



**PENGUKURAN KUALITAS, PRODUKTIVITAS,  
DAN EFISIENSI UNTUK IMPLEMENTASI  
PENGUKURAN KINERJA NONFINANSIAL  
(Studi kasus pada PT. GUDANG GARAM, Tbk Kediri)**

**SKRIPSI**

*Oleh :*

**Krisno Sugiono**

**NIM. 040810301086**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2008**



**PENGUKURAN KUALITAS, PRODUKTIVITAS,  
DAN EFISIENSI UNTUK IMPLEMENTASI  
PENGUKURAN KINERJA NONFINANSIAL  
(Studi kasus pada PT. GUDANG GARAM, Tbk Kediri)**

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh  
Gelara Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Jember

*Oleh :*

**Krisno Sugiono**

**NIM. 040810301086**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2008**

## PERSEMBAHAN

*Ku Persembahkan karya ini untuk:*

- ☞ Bapak "Agung Rahmanto" dan Ibu "Sri Purwati" Tercinta yang telah berkorban demi keberhasilanku, dan memegang peranan penting dalam pencapaian cita-citaku.
- ☞ Kakakku "mas Basuki Raharjo, ST dan mbak Henny, mas dr. Budyo Utomo dan *Ozzy*-nya, mbak Dyah Sutami, Amd dan suaminya tercinta mas Hadi P, SE." yang selalu mendukung aku untuk melawan keterbatasanku.
- ☞ Seseorang yang selalu membantu aku belajar "adek Titik Yuki Maringki dan keluarga besar (Bapak+Ibu [*matur nuwun* dukungannya], mbak Tiwi, mbak Tyan n mbak Titis)".
- ☞ Rekan-rekan Akuntansi UNEJ angkatan 2004 (Liesa, Bosa, David, Ivan, Arbil, Davine dan *Nurul*-nya, Nufus [terima kasih telah memperkenalkan aku dengan *someone special...*], Astri Mambo, Woro, Yessy, dan semuanya) SEMANGAT!!!
- ☞ Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang aku banggakan.

## MOTTO

“hidup tidak seindah mimpi  
Tidak semanis yang kita bayangkan  
Hidup adalah perjuangan  
Melawan keterbatasan diri sendiri”  
(NOC)



## **LEMBAR PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama mahasiswa : Krisno Sugiono

NIM : 040810301086

Jurusan : S1 Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Judul Skripsi : PENGUKURAN KUALITAS, PRODUKTIVITAS DAN EFISIENSI UNTUK IMPLEMENTASI PENGUKURAN KINERJA NONFINANSIAL (Studi kasus pada PT. GUDANG GARAM, Tbk Kediri).

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata di kemudian hari skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian, pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jember, 23 Juni 2008

Yang menyatakan,

(Krisno Sugiono)

**SKRIPSI**

**PENGUKURAN KUALITAS, PRODUKTIVITAS, DAN EFISIENSI  
UNTUK IMPLEMENTASI PENGUKURAN KINERJA  
NONFINANSIAL  
(Studi kasus pada PT. GUDANG GARAM, Tbk Kediri)**

*Oleh :*

Krisno Sugiono

NIM. 040810301086

**Pembimbing**

**Dosen Pembimbing I : Drs. Tatang Ary G, M.Buss Acc, Ph.D**

**Dosen Pembimbing II : Drs. Imam Mas'ud, MM, Ak**

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : PENGUKURAN KUALITAS, PRODUKTIVITAS, DAN EFISIENSI UNTUK IMPLEMENTASI PENGUKURAN KINERJA NONFINANSIAL (Studi kasus pada PT. GUDANG GARAM, Tbk Kediri).

Nama Mahasiswa : KRISNO SUGIONO

NIM : 040810301086

Jurusan : S1 AKUNTANSI

Disetujui Tanggal : 3 Juni 2008

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Drs. Tatang Ary G, M.Buss Acc, Ph.D

Drs. Imam Mas'ud, MM, Ak.

NIP. 131 960 488

NIP. 131 832 326

Mengetahui

Ketua Jurusan Akuntansi,

Drs. Wasito, M.Si, Ak.

NIP. 131 966 372

**JUDUL SKRIPSI**

**PENGUKURAN KUALITAS, PRODUKTIVITAS,  
DAN EFISIENSI UNTUK IMPLEMENTASI  
PENGUKURAN KINERJA NONFINANSIAL  
(Studi kasus pada PT. GUDANG GARAM, Tbk Kediri)**



## **ABSTRAK**



Sistem pengukuran kinerja untuk perusahaan telah banyak mengalami perubahan. Selama ini keberhasilan kinerja suatu perusahaan selalu mengandalkan pengukuran secara finansial dimana pengukuran ini hanya memberikan gambaran keberhasilan perusahaan dalam jangka pendek. Pengukuran secara finansial tidak bisa mengevaluasi perubahan-perubahan yang terjadi pada perusahaan untuk menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Untuk itu dibutuhkan suatu alat perbandingan agar dicapai suatu alat ukur yang lebih baik, yaitu menggunakan ukuran kinerja secara nonfinansial dengan kualitas, produktivitas dan efisiensi sebagai tolak ukurnya. Penelitian ini berjudul “Pengukuran Kualitas, Produktivitas dan Efisiensi Untuk Implementasi Pengukuran Kinerja Nonfinansial (Studi kasus pada PT. GUDANG GARAM, Tbk Kediri). Untuk itu dilakukan penelitian studi kasus yang menggunakan metode deskriptif pada PT. GUDANG GARAM, Tbk Kediri dengan menggunakan data perusahaan tahun 1998 sampai dengan 2006. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder dengan teknik pengumpulan data secara wawancara dan dokumentasi. Sedangkan teknik pengolahannya adalah dengan cara mengidentifikasi indikator kinerja nonfinansial berupa konsep kualitas, produktivitas dan efisiensi pada departemen produksi. Kemudian melakukan evaluasi kinerja manajemen produksi dengan tolak ukur kinerja nonfinansial, yaitu terhadap kualitas, produktivitas dan efisiensi. Dari hasil pengolahan data yang dilakukan diperoleh bahwa tingkat kualitas produksi perusahaan menghasilkan tingkat defect dengan rata-rata 0,06%, jumlah ini relatif kecil dari jumlah output yang dihasilkan. Sedangkan untuk tingkat produktivitas 1 ton cengkeh menghasilkan 4.011.111 batang rokok, 1 ton tembakau menghasilkan 1.055.555 batang rokok dan 1 liter saos menghasilkan 590.000 batang rokok. Untuk efisiensi, departemen produksi telah berhasil meningkatkan efisiensi dengan menekan biaya-biaya kualitas yang muncul dalam proses produksi Sigaret Kretek Mesin (SKM) namun hal ini tidak berpengaruh terhadap keseluruhan kinerja perusahaan karena tingkat kenaikan Harga Pokok Penjualan tidak disertai dengan tingkat kenaikan penjualan.

**Kata kunci :** Pengukuran kinerja, finansial dan nonfinansial, kualitas, produktivitas, dan efisiensi.

## KATA PENGANTAR

*Salam Sejahtera*

Seraya menyebut nama-Nya Yang Maha Pengasih, penulis memanjatkan rasa syukur kehadiran Tuhan YME, yang berkenan menganugerahkan segala kasih dan karunia-Nya sehingga terselesaikannya skripsi yang berjudul "*Pengukuran Kualitas, Produktivitas dan Efisiensi Untuk Implementasi Pengukuran Kinerja Nonfinansial (Studi kasus pada PT. GUDANG GARAM, Tbk Kediri)*".

Penulisan skripsi ini merupakan karya yang tertulis berkat motivasi, inspirasi inisiatif dan kontribusi berbagi pihak. Oleh sebab itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Sarwedi, MM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Drs. Wasito, M.Si, Ak., sebagai Ketua Program Studi Akuntansi.
3. Bapak Drs. Tatang Ary G, M.Buss Acc, Ph.D, selaku Pembimbing utama yang telah meluangkan waktu untuk memberikan masukan dan koreksi atas penulisan skripsi ini.
4. Bapak Drs. Imam Mas'ud, MM, Ak., selaku Pembimbing Pendamping yang telah memberikan arahan-arahan kepada peneliti.
5. Seluruh jajaran pimpinan PT. Gudang Garam, Tbk Kediri yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk melaksanakan penelitian untuk penulisan skripsi ini.
6. Bapak Edi Santoso selaku pembimbing lapangan yang telah dengan baik hati membantu peneliti selama melaksanakan penelitian di PT. Gudang Garam, Tbk Kediri.
7. Bapak / Ibu Dosen Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah memberikan studi referensi keilmuan terhadap penyelesaian skripsi ini berikut semoga akan bermanfaat dan berguna di masa-masa mendatang.

8. Seluruh karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Jember, khususnya kepada Mr. Achmad Sugiono, Ibu Farida, Ibu Kusmirah, Bapak Holili dan Bapak Kanip yang telah membantu selama proses kuliah.
9. Keluarga besarku, terima kasih atas pendanaan, dukungan dan do`a untukku.
10. “Titik Yuki Maringki” *nice to being yours*.
11. Rekan-rekan seperjuangan → Lisa, Bosa, Ivan, Davine dan ‘Nurul’nya, Arbil, David, Dit Alfin, Woro, Astri, Yessi serta seluruh rekan akuntansi UNEJ angkatan 2004 yang terhormat. Kapan maen bareng lagi ke luar kota?

Peneliti berharap semoga kontribusi amal yang diberikan akan mendapat balasan dan berkah dari Tuhan YME. Berikutnya peneliti meminta maaf serta maklum, apabila terdapat kesalahan, kekurangan dan ketidaksempurnaan sebagian maupun seluruh dari isi penyusunan skripsi ini. Semoga skripsi ini mampu menengahkan guna dan manfaat bagi semua pihak. Amin.

*Terima Kasih...*

Jember, Juni 2008

Penulis,

KRISNO SUGIONO

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PEMBIMBING</b> .....	vi
<b>HALAMAN TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	vii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	viii
<b>ABSTRAK</b> .....	ix
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xvi
<b>DAFTAR GRAFIK</b> .....	xvii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xviii
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>1.1 Latar Belakang Masalah</b> .....	1
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	4
<b>1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian</b> .....	5
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	5
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	5
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	7
<b>2.1 Kualitas</b> .....	6
2.1.1 Pengertian Kualitas.....	6
2.1.2 Standar Kualitas.....	6
2.1.3 Pengukuran Kualitas.....	7
<b>2.2 Produktivitas</b> .....	9
2.2.1 Pengertian Produktivitas.....	9
2.2.2 Standar Produktivitas.....	10

2.2.3 Pengukuran Produktivitas .....	10
<b>2.3 Efisiensi.....</b>	<b>13</b>
2.3.1 Pengertian Efisiensi.....	13
2.3.2 Pengukuran Efisiensi.....	13
<b>2.4 Pengukuran Kinerja.....</b>	<b>15</b>
2.4.1 Pengertian Pengukuran Kinerja.....	15
2.4.2 Jenis-jenis Pengukuran Kinerja .....	16
2.4.3 Peranan dan Pentingnya Pengukuran Kinerja Nonfinansial .....	17
<b>2.5 Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>18</b>
<b>2.6 Kerangka Konseptual.....</b>	<b>20</b>
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Jenis Penelitian .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2 Ruang Lingkup Penelitian.....</b>	<b>22</b>
<b>3.3 Jenis dan Sumber Data .....</b>	<b>22</b>
<b>3.4 Teknik Pengumpulan Data.....</b>	<b>23</b>
<b>3.5 Teknik Pengolahan Data .....</b>	<b>23</b>
<b>3.6 Kerangka Pemecahan Masalah.....</b>	<b>25</b>
<b>BAB 4. PEMBAHASAN.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....</b>	<b>27</b>
4.1.1 Sejarah Singkat Berdirinya Perusahaan.....	27
4.1.2 Perkembangan Perusahaan .....	28
4.1.2.1 Badan Hukum Perusahaan .....	28
4.1.2.2 Sarana dan Prasarana.....	28
4.1.3 Filosofi Perusahaan.....	28
4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan.....	29
4.1.5 Sumber Daya Manusia.....	30
4.1.6 Usaha Perusahaan dan Prospeknya.....	31
4.1.6.1 Kegiatan Produksi.....	31
4.1.6.2 Kegiatan Pemasaran .....	36
4.1.7 Faktor Risiko.....	38
<b>4.2 Pembahasan .....</b>	<b>40</b>

4.2.1	Sistem Produksi.....	40
4.2.2	Kualitas.....	46
4.2.3	Produktivitas.....	47
4.2.2	Efisiensi.....	51
<b>BAB 5</b>	<b>KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN</b> .....	<b>59</b>
<b>5.1</b>	<b>Kesimpulan</b> .....	<b>59</b>
<b>5.2</b>	<b>Keterbatasan</b> .....	<b>61</b>
<b>5.3</b>	<b>Saran</b> .....	<b>61</b>

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**



## DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual ..... 20

Gambar 3.1 : Kerangka Pemecahan Masalah..... 26



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 : Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	19
Tabel 4.1 : Komposisi Karyawan Menurut Tingkat Jabatan Tahun 2006.....	30
Tabel 4.2 : Komposisi Karyawan menurut Tingkat Pendidikan Tahun 2006.....	31
Tabel 4.3 : Komposisi Karyawan Menurut Kelompok Usia Tahun 2006.....	31
Tabel 4.4 : Spesifikasi Produk Perusahaan Tahun 2007 .....	36
Tabel 4.5 : Perhitungan Tingkat Produk Cacat ( <i>defect</i> ) Perusahaan untuk Jenis Sigaret Kretek Mesin.....	46
Tabel 4.6 : Jumlah Input dan Output Dalam Proses Produksi Perusahaan Untuk Jenis Sigaret Kretek Mesin (SKM) Tahun 1998-2006 .....	48
Tabel 4.7 : Tingkat Produktivitas Pemakaian Input Dalam Proses Produksi Untuk Jenis Sigaret Kretek Mesin (SKM) Selama Tahun 1998 – 2006.....	49
Tabel 4.8 : Biaya Kualitas yang Muncul Dari Aktivitas Produksi Sigaret Kretek Mesin (SKM).....	54
Tabel 4.9 : Persentase Biaya Kualitas Untuk Produksi Jenis Sigaret Kretek Mesin SKM Tahun 1998 – 2006 .....	55
Tabel 4.10 : Persentase Harga Pokok Penjualan dan Laba Kotor Terhadap Penjualan Tahun 1998 – 2006 .....	57



## DAFTAR GRAFIK

	Halaman
<b>Grafik 4.1 : Jumlah Produk Cacat (<i>defect</i>) Perusahaan Untuk Jenis Sigaret Kretek Mesin (SKM) Selama Tahun 1998 – 2006.....</b>	<b>47</b>
<b>Grafik 4.2 : Tingkat Produktivitas Pemakaian Input Dalam Proses Produksi Untuk Jenis Sigaret Kretek Mesin (SKM) Selama Tahun 1998 – 2006 .....</b>	<b>50</b>
<b>Grafik 4.3 : Tingkat Persentase Biaya Kualitas Produksi Sigaret Kretek Mesin (SKM) Tahun 1998 – 2006 .....</b>	<b>36</b>
<b>Grafik 4.4 : Tingkat Persentase Harga Pokok Penjualan dan Laba Kotor Terhadap Penjualan Tahun 1998 – 2006.....</b>	<b>31</b>

## **DAFTAR LAMPIRAN**

**Lampiran 1 : Laporan Laba Rugi Konsolidasi PT. GUDANG GARAM, Tbk dan Anak  
Perusahaan Tahun 1998 – 2001**

**Lampiran 2 : Data Pokok Keuangan PT. GUDANG GARAM, Tbk Tahun 2002 – 2006**

**Lampiran 3 : Kartu Konsultasi Skripsi**

