

## ABSTRAK SKRIPSI

Selama ini keberhasilan kinerja suatu badan usaha selalu diukur dengan tolak ukur finansial seperti misalnya tingkat penjualan, tingkat laba dan sebagainya. Dengan kemajuan industri dan makin pekatnya persaingan, konsumen memperoleh kemudahan berupa penawaran produk yang makin beragam. Dengan demikian pengetahuan tentang produkpun makin tinggi, pada kondisi yang demikian, faktor finansial seperti harga bukan lagi merupakan faktor tunggal yang dipertimbangkan dalam keputusan konsumen untuk membeli. Banyak faktor diluar finansial yang juga turut mengambil bagian seperti misalkan mutu produk, ketepatan waktu pengantaran dan sebagainya. Badan usaha yang ingin mengetahui keberhasilan kinerjanya tidak akan mendapatkan hasil evaluasi yang lengkap dan tepat bila hanya menggunakan faktor finansial sebagai satu-satunya tolak ukur.

Bila ini ditinjau dari dalam badan usaha, faktor-faktor non finansial lebih bersifat operasional seperti misalkan permintaan mutu atas produk, berarti dalam proses untuk menghasilkan produk, badan usaha harus memperhatikan mutu dari output dan proses yang dilakukannya, contoh indikator yang dapat digunakan adalah jumlah output cacat atau rusak. Waktu pengantaran, berarti dalam proses menghasilkan output bermutu, waktu untuk aktivitas yang tidak menambah nilai produk harus ditekan seminimal mungkin untuk meningkatkan fleksibilitas badan usaha dalam waktu produksi yang pada akhirnya akan mendukung ketepatan waktu pengantaran.

Dari contoh diatas, terlihat bahwa banyak faktor-faktor yang berpengaruh pada keberhasilan kinerja badan usaha sama sekali tidak bersifat finansial, oleh karenanya penilaian kinerja badan usaha yang hanya dilandaskan pada informasi finansial saja tidaklah cukup. Informasi finansial merupakan hasil akhir dari aktivitas badan usaha, seperti biaya merupakan hasil akhir dari aktivitas pemakaian input, pendapatan sebagai akhir dari aktivitas produksi dan penjualan. Dengan menggunakan informasi finansial saja, maka kekurangan pada proses tidak akan dapat terdeteksi dan ditanggulangi secara langsung.

Penilaian kinerja dengan alat ukur non finansial merupakan penilaian atas kinerja mutu, cycle time (cycle time adalah waktu yang dibutuhkan untuk mengkonversi bahan baku menjadi bahan jadi) dan produktivitas badan usaha. Mutu merupakan tingkat kesesuaian antara produk dengan keinginan konsumen. Badan usaha yang telah menyadari pentingnya mutu dalam memenangkan kompetisi, baru melaksanakan separuh dari perang kompetisinya, usaha selanjutnya

yang perlu dilaksanakan adalah bagaimana mencapai dan mempertahankan tingkat mutu melalui pengendalian mutu. Tingkat ideal dari suatu kinerja mutu adalah tingkat *Zero Defect* dimana segala sesuatunya disadari sebagai 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 menekan *non value added time* yang ada dalam *cycle time* proses produksi dan pengendalian efisiensi pemakaian input. Peningkatan pada mutu juga harus diikuti dengan peningkatan pada ke 2 hal tersebut dan sebaliknya, karena pada dasarnya mutu adalah memberikan pada pelanggan atau orang berikutnya dalam proses, sesuatu yang dibutuhkan, produk atau jasa sesuai dengan permintaan dan upaya yang dilakukan hanya dikerjakan satu kali saja tanpa perbaikan berulang-ulang, atau penambahan biaya, (*Quality is Free*). Tujuan pengukuran adalah untuk memantau terjadi tidaknya proses yang bersifat *continuous improvement* pada tiga bidang tersebut.

Analisa penerapan dilakukan pada PT ABC Co. Ltd, merupakan pabrik yang menghasilkan kemasan plastik dan berlokasi di Pandaan. Selama ini pabrik menggunakan informasi finansial untuk menilai keberhasilan kinerjanya atas produk sikat gigi merk XYZ, yaitu menggunakan tolak ukur margin kontribusi. Melalui skripsi yang ditulis, dilakukan evaluasi kinerja badan usaha untuk tahun 1993 dengan tolak ukur non finansial yaitu Mutu, Cycle Time dan Produktivitas. Adapun teknik yang dipergunakan untuk penyusunan skripsi ini adalah teknik penulisan eksposisi. Sumber informasi sebagian besar diperoleh dari laporan operasional pada tiap jenis proses pembuatan sikat gigi, selain dari laporan complain dan retur konsumen dan badan usaha serta wawancara dan observasi.

Penilaian mutu dilakukan pada tiga area yaitu kinerja mutu pada supplier, kinerja mutu pada proses produksi ( pada proses injection, tufting dan trimming) dan kinerja mutu badan usaha terhadap konsumen. Indikator yang digunakan adalah jumlah keluhan dan retur badan usaha terhadap supplier, jumlah unit cacat selama proses produksi, jumlah retur dan keluhan konsumen.

Penilaian kinerja *cycle time* badan usaha dilakukan sebagai usaha untuk menekan jumlah *non value added time* pada penggunaan waktu produksi. Adapun indikator yang digunakan adalah *manufacturing cycle efficiency* (MCE). Perhitungan pada indikator ini berupa persentase *value added time* dari keseluruhan waktu terpakai selama proses produksi. Dengan demikian, MCE dapat digunakan untuk memonitor tingkat *non value added time* pada keseluruhan waktu terpakai. 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 dipergunakan untuk perhitungan produktivitas adalah produktivitas dengan single input. Dengan menggunakan metode *single input productivity* akan memudahkan pengendalian secara langsung pada jenis input tertentu yang efisiensi pemakaiannya diawasi.

Hasil evaluasi yang didapat pada kinerja non finansial menunjukkan hal-hal sebagai berikut: Secara menyeluruh, hasil evaluasi kinerja badan usaha pada mutu, cycle time ( yang diukur melalui MCE ) dan produktivitas adalah baik . Trend yang terjadi pada 3 alat ukur tadi naik, hal ini menunjukkan adanya peningkatan perbaikan (*continuous improvement*) pada proses. Namun pihak manajemen harus memperhatikan bahwa peningkatan trend terjadi pada range titik yang lebar dengan begitu terlihat bahwa usaha yang ada sekarang dalam perbaikan kinerja sama sekali belum maksimal. Hal ini ditemukan berbeda dengan kiat badan usaha untuk memenangkan persaingan di industrinya melalui mutu dan efisiensi, seharusnya peningkatan kinerja mutu dan efisiensi benar-benar telah lama mendapat perhatian.

Apabila perusahaan dapat menetapkan perencanaan operasional, sebagai tujuan dan mengolahnya menjadi laporan untuk dasar evaluasi ke pihak manajemen atas, tentunya akan terlihat secara langsung bahwa baik dibidang mutu (yaitu mutu suplier dan *plant manufacturing performance*), bidang waktu aktual proses (*value added time* dan *non value added time*), dan bidang produktivitas (*material* dan jam mesin) yang ada sekarang belumlah maksimal ditingkatkan atau terbaik.

Demikianlah gambaran tentang isi skripsi ini dituangkan dalam bentuk abstraksi singkat. Selain itu skripsi ini diharapkan dapat menunjukkan sisi lain yang ada pada bidang akuntansi, yang selama ini dianggap sebagai bidang ilmu dan profesi yang hanya melulu berhubungan dengan informasi berupa jumlah uang, dan ternyata bahwa bidang ini tidaklah sesempit yang diimagekan .