

ABSTRAK SKRIPSI

Akuntansi sebagai penyedia informasi sangat diperlukan dalam proses pengambilan keputusan yang sangat cepat dan tepat dalam menunjang gerak laju badan usaha. Untuk tujuan tersebut maka pendelegasian wewenang (desentralisasi) dari manajer puncak ke manajer lebih rendah perlu dilakukan dalam organisasi mereka. Adanya desentralisasi menimbulkan suatu pertanggungjawaban dari masing-masing manajer yang diberi wewenang. Untuk keadaan inilah manajer puncak perlu untuk melakukan penilaian kinerja dari masing-masing manajer bawahannya yang memisahkan dan mengevaluasi aktivitas secara terpisahkan dari proses operasi dan para manajer. Hal ini merupakan informasi umpan balik atas wewenang yang telah diberikan dan membantu pihak manajemen untuk meningkatkan kemampuan perencanaan dan pengambilan keputusan.

Penilaian kinerja yang merupakan perolehan data yang membantu dan mengkoordinasikan proses perencanaan dan pengambilan keputusan di seluruh organisasi dapat diwujudkan dalam informasi laporan yang bersifat *financial*, dan tak kalah pentingnya laporan yang bersifat *non-financial*.

Kedua bentuk laporan ini, laporan *financial* dan laporan *non-financial*, akan menghasilkan suatu informasi yang sempurna bagi manajemen dalam penilaian kinerja. Karena laporan penilaian kinerja *financial* akan memberikan suatu gambaran keberhasilan yang dapat diraih oleh badan usaha dalam jangka pendek. Hal ini memberikan sinyal awal pada badan usaha atas masalah yang harus cepat diselesaikan dalam jangka pendek. Selain itu, laporan penilaian kinerja *non-financial* yang bersifat operasional, misalkan pada produktivitas, akan memberikan informasi atas keberhasilan proses, yang sebenarnya tidak dapat terdeteksi secara langsung melalui laporan *financial*. Hal ini merupakan suatu pencegahan atas manipulasi informasi, karena keberhasilan *financial* saat ini tidak menjamin keberhasilan proses secara terus menerus dalam jangka panjangnya. Kinerja yang benar-benar baik saja yang dapat menghasilkan hasil *financial* yang memuaskan dalam jangka panjang.

Analisa penerapan dilakukan pada divisi knitting PT."X" di Semarang, merupakan pabrik yang menghasilkan kaos (*nit*) dan kain (*woven*), yang berlokasi di daerah Kaligawe-Semarang. Selama ini divisi menggunakan informasi *financial* untuk menilai keberhasilan kinerja, yaitu menggunakan tolok ukur kontribusi laba. Melalui skripsi yang ditulis, dilakukan evaluasi kinerja divisi PT."X" untuk tahun 1992 dan tahun 1993 dengan tolok ukur *financial* yaitu melalui ROI dan *non-financial* melalui produktivitas. Adapun teknik yang dipergunakan untuk penyusunan skripsi ini adalah teknik penulisan eksposisi. Sumber informasi sebagian besar diperoleh dari laporan keuangan dan laporan operasional pada tiap jenis proses pembuatan kaos atau kain, serta wawancara dan observasi.

Karena divisi knitting merupakan pusat investasi, maka lebih relevan apabila penilaian kinerja menggunakan analisis ROI. Karena analisis ROI menilai sesuatu dengan pertanggungjawaban tiap manajer divisi, hingga pada tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Selain itu penggunaan konsep laba sebagai angka pembilang dari perhitungan ROI benar-benar laba yang dihasilkan dari unsur biaya yang terkendali bagi manajer divisi (*divisional controllabla contribution*)

Penilai kinerja *non-financial* dilihat dari produktivitas. Penilaian produktivitas dilakukan pada input yang ingin dikendalikan oleh divisi 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 *financial* menunjukkan bahwa ROI mengalami sedikit penurunan, namun ROI yang dicapai masih dapat dipertahankan pada tingkat yang wajar. Melalui analisis *Du-Pont*, penurunan ROI dapat ditelusuri. Dapat dilihat bahwa *profit margin ratio* semakin naik, sedangkan *turn over ratio* semakin berkurang. Kenyataan, penurunan *turn over ratio* berpengaruh cukup peka terhadap turunnya ROI. Divisi knitting dapat dikatakan dalam masa persiapan untuk pengembangan proyek-proyek atau pada masa *investment stage*. Yaitu pada masa ini divisi banyak melakukan pengeluaran investasi, dan "*income*" yang didapat pada masa *investment stage* tidak sebesar pada masa *harvest stage* pada periode mendatang.

Kinerja *non-financial* menunjukkan bahwa secara menyeluruh, hasil evaluasi kinerja divisi pada produktivitas adalah baik. *Trend* yang terjadi 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 belum maksimal.

Apabila divisi dapat menetapkan perencanaan keuangan dan perencanaan operasional, sebagai tujuan dan mengolahnya menjadi laporan untuk dasar evaluasi ke pihak manajemen puncak, tentunya akan terlihat secara langsung bahwa baik di bidang ROI dan produktivitas (material dan jam mesin) yang ada sekarang belumlah maksimal ditingkatkan atau terbaik.