

**EVALUASI PENERAPAN *NONFINANCIAL MEASURES*
DI PT. GLUE KAYU SIDOARJO**

Inun Nur Aishah Sukarman

Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika

inunaishah@gmail.com

Abstrak- Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penerapan non financial yang terdapat pada PT. Glue Kayu Sidoarjo. Data penelitian ini diperoleh dari observasi, menganalisis dokumen internal badan usaha, dan wawancara dengan berbagai pihak yang terkait di PT. Glue Kayu Sidoarjo. Analisis ini mengevaluasi dengan metode kualitatif *eksplanatory* didukung sumber jurnal terkait untuk memberikan rekomendasi yang tepat. Pada awalnya badan usaha ini hanya mengacu pada pengukuran *financialnya* saja, sehingga pada Februari 2015 baru menerapkan 5R yang dijadikan pengukuran kinerja awal didalam perusahaan sebelum menerapkan pengukuran kinerja yang selanjutnya. Terdapat banyak kendala yang terjadi dalam penerapannya sehingga diperlukan pengukuran yang lebih maksimal dalam penerapan 5R di divisi produksi. Selain itu, pengukuran *nonfinancial* juga terdapat pada divisi marketing yang diterapkan dengan menganalisis kepuasan pelanggan. Hasil dari penelitian ini adalah penerapan non financial pada PT. Glue Kayu Sidoarjo ini masih lemah sehingga dibutuhkan penerapan secara maksimal di dalam divisi produksi dan marketing agar kelangsungan bisnis dapat berjalan dengan baik dimasa yang akan mendatang.

Kata kunci: *financial measurement, nonfinancial measurement, kepuasan pelanggan.*

Abstract- This study aims to evaluate the application of non-financial contained in the

PT. Glue Kayu Sidoarjo. The research data obtained from observations, analyzing the internal documents of business entities, and interviews with various stakeholders in PT. Glue Kayu Sidoarjo. This analysis evaluates the explanatory qualitative methods are supported by resource-related journals to provide appropriate recommendations. At first the business entity is only raced on financialnya measurement, so that in February 2015 the new implementing 5R is used as the initial performance measurement within the company before applying the next performance measurement. There are many obstacles that occur in the application so that the maximum measurement required in the implementation of 5R in the production division. In addition, non-financial measurements are also contained in the marketing division that is applied to analyze customer satisfaction. Results from this study is the application of non-financial in PT. Sidoarjo Glue Kayu is still weak so that the application of the maximum required in the production and marketing divisions so that business continuity can work well in the future to come.

Keywords: financial measurement, non-financial measurement, customer satisfaction.

PENDAHULUAN

Pada masa ekonomi yang mulai menuju Masyarakat Ekonomi Asia (MEA) sekarang ini, secara tidak langsung membuat banyak badan usaha di Indonesia memadai diri untuk lebih maju dan berkembang demi menjaga kelangsungan dan eksistensinya. Setiap badan usaha selalu ingin berkembang dan maju secara cepat dengan tuntunan perkembangan dunia usaha yang semakin banyak pesaing. Artikel berita pada sindonews.com tentang ekonomi bisnis menuturkan bahwa pelaksanaan MEA akan diberlakukan pada akhir 2015 ini bukanlah hal yang perlu ditakuti, melainkan MEA akan menjadi sebuah peluang untuk meningkatkan perekonomian Indonesia karena aspek yang cukup dominan dalam pemberlakuan MEA adalah aspek fasilitasi dan reformasi.

Banyak orang mengukur keberhasilan kinerja usahanya hanya dari segi keuangan. Penelitian Eddy & Paula, 2010 mengungkapkan bahwa perbedaan kinerja terletak di non-keuangan, orang mungkin masih terfokus berat pada hasil keuangan. Kelompok pengolahan dalam BSC membuat lebih mudah untuk mengidentifikasi ukuran finansial, pengguna BSC cenderung membuat menyeluruh penilaian terhadap ukuran finansial. Menurut Ihsan dan Metin (2009) mengutarakan bahwa metode BSC melakukan metode penentuan bisnis kinerja dengan indikator utama atas dasar visi dan strategi. Kinerja bisnis harus dievaluasi tidak hanya menggunakan indikator keuangan, tetapi juga mempertimbangkan indikator non keuangan.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) dalam Suresh, Norman, dan Ganesh (2011) menyatakan Kaplan dan Norton memperkenalkan tiga tambahan perspektif kinerja diluar dimensi keuangan, yakni : Pembelajaran dan pertumbuhan, Proses bisnis internal dan Pelanggan. Bersama-sama perspektif tersebut mendorong organisasi untuk secara jelas mengkomunikasikan tujuan strategis yang akan dicapai dan bagaimana rencana untuk mencapainya.

Pentingnya sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan cerminan dalam tujuan strategis dari cara pandang Bisnis Internal. Secara khusus, area tujuan

tersebut adalah sebagai berikut : kepuasan dan loyalitas karyawan meningkat dan meningkatkan efektifitas dalam pemanfaatan sumber daya. Tujuan strategis terakhir adalah *Learning and Growth* yang meliputi strategis tujuan sebagian besar berorientasi pada transfer pengetahuan, yang mengadopsi akan teknologi terbaru, dan generabilitas dari organisasi yang secara efektif dapat bekerja secara cepat akan perubahan lingkungan. *Learning and growth perspective* adalah pengembangan kerjasama dengan pihak ketiga, pengembangan teknologi, dan pengembangan sumber daya manusia

Contoh nyata terlihat dari artikel swa.co.id (2007) menjelaskan bahwa perusahaan yang menjalankan pengukuran kinerja secara seimbang antara *financial* dan *non financial*nya dapat mendongkrak kinerja perusahaan semakin membaik, contohnya yang terdapat pada artikel tersebut adalah Soho Grup mengimplementasikan BSC tahun 2005 yang bertujuan agar kelompok bisnisnya dapat menjadi pemain tingkat regional bahkan global. Sehingga perlu membenahi secara mendetail dimulai dari internal organisasinya yang awalnya belum menyatukan visi misi kemudian di benahi sehingga satu pemikiran lalu dilanjutkan dengan empat perspektif yang dikemukakan oleh Robert S. Kaplan dan David P Norton yaitu aspek *financial, customer, internal process*, serta *learning & growth*.

Awal penerapannya pun mengalami kendala dikarenakan perusahaan ini memperkerjakan 3.300 karyawan ini terlanjur berjalan sendiri-sendiri, seperti adanya gap antara divisi manufaktur dan marketing. Kedua divisi ini tak ada koordinasi sehingga manajemen melakukan pendekatan dengan melalui program pelatihan yang diberikan langsung oleh konsultan BSC. Setelah berjalan dua tahun hasilnya dapat dirasakan pangsa pasar Soho Group meningkat tajam dari 4.6% menjadi 7,9%, kepuasan pelanggan meningkat dua kali lipat dibanding sebelumnya setelah menerapkan BSC, dan berbagai penghargaan selama dua tahun terakhir (2006-2007) terkait akan *customer satisfaction*.

Swa.co.id (2011) dalam artikelnya mengenai Soho Group juga menjelaskan bahwa BSC ini dijadikan alat penerapan strategi yang baik. Hasilnya visi pencapaian

target dapat dikomunikasikan sampai pada karyawan level bawah dan pencapaian Soho Group selalu diatas rata-rata pertumbuhan industri pasar sebesar 10% yaitu minimal 25%. Di 2010, pertumbuhan pendapatan Soho Group sebesar 28% dengan kontribusi terbesar berasal dari Farma yaitu 75%. Tujuan ekspor perusahaan adalah Vietnam, Mongolia, Kamboja, Malaysia, Singapura, Mauritius, Lebanon, dan Nigeria.

Dengan demikian dapat dijabarkan bahwa pengukuran kinerja dapat meningkatkan kinerja badan usaha karena didalam pengukuran kinerja terdapat pengukuran dalam perilaku, proses, dan produktivitas yang terjadi didalam perusahaan. Pengukuran kinerja yang diterapkan adalah secara *financial* dan *non financial*, kedua pengukuran tersebut memfokuskan pada kuantitatif input, output, atau tingkat aktivitas perusahaan atau proses yang terjadi dalam perusahaan.

Penelitian ini menyoroti akan pengukuran kinerja pada perusahaan PT. Glue Kayu yang dipantau dari segi non-keuangannya, yaitu dilihat dari segi perspektif pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Penelitian ini akan mengevaluasi pengukuran kinerja dari segi non keuangan untuk menjadikan kinerja badan usaha PT. Glue Kayu, Sidoarjo menjadi lebih baik di masa mendatangnya.

Penelitian ini termasuk dalam *explanatory research* yang bertujuan mengetahui pengukuran kinerja perusahaan ditinjau dari segi *non financial* untuk meningkatkan kinerja badan usaha. Selanjutnya penelitian ini berupaya untuk mengevaluasi akan *performance nonfinancial* badan usaha. Hasil penelitian ini merupakan evaluasi dengan memantau dari segi *nonfinancial performance measurement* badan usaha di PT.Glue Kayu, Sidoarjo.

Berdasarkan manfaat studi, penelitian ini merupakan penelitian terapan (*applied research*). Manfaat penelitian ini adalah mengevaluasi *nonfinancial performance measurement* untuk meningkatkan kinerja perusahaan sehingga diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan untuk kinerja perusahaan tidak hanya dari segi *financial* namun juga dari segi *nonfinancial* secara tepat. Bagi PT. Glue Kayu, penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan

untuk meningkatkan kinerja perusahaan tidak hanya dari segi *financial*, tetapi meningkatkan performance perusahaan dari segi *nonfinancial*. Dengan penerapan *performance measurement nonfinancial* yang tepat dapat mengatasi permasalahan yang terdapat di badan usaha.

Dalam penelitian ini terdapat pembatasan masalah agar tidak menimbulkan pengertian yang semakin luas dan menyimpang dari harapan pembaca serta menimbulkan harapan yang berlebihan dari benak pembaca. Peneliti dalam melakukan penelitian ini, masalah-masalah hanya dibatasi dalam pembahasan *financial* dan *nonfinancial performance measures* yang melihat kinerja perusahaan dari segi *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning and growth perspective*. Dari *perspective nonfinancial* BSC tersebut digunakan untuk mengimplementasikan penerapan *performance measures* di PT.Glue Kayu. Adanya implementasi *nonfinancial perspective* tersebut maka akan meningkatkan nilai suatu badan usaha yang akan memberikan dampak signifikan akan peningkatan kinerja badan usaha lebih baik. PT.Glue kayu ini merupakan nama samaran badan usaha yang bukan nama sebenarnya yang dipergunakan hanya untuk kepentingan penelitian ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif (*Qualitative Research*) karena peneliti ingin mengetahui lebih mendalam akan fenomena yang terjadi dalam badan usaha dan permasalahan yang terjadi pada badan usaha. Sebelum melaksanakan penelitian kualitatif, untuk menghindari kendala-kendala yang akan terjadi saat dilapangan maka peneliti harus melakukan perencanaan studi terlebih dahulu. Penelitian ini merupakan jenis penelitian *Explanatory Research*, seperti yang dijelaskan pada bab 1. Maka dari itu, diperlukan suatu desain studi yang menjadi kerangka dalam pelaksanaan saat di lapangan. Yang dijabarkan dalam 4 *mini research question*, yaitu:

Pada mini research question yang pertama menjelaskan bagaimana proses bisnis yang terdapat pada PT. Glue Kayu. Peneliti melakukan metode pengumpulan data dengan melakukan interview kepada pihak manajer representatif, manajer marketing, manager PPIC, *customer service*, karyawan divisi bahan baku, karyawan divisi produksi, dan karyawan divisi pengiriman. Peneliti ingin mengetahui bagaimana perusahaan menerapkan visi, misi, dan strategi badan usaha berdasarkan hasil interview dengan pihak manajemen. Interview dilakukan dalam satu hari dengan *Semi Structured*, yang mengartikan bahwa peneliti telah mempersiapkan pertanyaan dan urutannya. Tetapi dalam pelaksanaannya, peneliti tidak hanya terpaku dari pertanyaan yang telah disiapkan karena penelitian ingin menggali lebih mendalam terhadap berbagai temuan pada saat interview berlangsung.

Pada mini research question yang kedua menjelaskan bagaimana penerapan dari *Non Financial Performance Measurement* di dalam badan usaha ini, Penelitian ini melakukan metode pengumpulan data dengan melakukan interview ke pihak manajemen, dan pihak *Customer Service Office* karyawan, divisi bahan baku, karyawan divisi produksi, dan karyawan divisi pengiriman. Peneliti ingin mengetahui bagaimana proses pengukuran kinerja selama ini dilakukan oleh pemilik untuk mengetahui kinerja badan usaha selama ini. Interview ini dilakukan untuk mengetahui pengukuran kinerja apa saja yang digunakan oleh badan usaha dalam meningkatkan kinerjanya, serta tambahan informasi mengenai *Performance Measurement* yang tidak didapatkan dari dokumen. Interview berlangsung kurang lebih satu jam untuk setiap orang yang diwawancara, dilakukan dalam 3 hari.

Setelah penelitian ini mempunyai informasi yang memadai tentang pengukuran kinerja yang dilakukan oleh badan usaha, selanjutnya yang akan diteliti oleh penulis adalah kelemahan apa saja yang dihadapi badan usaha dalam melakukan pengukuran kinerja. Sumber data yang digunakan adalah interview dengan berbagai pihak yang berada dalam badan usaha. Diantaranya adalah pihak manajer marketing,

manager PPIC, pihak *Customer Service Office*, karyawan divisi bahan baku, karyawan divisi produksi, dan karyawan divisi pengiriman. Pada penelitian ini ingin mengetahui akan kelemahan yang terjadi di badan usaha terkait akan *Non Financial Measurement*. Interview dilakukan bertujuan untuk mengetahui pengukuran kinerja apa saja yang telah digunakan oleh badan usaha dalam meningkatkan kinerjanya, serta tambahan informasi mengenai *Non Financial Performance Measurement* tidak hanya diperoleh dari dokumen, melainkan dari interview yang dilakukan oleh penelitian ini agar mengetahui masalah apa saja yang terjadi di badan usaha. Selain melakukan interview, penelitian ini juga melakukan observasi secara langsung ke badan usaha, serta melakukan menganalisa dokumen.

Untuk menjawab *mini research question* yang keempat ini tentang Bagaimana rekomendasi penerapan *performance measurement (non financial)* yang tepat untuk mengatasi masalah di PT. Glue Kayu, Sidoarjo?, penelitian ini dilakukan analisis dokumen yang terkait akan merekomendasikan penerapan *performance measurement* yang tepat dengan menggunakan *literature* untuk mencari indikator yang sesuai untuk badan usaha dalam meningkatkan kinerjanya dimasa mendatang. Penggunaan *text book* dan jurnal relevan digunakan untuk membantu peneliti menganalisis permasalahan dengan sumber yang relevan dan akurat terkait penerapan *Non Financial Performance Measurement* yang tepat. Kemudian mencari indikator yang sesuai untuk diterapkan oleh badan usaha tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran kinerja yang dilakukan pada badan usaha PT. Glue Kayu melihat dari sudut pandang sisi *financial* dan *nonfinancial*nya dalam meningkatkan kinerja badan usaha. Dalam penerapan *financial performance measurement* didalam badan usahannya, PT.Glue Kayu menggunakan acuan dari 3 laporan keuangannya yaitu neraca, laporan laba rugi, dan laporan penjualan tahun 2013 dan tahun 2014. Berdasarkan ketiga laporan tersebut, badan usaha PT.Glue Kayu telah mengacu pada

laporan keuangan yang cukup relevan dalam melaporkan beberapa akun yang terdapat dalam laporan keuangan tersebut. Untuk pengukuran kinerja dilihat dari sisi *financialnya* dapat dikatakan baik, karena penelitian ini menemukan bahwa badan usaha PT.Glue Kayu ini didalam laporan neraca, laba rugi, dan penjualannya pada tahun 2014 mengalami peningkatan dibandingkan tahun 2013. Perbandingan tingkat kinerja keuangan badan usaha ditinjau dari laporan tahunannya tahun 2013 dan 2014 pada laporan penjualan dan laporan laba rugi menunjukkan peningkatan, hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja keuangan badan usaha tahun 2014 semakin membaik jika dibandingkan dengan tahun 2013. Kenaikan angka pada laporan penjualan sebesar Rp. 5.763.415.867 atau sekitar 22,72 % sedangkan pada angka pada laporan laba kotor mengalami peningkatan juga sebesar Rp.255.404.124 atau sekitar 7,52%. Dengan adanya perbandingan tersebut, badan usaha PT.Glue Kayu dapat memiliki acuan kedepannya agar kinerja secara *financial* dapat lebih meningkat dan dapat memperbaiki segala kekurangan yang terdapat di sisi *financial* badan usaha.

Untuk pengukuran *non financialnya*, badan usaha PT.Glue Kayu melakukan pengukuran kinerja dari sisi marketing dan produksi. Pengukuran kerja non financial pun diterapkan dalam divisi produksi, yang baru diterapkan pada awal Februari 2015 oleh badan usaha PT. Glue Kayu ini adalah 5R (Rawat, Resik, Rapi, Ringkas, dan Rajin). Untuk divisi marketing, badan usaha selalu memantau pelayanan badan usahanya dengan membagikan kuisisioner kepada para pelanggannya, dan bagian *customer service* selalu memantau dengan menelpon pelanggan akan barang yang digunakan telah datang tepat waktu dan tidak ada kendala dalam pemakaian lem. Selain itu, Badan usaha ini menilai pengukuran kinerja terhadap pelanggannya tidak hanya melalui kuisisioner saja. Badan usaha PT. Glue Kayu ini juga memantau dari *on time delivery*, karena dengan melihat dari pengukuran pengiriman yang cepat akan berdampak pada image pelanggan ke badan usaha. Jika terjadi pengiriman yang terlambat maka akan berkurangnya kepercayaan pelanggan sehingga akan mengurangi profit badan usaha karena pelanggan akan berpaling ke badan usaha yang lainnya. Kepercayaan dari pelanggan merupakan faktor utama agar badan usaha

memiliki pelanggan yang loyalitas, *image* yang baik di mata pelanggan, dan dapat meningkatkan profit dimasa yang akan mendatang.

Karena keterbatasan sumber dokumen pada penelitian ini, maka untuk pengukuran akan kualitas di divisi produksi pada badan usaha PT. Glue Kayu hanya dapat dilihat dari pengukuran secara 5R yang baru saja diterapkan dan untuk divisi marketing hanya dapat dilihat dari pengukuran melalui *frekuensi return* dan *complain* (keluhan konsumen) selama tahun 2014. Badan usaha PT. Glue Kayu merupakan badan usaha yang bergerak dalam bidang produksi. Khususnya pada bidang produksi lem ini memiliki banyak kompetitor, disisi lain bisnis yang dijalankan harus terus bergerak dan dapat bersaing. Untuk dapat bersaing dengan badan usaha lainnya, maka PT. Glue Kayu ini memberikan pelayanan yang berbeda yang diberikan kepada pelanggannya dengan terus berinovasi dengan produk barunya. Untuk meningkatkan kualitas kinerja divisi produksi, PT. Glue Kayu ini menerapkan 5R sebagai langkah awal dalam mengukur kinerja *non financialnya*. 5R ini terdiri dari Ringkas, Rapi, Rawat, Resik, dan Rajin. 5R baru diterapkan awal Februari oleh PT. Glue Kayu ini sebagai kebiasaan yang baik untuk diterapkan pada lingkungan kerja dan untuk karyawan itu sendiri. Walaupun telah diterapkan, masih terdapat masalah dalam penerapan 5R ini didalam divisi produksi. Misalnya dalam peraturan para karyawan yang memasuki bagian produksi lem harus mengenakan pakaian kerja yang telah ditentukan seperti sepatu boots, pakaian khusus bagian produksi, masker penutup hidung, dan helm. Selain itu, terdapat peletakan tangki bahan baku lem yang penyok dijadikan satu peletakannya dengan tangki bahan baku yang tidak penyok sehingga dapat dikatakan penerapan 5R ini belum maksimal diterapkan. Maka diperlukan pengukuran kinerja secara signifikan untuk menjalankan 5R secara benar dan tepat.

Untuk divisi marketing terdapat pengukuran kinerja yang sudah cukup baik dalam penerapannya akan tetapi masih terdapat kekurangan. Pengukuran kinerja marketing diukur melalui target marketing dan kepuasan pelanggan. Untuk target marketing PT. Glue Kayu ini yang telah ditentukan pada tahun 2014 sebesar 25% hanya tercapai 20% saja kurang 5%. Sehingga kurangnya penilaian akan pengukuran

kinerja marketing dalam menerapkan strateginya. Target yang diberikan apabila tercapai oleh para anggotanya maka akan diberikan *reward* berupa paket liburan bersama keluarga dan apabila target tidak tercapai tidak terdapat sanksi bagi para anggota marketing PT. Glue Kayu.

Untuk kepuasan pelanggan yang memantau adalah *customer service* pada badan usaha PT. Glue Kayu. Kepuasan pelanggan ini diukur dengan menggunakan pengukuran kinerja dari kuisisioner kepuasan dan komplain pelanggan. Untuk kuisisioner yang dibagikan oleh marketing hanya melalui email atau fax sehingga balasan yang diterima oleh badan usaha tidak semua didapatkan. Kurang akuratnya informasi yang didapatkan oleh PT. Glue Kayu menyebabkan penilaian kinerja yang kurang maksimal. Untuk komplain pelanggan, pelanggan yang ingin komplain akan produk lem yang tidak rekat karena salah pengaplikasian maka segera menghubungi ke *customer service*. Kemudian *customer service* akan mencatat pada form komplain pelanggan. Untuk komplain yang ringan dapat segera diatasi oleh *customer service* dengan memberikan solusi yang tepat kepada pelanggan, jika komplain tergolong berat dan tidak dapat diselesaikan oleh *customer service* maka akan diberikan kepada manager marketing untuk mengatasi masalah tersebut. Terdapatnya kelemahan dalam menerapkan penilaian kinerja akan kepuasan pelanggan ini, sehingga badan usaha harus mengidentifikasi dan memerlukan penilaian untuk pengukuran kinerja yang sesuai dengan masalah yang dihadapi.

Dengan ketepatan penerapan kinerja *non financial* ini diharapkan dapat menjadi penilaian atau tolak ukur untuk manager dalam mengetahui akan kekurangan apa saja yang terdapat didalam masing-masing divisi. Sehingga apabila terdapat kendala dalam badan usaha bisa segera diatasi secara tepat dan cepat. Komunikasi merupakan salah satu cara yang mendasar untuk mengatasi segala masalah yang terdapat dipihak internal maupun eksternal badan usaha. Komunikasi yang baik dengan para karyawan dapat membangun solidaritas dan memupuk rasa kesatuan serta motivasi untuk menjadikan badan usaha ini menjadi lebih baik. Untuk komunikasi dengan pihak eksternal dapat menjalin hubungan yang erat serta loyal

dalam melakukan bisnis. Pengukuran kinerja secara nonfinancial berguna untuk badan usaha demi kelangsungan bisnis dalam jangka panjang sebab pengukuran kinerja yang dipantau melalui 5R, kepuasan pelanggan yang terdiri dari kuisisioner dan komplain pelanggan merupakan pengukuran kinerja yang berguna dimasa sekarang untuk mencapai tujuan yang lebih baik dimasa mendatang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Pengukuran kinerja financial dan *non financial* pada badan usaha PT. Glue Kayu ini yang telah diterapkan sebenarnya sudah cukup baik, tetapi masih terdapat kelemahan dalam penerapannya sehingga menyebabkan timbulnya masalah. Berikut temuan-temuan akan kelemahan akan penerapan *non financial performance measurement* pada badan usaha PT. Glue Kayu:

Pertama dapat diambil kesimpulan bahwa *Financial performance measurement* dalam badan usaha perlu untuk diterapkan untuk memantau kinerja keuangan didalam badan usaha. Dengan memantau kinerja keuangan badan usaha yang dilihat dari penjualan dan laba kotor, maka dapat dilihat hasil akan keberhasilan badan usaha tersebut dalam mencapai profit yang ditentukan dalam bisnisnya. Akan tetapi, jika dalam badan usaha hanya berpacu pada *financial performance measurement* saja, maka badan usaha hanya mendapatkan informasi dalam jangka waktu yang pendek. Sehingga diperlukan *non financial performance measurement* sebagai penghubung tolok ukur yang baik apabila dipadukan dengan kinerja keuangan.

Yang kedua *non financial performance measurement* merupakan pengukuran kinerja yang dilihat tidak hanya dari jumlah uang. Pengukuran kinerja ini sangat penting diterapkan di badan usaha untuk kelangsungan bisnis yang lebih maksimal di masa mendatang. Sebab *non financial performance measurement* ini dapat memberikan *feedback* dari pihak eksternal maupun internal dalam penerapannya. Sehingga dengan *feedback* tersebut badan usaha dapat mengetahui perkembangan

bisnisnya dan mengevaluasi atas pelayanan secara tepat untuk perkembangan kegiatan operasional badan usahanya.

Yang ketiga Pengukuran kinerja pada divisi produksi PT. Glue Kayu ini yaitu berpaku pada pengukuran kinerja 5R sebagai langkah awal badan usaha ini untuk mengubah kebiasaan para karyawannya. 5 R ini terdiri dari Rawat, Resik, Rapi, Ringkas, dan Rajin. 5R ini lebih memantau kepada lingkungan area kerja dan pada diri karyawan itu sendiri untuk dapat lebih tertata dalam kebiasaannya.

Yang ke empat mengenai akan pengukuran kinerja marketing ini tidak hanya diukur selain dari omzet. Penjualan tetapi juga mengukur dari target marketing yang telah ditetapkan dan juga kepuasan pelanggan. Sehingga memantau dari sisi internal badan usaha dan sisi eksternal badan usaha.

Selanjutnya yang kelima tentang pengukuran kinerja berdasarkan target marketing fokus terhadap target yang harus tercapai setiap tahunnya dengan memberikan pelayan khusus kepada para pelanggan sehingga para pelanggan dapat menaruh kepercayaan secara penuh kepada badan usaha dan para pelanggan lebih loyal terhadap badan usaha. Dengan demikian pihak marketing dapat berjalan dengan maksimal apabila banyak para pelanggan yang loyal dan tidak menutup kemungkinan para pelanggan yang loyal ini akan merekomendasikan badan usaha ini kepada pelanggan yang baru.

Dan yang terakhir mengenai pengukuran kinerja berdasarkan kepuasan pelanggan fokus terhadap kuisisioner dan komplain pelanggan. Marketing dan *customer service* bekerja sama untuk menyebarkan kuisisioner untuk mengetahui kepuasan pelanggan melalui email/fax kemudian setelah diisi, pelanggan harus mengirim kembali kuisisioner tersebut melalui email/fax badan usaha. Untuk form komplain, dicatat oleh *customer service* untuk para pelanggan yang komplain melalui telepon dan segera diatasi komplain tersebut oleh *customer service* apabila komplain yang ringan.

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan di analisis dalam penelitian ini, maka dalam penelitian ini akan diberikan beberapa rekomendasi terkait akan implikasi yang terdapat didalam badan usaha PT. Glue Kayu. Beberapa rekomendasi ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan oleh badan usaha PT. Glue Kayu untuk dapat meningkatkan kinerjanya dimasa mendatang terutama dalam hal pengukuran kinerja secara *non financial* didalam divisi produksi dan divisi marketing. Rekomendasi yang diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Langkah awal yang dilakukan adalah pengukuran kinerja yang dipakai harus mengetahui terlebih dahulu karakteristik dari badan usaha yang terkait. Sehingga pengukuran kinerja yang diterapkan sesuai dan dapat memberikan penilaian dan informasi yang akurat. Hal tersebut berguna untuk mengetahui kinerja bisnis badan usaha dan untuk mengevaluasi kelemahan yang terjadi didalam badan usaha dengan demikian segala masalah yang terjadi dapat diselesaikan dan kinerja bisnis badan usaha kedepannya semakin maksimal.

Kemudian yang kedua untuk meningkatkan kinerja divisi produksi yang sesuai dengan 5R yang diterapkan oleh badan usaha. Maka bagian divisi produksi harus membuat suatu penilaian akan 5R tersebut. Penilaian membahas akan ketepatan dalam penggunaan 5R telah berjalan sesuai prosedur atau tidak, penilaian tersebut dilakukan secara periodik untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Sehingga dapat diketahui pada sasaran poin mana yang terdapat ketidaksesuaian akan penerapan 5R ini. Dengan begitu pula dapat langsung diatasi secara segera dan 5R ini berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

Lalu selanjutnya yang ketiga mengenai akan peningkatan kinerja divisi marketing yang terfokus pada target marketing. Untuk divisi marketing yang masih belum maksimal dalam pencapaian target karena persaingan dengan kompetitor dan lingkungan ekonomi yang tidak menentu ini. maka diperlukan strategi penilaian pengukuran kinerja yang dapat dipantau dari dua sisi, yaitu sisi internal dan eksternal

badan usaha. Dengan melihat dari kedua sisi tersebut, divisi marketing dapat mengukur kinerja marketing secara keseluruhannya setiap bulannya. Selain itu, komunikasi juga merupakan cara yang penting agar terdapat jalinan kerjasama yang solid antara manager dan anggotanya, dengan memberikan motivasi tersebut target yang ditetapkan akan cepat tercapai dan reward yang diberikan oleh badan usaha dapat didapatkan oleh para anggota divisi marketing.

Yang keempat cara untuk meningkatkan kinerja divisi marketing yang terfokus pada kepuasan pelanggan dipantau dari kuisisioner pelanggan dan komplain pelanggan. Untuk kuisisioner pelanggan, badan usaha PT. Glue Kayu lebih sering berkomunikasi kepada pelanggan sehingga informasi yang didapatkan dari kuisisioner lengkap dan akurat. Selain itu, pengiriman kuisisioner kepuasan pelanggan yang hanya setahun sekali dan melalui email/fax maka informasi yang didapatkan kurang mengetahui bagaimana kinerja badan usaha. Sehingga diperlukan minimal setahun dua kali untuk menyebarkan kuisisioner tersebut kepada pelanggan dan diberikan secara langsung apabila teknisi marketing melakukan kunjungan kepada pelanggan. Sehingga badan usaha mendapatkan informasi *terupdate* akan kinerja badan usaha dan dapat meningkatkan kinerja badan usaha yang lebih baik untuk kedepannya.

Dan yang terakhir Untuk meningkatkan kinerja untuk setiap divisi yang berbeda, maka badan usaha PT. Glue Kayu ini memerlukan komunikasi dan kerja sama yang baik untuk setiap divisinya. Didalam penelitian ini, divisi produksi, dan divisi marketing dapat melakukan peningkatan kerja dengan melakukan kerjasamanya. Seperti contoh yang ada, bagian marketing yang selalu mendapatkan komplain akan ketidak rekatan lem yang digunakan karena salah pengaplikasiannya. Sehingga bagian produksi dapat memberikan tata cara prosedur pengaplikasian yang benar kepada marketing. Dengan begitu divisi marketing dalam melakukan promosi produknya dapat menjelaskan secara detail dan jelas kepada calon pelanggan akan pengaplikasian lem tersebut, *customer service* dapat menjawab komplain pelanggan dengan cepat, serta untuk teknisi marketing yang melakukan kunjungan ke pelanggan

dapat mengetahui bahwa pengaplikasian lem tersebut telah sesuai dengan standar yang terdapat dalam tata cara pemakaian lem tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

Eddy Cardinaels, Paula M.G van Veen Dirks. 2010. Financial versus non financial information : The impact of information organization and presentation in balanced scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 35 : 566-578.

Ihsan Y and Metin D. 2010. Using the fuzzy analytic network process (ANP) for balanced scorecard (BSC) : a case study for a manufacturing firm. *Expert systems with applications*, Vol. 37 : 1270-1278.

Kaplan Robert S and Norton David P, 1992. The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-February 1992.

Sindo News.com. *90% Kemajuan Jatim dari Pengusaha*
<http://ekbis.sindonews.com/read/922471/34/90-kemajuan-jatim-dari-pengusaha-1415631364/1> (diunduh tanggal 12 Juni 2015)

Swa.co.id. *Cara Soho Mendongkrak Kinerja*.
<http://swa.co.id/listed-articles/cara-soho-mendongkrak-kinerja> (diunduh tanggal 7 Agustus 2015)

Swa.co.id. *Demi Omset Rp. 1 Triliun, Soho Group pakai 'Balanced Scorecard'*.
<http://swa.co.id/listed-articles/demi-omset-rp-1-triliun-soho-group-pakai-balanced-scorecard> (diunduh tanggal 7 Agustus 2015)