

ABSTRAK

Untuk menghadapi persaingan bebas yang semakin dekat maka setiap badan usaha dituntut untuk dapat mengelola badan usahanya secara efektif dan efisien. Karena itu dalam setiap badan usaha pasti mempunyai sasaran dan tujuan jangka panjang. Untuk mencapai sasaran dan tujuan tersebut maka badan usaha membutuhkan informasi dalam proses manajemen dan akuntansinya. Informasi tersebut adalah informasi akuntansi manajemen. Salah satu informasi yang disediakan oleh akuntansi manajemen adalah penilaian kinerja untuk pengendalian atas rencana yang telah ditentukan. Penilaian kinerja suatu badan usaha dapat diukur dari dua penilaian yaitu penilaian secara *financial* dan penilaian secara *non financial*.

Selama ini keberhasilan kinerja suatu badan usaha selalu mengendalikan penilaian secara *financial* seperti tingkat laba yang bersih yang memberikan gambaran keberhasilan yang telah dicapai oleh badan usaha dalam jangka pendek. Namun informasi laporan kinerja *financial* mempunyai keterbatasan yang menimbulkan kesulitan dalam pengendalian aktivitas produksi. Untuk itu para manajer harus dapat mengantisipasi kondisi tersebut dengan mengembangkan pengendalian operasi yang tidak hanya penilaian *financial* tetapi juga penilaian *non financial*. Karena kinerja *non financial* yang buruk tidak tampak dan tidak terdeteksi pada penilaian *financial*.

Penilaian secara *non financial* lebih menunjukkan kinerja tersebut sebagai suatu proses yang diharapkan dapat memberikan umpan balik bagi pihak manajemen untuk melakukan tindakan koreksi sehingga aktivitas produksi badan usaha dapat berjalan efektif dan efisien.

Analisis penerapan dilakukan pada PT "S" di Surabaya yang merupakan pabrik penghasil kemasan pabrik. Dari analisis yang dilakukan pada PT "S" diketahui bahwa selama ini PT "S" menggunakan informasi *financial* untuk menilai keberhasilan kinerjanya yaitu melalui laporan keuangan. Melalui skripsi yang ditulis, dilakukan analisis kinerja badan usaha untuk melalui pengukuran *non financial* yaitu kualitas, sediaan, produktivitas dan *cycle time*.

Adapun teknik yang digunakan untuk penyusunan skripsi ini adalah teknik penulisan eksposisi. Sumber informasi sebagian besar diperoleh dari laporan operasional badan usaha pada proses pembuatan plastik, selain dari laporan complain dan retur badan usaha dan pelanggan serta wawancara dan observasi.

Kualitas merupakan tingkat kesesuaian antara produk dan keinginan pelanggan. Pengukuran pengendalian kualitas dapat dilakukan pada tiga area yaitu *vendor performance*, *plant manufacturing performance* dan *customer performance*. Dari pengukuran yang telah dilakukan menunjukkan kinerja yang baik walaupun masih ada kerusakan pada hasil produksi tetapi hal tersebut masih di dalam batas yang wajar ($x \leq 1\%$).

Sedangkan pengukuran perputaran dan hari sediaan menunjukkan bahwa masih perlu dilakukan perbaikan-perbaikan agar bahan baku yang ada mempunyai tingkat perputaran yang baik dan sediaan tidak disimpan terlalu lama.

Penilaian kinerja produktivitas dilakukan pada input yang ingin dikendalikan oleh badan usaha yaitu bahan baku dan jam mesin. Produktivitas bahan baku dan jam mesin menunjukkan hasil yang cukup baik. Bila produktivitas baik berarti ada efisiensi dan efektifitas dalam upaya penyediaan produk tanpa adanya perbaikan yang berulang-ulang yang dapat menimbulkan penambahan biaya.

Penilaian kinerja *cycle time* Badan usaha dilakukan pada input yang ingin dikendalikan oleh badan usaha yaitu bahan baku dan jam mesin. Produktivitas bahan baku dan jam mesin menunjukkan hasil yang cukup baik. Bila produktivitas baik berarti ada efisiensi dan efektifitas dalam upaya penyediaan produk tanpa adanya perbaikan yang berulang-ulang yang dapat menimbulkan penambahan biaya.

Penilaian kinerja *cycle time* badan usaha dilakukan sebagai usaha untuk menekan jumlah *non value added time* pada penggunaan waktu produksi. Indikator yang digunakan adalah *Manufacturing Cycle Efficiency (MCE)* yang perhitungannya berupa persentase *value added time*, dari keseluruhan waktu yang digunakan. Semakin MCE mendekati 1, semakin kecil *non value added time* yang ada pada *cycle time* badan usaha.

Kinerja kualitas yang baik dan seimbang juga harus diikuti dengan kinerja produktivitas dan *cycle time* yang baik dan seimbang pula dan sebaliknya. Dengan demikian pemenuhan kepuasan pelanggan dapat tercapai sesuai dengan permintaan dan upaya yang dilakukan hanya dikerjakan sekali saja tanpa perbaikan berulang-ulang yang menimbulkan penambahan biaya. Demikian juga dengan kinerja sediaan yang mengalami perputaran semakin baik sehingga dapat mengurangi pembebanan biaya.

Penilaian kinerja *non financial* menunjukkan bahwa secara menyeluruh hasil evaluasi kinerja badan usaha pada kualitas, sediaan, produktivitas dan *cycle time* adalah baik, namun masih diperlukan koordinasi secara menyeluruh atas pemakaian dan pengadaan bahan baku, penggunaan mesin yang maximum serta penggunaan input untuk proses produksi yang efisien, yang pada akhirnya dapat menunjang kelancaran proses produksi dan mempercepat proses pemenuhan produk kepada pelanggan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, yang dampaknya dapat dirasakan oleh badan usaha melalui perolehan keuntungan maksimum jangka panjang serta dapat meningkatkan daya saingnya.