

ABSTRAKSI

Akuntansi manajemen menyediakan informasi yang dapat membantu manajemen dalam melaksanakan tugasnya. Salah satu informasi yang disediakan oleh akuntansi manajemen adalah penilaian kinerja untuk pengendalian atas rencana yang telah dilakukan. Penilaian kinerja Badan Usaha dapat diukur dari dua penilaian yaitu penilaian secara finansial dan penilaian secara non finansial. Penilaian secara finansial menjabarkan indikasi-indikasi kinerja dalam jumlah uang serta merupakan hasil akhir dari kegiatan dan keputusan manajemen, sedangkan penilaian secara non finansial lebih menunjukkan kinerja tersebut sebagai suatu proses.

Selama ini keberhasilan kinerja suatu Badan Usaha selalu diukur dengan tolok ukur finansial seperti misalnya tingkat laba, tingkat penjualan, ROI, dan sebagainya. Namun laporan kinerja finansial mempunyai keterbatasan yang menyebabkan manajer harus dapat mengantisipasi kondisi tersebut dengan mengembangkan pengendalian operasi tidak hanya pada penilaian finansial saja tetapi juga mempertimbangkan penilaian kinerja yang bersifat non finansial, karena seringkali kinerja non finansial yang buruk seperti mutu, produktivitas dan kepuasan konsumen tidak tampak dan terdeteksi pada penilaian finansial.

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. Peningkatan pada mutu juga harus diikuti dengan peningkatan pada produktivitas dan *cycle time* 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.

Analisis penerapan dilakukan pada PT. "Super Mitory Utama" di Sidoarjo yang memproduksi sepatu olah raga. Selama ini PT. "Super Mitory Utama" menggunakan informasi finansial untuk menilai keberhasilan kinerja, yaitu menggunakan tolok ukur kontribusi laba. Melalui skripsi yang ditulis, dilakukan evaluasi kinerja Badan Usaha untuk tahun 1995 dengan tolok ukur non finansial yaitu mutu, produktivitas, dan *cycle time*. Adapun teknik yang digunakan untuk penyusunan skripsi ini adalah teknik penulisan eksposisi. Sumber informasi sebagian besar diperoleh dari laporan operasional pada tiap jenis proses pembuatan sepatu olah raga, selain dari

laporan *complain* dan retur konsumen dan Badan Usaha serta wawancara dan observasi.

Penilaian kinerja mutu dilakukan pada tiga area yaitu kinerja mutu pada supplier, kinerja mutu pada proses produksi (pada proses plong, sole dan jahit kap, lasting dan finishing) dan kinerja mutu Badan Usaha terhadap konsumen. Indikator yang digunakan adalah jumlah *complain* dan retur Badan Usaha terhadap *supplier*, jumlah unit cacat selama proses produksi, jumlah *complain* dan retur konsumen.

Penilaian kinerja produktivitas dilakukan pada input yang ingin dikendalikan oleh Badan Usaha yaitu bahan baku dan jam mesin. Metode yang digunakan 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.

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* Badan Usaha.

Kinerja non finansial menunjukkan bahwa secara menyeluruh hasil evaluasi kinerja Badan Usaha pada mutu, produktivitas dan *cycle time* adalah baik. Hasil penilaian kinerja mutu terhadap 3 area pengembangan mutu baik *supplier performance*, *plant manufacturing performance* dan *customer performance* baik, meskipun pada *plant manufacturing performance* belum mencapai *zero defect* namun masih dalam batas toleransi dalam pandangan tradisional (di bawah 3%). Sedangkan penilaian kinerja produktivitas dari keseluruhan proses menunjukkan hasil yang baik. Penilaian kinerja *cycle time* melalui perhitungan MCE per proses diketahui hasil yang cukup baik, karena dalam pengukuran *processing time* didapat hasil antara 0,8765 sampai 0,9938. Ini berarti *value added time* pada proses itu cenderung meningkat atas suatu aktivitas produksi sebaliknya *non value added time* sangat kecil terjadi.

Apabila Badan Usaha dapat menetapkan perencanaan operasional sebagai tujuan dan mengolahnya menjadi laporan untuk dasar evaluasi ke pihak manajemen puncak, tentunya akan terlihat secara langsung bahwa baik di bidang mutu (yaitu *mutu supplier*, *plant manufacturing performance* dan *customer performance*), bidang waktu aktual proses (*value added time* dan *non value added time*) dan bidang produktivitas (material dan jam mesin) yang ada sekarang belumlah maksimum ditingkatkan.