

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

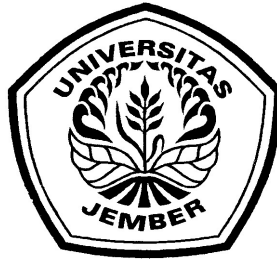
SKRIPSI

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. Budy 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

NIP. 131 960 488

Drs. Imam Mas'ud, MM, Ak.

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

	2.2.3 Pengukuran Produktivitas	10
2.3 Efisiensi		13
2.3.1 Pengertian Efisiensi.....		13
2.3.2 Pengukuran Efisiensi.....		13
2.4 Pengukuran Kinerja		15
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
2.5 Penelitian Terdahulu		18
2.6 Kerangka Konseptual		20
BAB 3. METODE PENELITIAN		22
3.1 Jenis Penelitian		22
3.2 Ruang Lingkup Penelitian		22
3.3 Jenis dan Sumber Data		22
3.4 Teknik Pengumpulan Data		23
3.5 Teknik Pengolahan Data		23
3.6 Kerangka Pemecahan Masalah		25
BAB 4. PEMBAHASAN		27
4.1 Gambaran Umum Perusahaan		27
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
4.2 Pembahasan		40

4.2.1	Sistem Produksi.....	40
4.2.2	Kualitas.....	46
4.2.3	Produktivitas	47
4.2.2	Efisiensi.....	51
BAB 5	KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN	59
5.1	Kesimpulan	59
5.2	Keterbatasan.....	61
5.3	Saran	61
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
Grafik 4.1 : Jumlah Produk Cacat (<i>defect</i>) Perusahaan Untuk Jenis Sigaret Kretek Mesin (SKM) Selama Tahun 1998 – 2006.....	47
Grafik 4.2 : Tingkat Produktivitas Pemakaian Input Dalam Proses Produksi Untuk Jenis Sigaret Kretek Mesin (SKM) Selama Tahun 1998 – 2006	50
Grafik 4.3 : Tingkat Persentase Biaya Kualitas Produksi Sigaret Kretek Mesin (SKM) Tahun 1998 – 2006	36
Grafik 4.4 : Tingkat Persentase Harga Pokok Penjualan dan Laba Kotor Terhadap Penjualan Tahun 1998 – 2006.....	31

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