang dilakukan *customer*:

Tabel 4. Retur dan garansi yang dilakukan customer

Bulan	<i>Box Fan</i>			<i>Stand Fan</i>		
	Penjualan	Retur dan Garansi	% Retur dan Garansi	Penjualan	Retur dan Garansi	% Retur dan Garansi
Januari	605	30	4,96%	320	34	10,63%
Februari	574	89	15,51%	307	125	40,72%
Maret	1.844	69	3,74%	535	54	10,09%
April	506	49	9,68%	180	41	22,78%
Mei	1.499	114	7,61%	1.184	76	6,42%
Juni	779	75	9,63%	419	57	13,60%
Total	5807	426	7,34%	2945	387	13,14%
Rata-rata	967	71	8,52%	490	64	17,37%

Sumber: Data internal perusahaan, diolah

Karena retur dan garansi yang dilakukan ini dicatat tidak secara terpisah maka tidak diketahui jumlah retur dan garansi yang terjadi, maka dari itu perlu dilakukan pencatatan secara terpisah. Berikut contoh rekomendasi daftar retur dan garansi yang dapat digunakan:

Daftar Retur Tahun 2018											
Bulan	Box Fan					Stand Fan					Total Retur
	Barang Pecah	Bagian yang Hilang	Lainnya		Total	Barang Pecah	Bagian yang Hilang	Lainnya		Total	
			Keterangan	Jumlah				Keterangan	Jumlah		
Januari	6	8			14	6	8			14	28
Februari	5	8			13	7	9			16	29
Maret	8	9			17	5	9			14	31
April	6	7			13	4	7			11	24
Mei	9	8			17	9	6			15	32
Juni	12	8			20	13	8			21	41

Gambar 6. Contoh Rekomendasi Daftar Retur

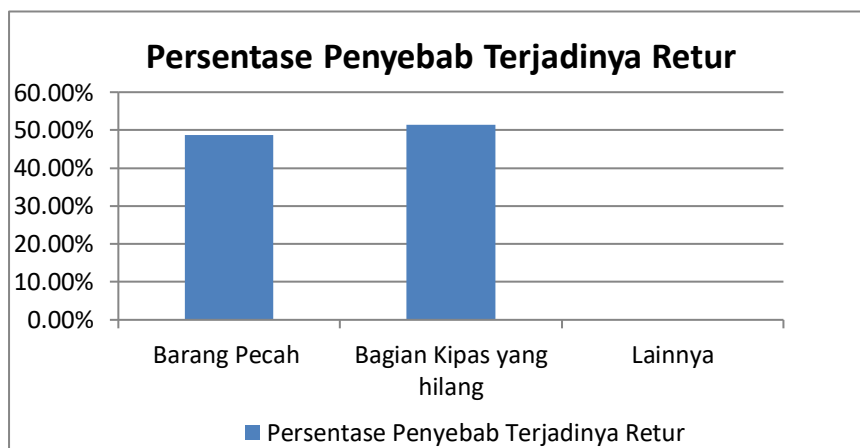
Daftar Garansi Tahun 2018													
Bulan	Box Fan						Stand Fan						Total Garansi
	Kabel Putus	Mesin Mati	Dinamo Rusak	Lainnya		Total	Kabel Putus	Mesin Mati	Dinamo Rusak	Lainnya		Total	
				Keterangan	Jumlah					Keterangan	Jumlah		
Januari	9	4	8			21	7	8	5			20	41
Februari	7	4	6			17	4	5	6			15	32
Maret	6	9	7			22	6	8	9	kepala kipas tidak berputar	2	23	45
April	9	5	7			21	8	7	9			24	45
Mei	8	9	6			23	9	6	7			22	45
Juni	7	8	5			20	9	4	6			19	39

Gambar 7. Contoh Rekomendasi Daftar Garansi

Setelah itu perusahaan dapat melakukan pelaporan untuk melihat lebih jelas penyebab dari masing-masing masalah yang terjadi. Berikut contoh rekomendasi laporan yang dapat dilakukan :

Tabel 5. Contoh Rekomendasi Tabel Persentase Penyebab Terjadinya Retur

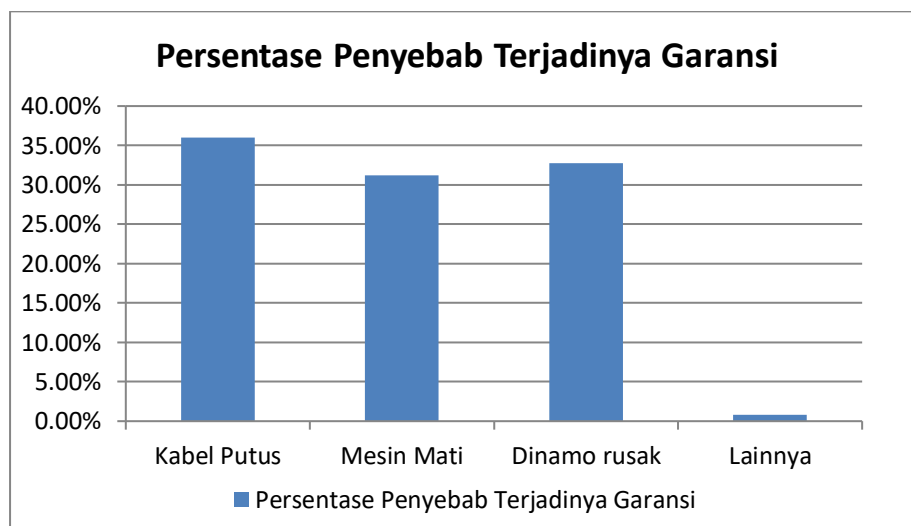
Penyebab	Jumlah	%
Barang pecah	90	48,65%
Bagian kipas yang hilang	95	51,35%
Lain-lain	0	0%
Total	185	100%



Gambar 8. Contoh Rekomendasi Diagram Penyebab Terjadinya Retur

Tabel 6. Contoh Rekomendasi Tabel Persentase Penyebab Terjadinya Garansi

Penyebab	Jumlah	%
Kabel Putus	89	36,03%
Mesin Mati	77	31,17%
Dinamo rusak	81	32,79%
Lainnya	2	0,81%
Total	247	100%



Gambar 9. Contoh Rekomendasi Diagram Penyebab Terjadinya Garansi

Dari pencatatan dan laporan yang direkomendasikan, perusahaan dapat memilih untuk melakukan pencatatan dan pelaporan atau hanya melakukan pencatatan saja. Hal ini dipertimbangkan karena disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan apakah perlu untuk melakukan keduanya atau hanya pencatatan saja. Apabila perusahaan tidak perlu melakukan pelaporan karena tingkat penyebab yang tidak banyak dan telah jelas penyebab yang signifikan berasal dari mana, maka pelaporan hanya akan memakan waktu dan pengukuran menjadi tidak efisien.

Pengukuran kinerja akan dipertimbangkan oleh perusahaan dengan melihat kosekuensi apabila perusahaan melakukan dan tidak melakukan pengukuran ini. Apabila perusahaan perlu untuk melakukan pengukuran kinerja karena memberikan perbaikan pada kinerja perusahaan maka pengukuran akan dilakukan oleh bidangnya masing - masing dengan menetapkan dasar atau batas toleransi yang dapat diterima oleh perusahaan atas masalah yang terjadi tersebut. Batas toleransi ditetapkan oleh pertimbangan yang dilakukan perusahaan terkait dengan faktor- faktor yang mempengaruhi masalah yang terjadi, sehingga batas toleransi ini tergantung oleh penetapan perusahaan dan setiap perusahaan memiliki batas yang berbeda- beda. Setelah pengukuran dilakukan, perusahaan dapat menggunakan informasi yang

tersedia setelah melakukan pengukuran untuk menentukan tindakan perbaikan yang dapat dilakukan perusahaan. Selain itu pengukuran ini juga dapat menjadi evaluasi kinerja apakah tindakan yang dilakukan perusahaan dapat mengatasi masalah yang terjadi tersebut.

KESIMPULAN

Pengukuran kinerja yang telah dilakukan oleh PT. X belumlah cukup untuk menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan karena pengukuran ini hanya berdasarkan data historis dan tidak dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja di masa depan serta pengukuran non finansial yang tidak ditindak lanjuti. Maka dari itu PT. X perlu memperbaiki kinerja dengan melakukan *non financial performance measures* yang lebih baik. Dengan melakukan *non financial performance measures* ini PT. X dapat mempertimbangkan hal – hal diluar aspek keuangan yang sebelumnya belum begitu diperhatikan oleh perusahaan dalam menilai kinerja perusahaannya. Terutama dalam kinerja bagian produksi yang akan berpengaruh kepada kualitas dari produk yang dihasilkan PT. X.

Permasalahan – permasalahan terkait produksi dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dalam menghasilkan produk maka diperlukan pengukuran yang dapat membantu perusahaan agar kinerja produksi dapat berjalan dengan baik. Dari permasalahan – permasalahan yang terjadi ini dapat dilakukan pengukuran terkait *supplier* yang dilakukan oleh bagian pembelian dan gudang bahan baku, pengukuran kualitas dari tingkat *defect* yang dilakukan oleh bagian injeksi, *assembling* dan *quality control*, pengukuran produktivitas tenaga kerja dan mesin yang dilakukan oleh bagian produksi dan pengukuran tingkat retur yang dilakukan oleh bagian *assembling* khususnya *packing* dan tingkat garansi yang dilakukan oleh bagian *quality control*.

Pengukuran yang dilakukan ini akan membantu perusahaan dalam mengidentifikasi penyebab dari masing - masing permasalahan yang terjadi sehingga perusahaan dapat mengambil tindakan yang paling tepat untuk memperbaiki ataupun mengatasi penyebab – penyebab yang mengakibatkan permasalahan tersebut. Dari tindakan yang diambil tersebut dapat mengurangi tingkat terjadinya masalah ataupun dapat mengatasi permasalahan sehingga tidak terjadi kembali dimasa yang akan datang.

Pengukuran ini dilakukan sesuai dengan bagian yang menyebabkan ataupun yang bertanggung jawab terhadap permasalahan yang terjadi. Pengukuran yang sesuai dengan bagiannya akan membuat pengukuran menjadi lebih relevan untuk digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan. Selain itu juga pengukuran ini akan memberikan informasi

yang lebih tepat untuk menjadi dasar pengambilan keputusan dan dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dimasa yang akan datang pula.

Pengukuran yang dilakukan ini tetap perlu disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan sehingga pengukuran yang dilakukan menjadi efektif dan efisien. Efektif karena pengukuran dapat memberikan informasi yang tepat bagi perusahaan sebagai dasar pengambilan keputusan sehingga keputusan yang diambil dapat memberikan perbaikan – perbaikan bagi perusahaan kedepannya. Dan efisien apabila pengukuran yang dilakukan tidak memakan banyak sumberdaya dalam melakukan pengukuran tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Alzoubi, Naser Yousef. 2014. The Extent of Using Financial and Non- Financial Measure in Evaluating Braches Performance of Commercial Banks in Jordan. *Research Journal of Finance and Accounting* Vol.5, No. 6, 2014
- Biscaia, Ana Rita., Maria J. Rosa., Patricia Moura e Sa., dan Claudia S. Sarrico. 2017. Assessing Customer Satisfaction and Loyalti in The Retail Sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 334, pp. 1508-1529
- Bogicevic, Jasmina., Violeta Domanovic., dan Bojan Krstic. 2016. The Role of Financial and Non Financial Performance Indicators in Enterprise Sustainability Evaluation. *Original Scientific Article*, Vol.62, No. 3, pp. 1-13
- Eisenberg, P. 2016. Performance Measurement and Management Promotion through Non-Financial Measures: A Management Accounting Perspective. *Journal of Contemporary Issues In Business Research* 5 (3), pp. 50-64
- Eltinay, Nayla B., dan Ridzuan Masri. 2014. Understanding Impact of Financial and Non Financial Measurements in Sundanese Banks' Performance. *International Journal of Humanities and Management Sciences*, Vol 2
- Gelmereanu, Cristian., Liviu Moerar., dan Stefan Bogdan. 2014. Productivity and Cycle Time Prediction Using Artificial Neural Network. *Procedia Economics and Finance* 15 (2014) 1563-1569
- Gosta, Demis Rizky. 2016. *RI Berpotensi Jadi Pusat Pengolahan Plastik Terbesar di Asean*. <http://industri.bisnis.com/read/20160823/257/577697/ri-berpotensi-jadi-pusat-pengolahan-plastik-terbesar-di-asean> (Diakses tanggal 20 September 2017)
- Hansen, Don R., dan Maryanne M. Mowen. 2015. *Cornerstones of Cost Management*, 4th ed. Cengage Learning: Boston, USA.
- Harif, Mohd A.A.M., Chee Hee Hoe., dan Mohamad Izham Ahmad. 2013. The Financial and Non Financial Performance Indicator of Paddy Farmers' Organization in Kedah. *World Review of Business Research* Vol. 3. No. 1 January 2013, pp. 80-102
- Hajjat, Mahmood., dan Fatimah Hajjat. 2014. The Effect of Product Quality on Business Performance in Some Arab Companies. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Science* 5(5): 498-508
- Julianto, Pramdia Arhando. 2017. *Menperin: Potensi Industri Kemasan Plastik Masih Besar*. <http://ekonomi.kompas.com/read/2017/02/06/224317926/menperin.potensi.industri.kemasan.plastik.masih.besar> (Diakses tanggal 20 September 2017)
- Kasie, Fentahun Moges., dan Alemu Moges Belay. 2013. The Impact of Multi –Criteria Performance Measure on Business Performance Improvement. *Journal of Industrial Engineering Management*, 2013- 6(2): 595-625

- Kemenperin. 2016. *Konsumsi Plastik Naik 5%*. <http://www.kemenperin.go.id/artikel/16799/Konsumsi-Plastik-Naik-5> (Diakses tanggal 28 September 2017)
- Kemenperin. 2017. *Direktori Perusahaan Industri*. <http://kemenperin.go.id/direktori-perusahaan?what=Plastik&prov=0&hal=22> (Diakses tanggal 10 Oktober 2017)
- Kim, Sang Ho., dan Dennis Taylor. 2013. Intellectual Capital vs The Book – Value of Assets: A Value-Relevance Comparison Based on Productivity Measures. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 15, No. 1, pp. 65-82
- Kloviene, Lina., dan Maria-Teresa Speziale. 2015. Is Performance Measurement System Going Towards Sustainability in SMEs?. *Social and Behavioral Sciences* 213 (2015) 328-333
- Kotane, Inta. 2015. Use of Financial and Non-Financial Indicators in Evaluation of Company's Performance. *CBU International Conference on Innovation, Techology Transfer and Education*. March 25-27,2015
- Kouki, Ahmed. 2015. Joint impact of ERP system and non financial performance indicator on corporate financial performance: Evisence from French listed companies. *Management Science Letters* 5 (2015) 1-10
- Kwateng, Kwame Owusu., dan Justice Eric Darko. 2017. Total Quality Management Practice in Aquaculture Companies: A Case of Ghana. *The TQM Journal*, Vol. 29, pp. 624-647
- Marie, Attiea A., Mohamed E. Ibrahim., dan Amjad D. Al Nasser. 2014. Effects of Financial and Non-financial Performance Measure on Customer' Perceptopns of service Quality at Islamic Bank in UAE. *International Journal of Economics and Finance*, Vol. 6, No. 10
- Prakash, Anand., Sanjay Kumar Jha., Kapil Deo Prasad., dan Abhishek Kumar Singh. 2017. Productivity, Quality and Business Performance: An Empirical Study. *Internasional Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 66 No.1, pp. 78-91
- Tandon, Urvashi., Ravi Kiran., dan Ash Sah. 2017. Analyzing Customer Satisfaction: Users Perspective Towards Online Shopping. *Nankai Bussines Review International*, Vol.8, pp.266-288