

## **ANALISA PENERAPAN**

### **SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN KUALITAS**

#### **(QUALITY GOAL, QUALITY FEEDBACK, DAN QUALITY INCENTIVE)**

**(Studi Kasus Pada CV. GRAFIKA INDAH OFFSET)**

#### **SKRIPSI**

Disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana Strata-1 Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi UII



Disusun Oleh :

**Nama** : Yahya Perdana Putra

**Nomor Mahasiswa** : 03.312.373

**Fakultas / Jurusan** : Ekonomi / Akuntansi

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2007**

# BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

## SKRIPSI BERJUDUL

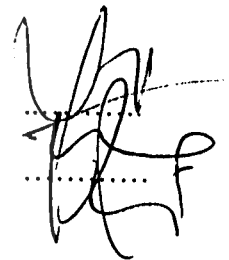
**Analisa Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Kualitas (Quality Goal, Quality Feedback, dan Quality Incentive)**

Disusun Oleh: **YAHYA PERDANA PUTRA**  
Nomor mahasiswa: 03312373

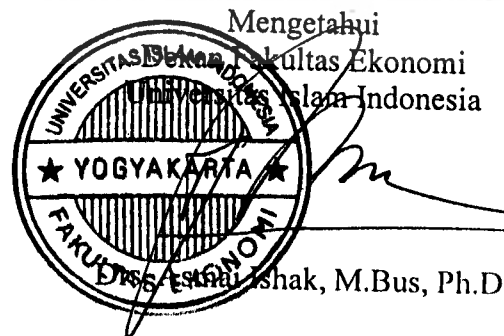
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**  
Pada tanggal : 16 Juli 2007

Pembimbing Skripsi/Penguji : Drs. Yunan Najamudin, MBA

Penguji : Arief Rahman, SE, M.Com

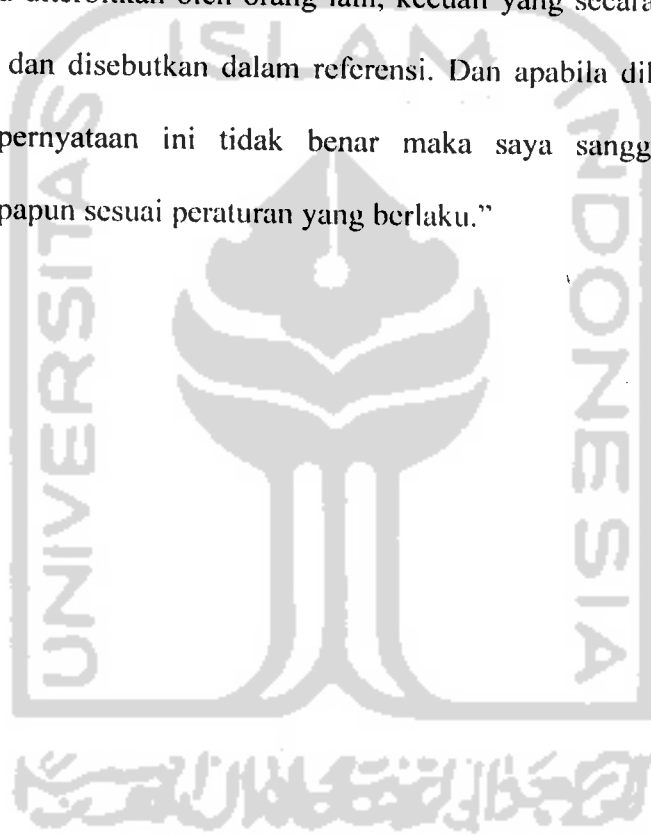


Mengetahui  
Dekan, Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia  
★ YOGYAKARTA ★  
FAKULTAS EKONOMI  
E. Saiful Ismail, M.Bus, Ph.D



## Pernyataan Bebas Plagiarisme

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Dan apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”



Yogyakarta, 19 Juni 2007

Penyusun,

(Yahya Perdana Putra)

## MOTTO

- ◆ **sesungguhnya Kami telah Menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya.**

( QS. AT TIN : 04 )

- ◆ **to avoid failure, do nothing, feel nothing, and be no one**

Mulyadi & Johny S.

- ◆ **Kebanggaan kita yang terbesar adalah bukan tidak pernah gagal, tetapi bangkit kembali setiap kali jatuh**

(Confusus)

- ◆ **Gantungkanlah cita-citamu setinggi langit, karena seandainya dirimu terjatuh, kamu masih bisa menggapai bintang...**

Novi Pratiwi Maulida

---

# PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya kecilku ini untuk:

- **Ibunda tercinta yang senantiasa memberikan kasih, sayang, cinta dan doa-nya. Semoga Bunda berbahagia di sisi-Nya, Amien.**
- **Ayahanda tercinta. *Ku tahu kau berharap dalam doamu, ku tahu kau berjaga dalam langkahmu, dan ku tahu selalu ada cinta dalam senyummu.***
- **Adikku Mawan.**
- **D2k Tiwik**
- **Keluarga besarku**

## KATA PENGANTAR



*Assalaamu'alaikum Wr. Wb*

*Alhamdulillahirabbil'alamin*

Puji syukur senantiasa penulis tujukan kehadiran ALLAH SWT Yang selalu ada dalam setiap langkahku Atas Karunia dan Hidayah serta akal pikiran dan atas segala kemudahan. Nabi besar kita Muhammad SAW yang sudah membawa kita pada jaman yang terang benderang. Atas berkat Rahmat dan KebesaranNya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “ANALISA PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN KUALITAS (Quality Goal, Quality Feedback, dan Quality Incentive)” (Studi Kasus Pada CV GRAFIKA INDAH OFFSET). Sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar sarjana S-1 pad Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi di Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa dalam melaksanakan penelitian ini, penulis mendapat bantuan yang sangat besar dari berbagai pihak, untuk itu penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Edy Suandi Hamid, M.Ec, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
2. Bapak Drs Asmai Ishak, M.Bus., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

3. Bapak Yunan Najamudin, Drs., MBA, selaku dosen pembimbing skripsi yang selama ini membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Drs. Kustanto selaku pemilik dan pimpinan CV GRAFIKA INDAH OFFSET.
5. Ibunda (Kustini Sosrokusumo) dan Ayahanda (Drs. Machfudz) tercinta, untuk doa yang tak pernah usai. Kasih sayang, cinta dan kesabaran yang diberikan pada ananda. Terima kasih, tiada kata yang mampu ananda sampaikan untuk semua yang telah kalian berikan. *Thank's for being my parents*
6. Adikku Mawan, makasi buat dukungannya, doanya, pokoknya buat semua semuanya deh, makasih ya... *you're the best brother that I ever had*. Mas percaya kamu bisa jauh lebih baik dari mas 😊 Teruslah belajar, belajar, dan belajar.... serta bersemangatlah selalu...
7. Buat Adikku Tiwik, mas juga bingung mo nulis apa, pokoknya terima kasih untuk kesabaran, cinta, kasih sayang yang tulus, buat doanya, bantuan-bantuannya, dan dukungannya. Makasi udah nemenin aku selama ini, n buat semangat dan motivasi yang tak kenal lelah.
8. Keluarga besarku untuk doa, kasih sayang, dan perhatian yang kalian berikan, sehingga aku tak pernah merasa sendiri walau jauh dari kalian.
9. Bapak, Ibu, mbak Ami, dik Heru, dan seluruh keluarga besar di Bali. Terimakasih untuk doa, dukungan, bantuan dan semangatnya.
10. Keluarga besar CV GRAFIKA INDAH OFFSET yang tidak bisa disebutkan satu-persatu.

11. Temen-temen seperjuanganku, Danang, Adi, Dian, Yudi "Bowo", Tri H, Akrom, Rizal makasi untuk persahabatan yang tak mungkin aku lupakan. Makasi banget ya buat bantuan-bantuannya.
  12. Keluarga besar Jogjakartoyo, mas Nono "thank's for everythings" , Pak Pred "makasi buat nasehat2-nya, mas Ba2he "Rocker juga Dangdut", Pak Lemoe and Benk "both of U are the funniest "ice breaker" ", Galih Tensai n mbak Imey "semoga langgeng ya... yg akur dunkz.." Ikram "mana ekspresinya??" makasi atas bantuan-bantuannya. Semoga kebaikan-kebaikan kalian mendapat balasan dari Allah SWT, amin...
  13. Keluarga "Gelatik 101", Mas Pur dan Mbak Ninik, dan Dimas.
  14. Teman-teman satu bimbingan, mbak Ani, Ana, mbak Dinar, mas Johan, Esa, Uwie..... thank's for the spirits... dan makasi buat kebersamaannya
  15. Serta teruntuk semua pihak yang sudah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.
- Demikianlah penelitian ini telah diselesaikan. Penulis berharap semoga penelitian ini bisa memberikan manfaat dalam ilmu pengetahuan khususnya dibidang Ekonomi Akuntansi.

Wassalamu'alaikum wr wb

Yogyakarta, 19 Juni 2007

Penulis

Yahya Perdana Putra



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN Pernyataan Babas Plagiarisme.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN MOTTO.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL dan GRAFIK.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
ABSTRAK.....	xv
DAFTAR PUSTAKA.....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Pokok Masalah.....	5
1.3 Batasan Masalah.....	5
1.4 Tujuan Penelitian.....	6
1.5 Manfaat Penelitian.....	6
1.6 Metode Penelitian.....	7

1.7 Metode Analisis Data.....	8
1.7.1 Data Penelitian.....	8
1.7.2 Cara pengumpulan data.....	8
1.8 Sistematika Pembahasan.....	9
 <b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
2.1 Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen .....	10
2.2 Peran Sistem Pengendalian Manajemen .....	10
2.3 Proses Pengendalian Manajemen .....	13
2.3.1. Strategic Planning .....	14
2.3.2. Budgeting .....	20
2.4 Pengertian kualitas sebagai komponen pengendalian .....	29
2.5 Quality Goal .....	30
2.6. Quality Feedback .....	31
2.7. Quality Incentive .....	34
 <b>BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN</b>	
3.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	36
3.1.1 Sejarah dan Keadaan umum Perusahaan.....	36
3.2 Visi dan Misi Perusahaan .....	38
3.2.1 Visi Perusahaan .....	38
3.2.2 Misi Perusahaan.....	38
3.3. Deskripsi produk yang dihasilkan .....	39
3.4. Peralatan Produksi .....	39
3.5. Struktur organisasi perusahaan .....	40

3.6. Tugas dan Tanggungjawab .....	42
3.7. Mitra kerja perusahaan .....	45

#### **BAB IV ANALISIS DATA**

4.1 Visi dan Misi Perusahaan .....	46
4.2 Perencanaan Strategis .....	47
4.3 Anggaran Perusahaan.....	50
4.4 Feedback pada Perusahaan .....	51
4.5 Pemberian Incentive pada Perusahaan .....	52
4.6. Analisa Data .....	53
4.6.1. Visi dan Misi Perusahaan .....	53
4.6.2. Struktur Organisasi .....	55
4.6.3. Programming .....	56
4.6.4. Budgeting .....	69
4.6.5. Quality Goal .....	76
4.6.6. Quality Feedback .....	80
4.6.7. Quality Incentive .....	83

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan.....	88
5.2 Saran.....	89

## DAFTAR GAMBAR DAN FORMULIR

### GAMBAR

01 Gambar Bagan Desain Penelitian .....	11
02 Gambar Struktur Organisasi Perusahaan .....	41
03 Gambar Kerangka Kerja Penerjemahan Strategi dengan Balanced Scorecard .....	61
04 Gambar Bagan Usulan Scorecard dan Inisiatif Strategis .....	65
05 Gambar Bagan Sistem Manajemen Untuk Pelaksanaan Strategis .....	93

### FORMULIR

01 Formulir Perencanaan Strategis CV GRAFIKA INDAH OFFSET .....	68
02 Formulir Perencanaan Anggaran CV GRAFIKA INDAH OFFSET .....	75

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1

Surat Keterangan Penelitian dari  
CV GRAFIKA INDAH OFFSET .....51



## Abstrak

Secara umum jenis perusahaan yang kita kenal dapat dikelompokkan menjadi tiga macam, yaitu : perusahaan manufaktur, perusahaan dagang, dan perusahaan jasa. Bill Gates dan Collins Hemingway (1999) membagi tiga jaman perubahan yang akhir-akhir ini dialami oleh masyarakat Amerika, yaitu *strategic quality management* (tahun 1980-an), jaman *reengineering* (tahun 1990-an), dan jaman kecepatan/ *velocity* (tahun 2000-an). Perkembangan jaman menjadikan tingginya tingkat persaingan diikuti dengan perubahan selera konsumen, kemajuan teknologi, serta perubahan sosial ekonomi yang memunculkan tantangan tersendiri dalam bisnis. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk dapat memanfaatkan kemampuan yang dimiliki agar dapat memenangkan persaingan dan memperoleh *profit* semaksimal mungkin yang merupakan salah satu tujuan perusahaan. Dalam suatu penelitian yang telah dilakukan oleh Salman Jumaili dan Gudono (2006) memberikan bukti empiris mengenai adanya hubungan faktor-faktor sistem pengendalian manajemen (*quality goal*, *quality feedback*, dan *quality incentive*) terhadap kinerja kualitas, hubungan kinerja kualitas terhadap kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan, dan hubungan kepuasan pelanggan terhadap kinerja perusahaan yang menerapkan *Total Quality Management* (TQM).

Kata-kata kunci: Sistem Pengendalian Manajemen (SPM), Quality Goal, Quality Feedback, Quality Incentive, Total Quality Management, Balanced Scorecard.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Secara umum jenis perusahaan yang kita kenal dapat dikelompokkan menjadi tiga macam, yaitu : perusahaan manufaktur, perusahaan dagang, dan perusahaan jasa. Kegiatan pokok dari perusahaan manufaktur terdiri dari desain dan pengembangan produk, pengolahan bahan baku menjadi produk jadi dan penjualan produk jadi kepada pembeli. Perusahaan dagang melakukan jual beli barang tanpa melakukan pengolahan terlebih dahulu. Sedangkan perusahaan jasa hanya melakukan penjualan berupa jasa, dimana pelayanan atau jasa merupakan asset utama.

Bill Gates dan Collins Hemingway (1999) membagi tiga jaman perubahan yang akhir-akhir ini dialami oleh masyarakat Amerika, yaitu *strategic quality management* (tahun 1980-an), jaman *reengineering* (tahun 1990-an), dan jaman kecepatan / *velocity* (tahun 2000-an). Seiring dengan perkembangan jaman yang disertai perkembangan ilmu pengetahuan maka perubahan-perubahan besar akan semakin pesat, semakin serentak, dan semakin sering terjadinya. Yang tersisa hanyalah bagaimana meningkatkan kemampuan kita untuk dapat beradaptasi, seiring dengan tuntutan perkembangan yang ada.

Dari sudut pandang lain, perkembangan jaman menjadikan tingginya tingkat persaingan diikuti dengan perubahan selera konsumen, kemajuan

teknologi, serta perubahan sosial ekonomi yang memunculkan tantangan tersendiri dalam bisnis. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk dapat memanfaatkan kemampuan yang dimiliki agar dapat memenangkan persaingan dan memperoleh *profit* semaksimal mungkin yang merupakan salah satu tujuan perusahaan.

Perusahaan CV GRAFIKA INDAH OFFSET merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa yaitu percetakan. Perusahaan ini berdiri pada tahun 1987. Perkembangan dan perbaikan terus menerus dilakukan oleh perusahaan hingga di usianya yang telah mencapai 20 tahun untuk menjadikan perusahaan ini dapat "hidup" ditengah persaingan dunia usaha percetakan.

Setelah melakukan observasi dan wawancara dengan pihak manajemen CV GRAFIKA INDAH OFFSET, peneliti menemukan beberapa faktor pendukung untuk melakukan penelitian ini, yaitu :

1. Rendahnya pertumbuhan usaha percetakan di Indonesia. Hal ini didukung dengan adanya pemberitaan di media masa Pikiran Rakyat dan Suara Karya Online (25 April 2007) mengenai tingkat pertumbuhan usaha percetakan di Indonesia.
2. Perusahaan perlu meningkatkan kondisi perusahaan untuk dapat *survive* dalam persaingan yang semakin kompetitif.
3. Perusahaan memerlukan desain produk dan jasa yang pas dengan kebutuhan *costumers*.
4. Perusahaan memerlukan proses produksi yang *cost effective*.
5. Perusahaan memerlukan karyawan yang produktif dan berkomitmen.



6. Perusahaan perlu memotivasi para pekerja unit bisnis agar tercapai hasil yang diinginkan atau ditentukan.
7. Belum diterapkannya Sistem Pengendalian Manajemen secara menyeluruh terhadap seluruh aktifitas dalam perusahaan, seperti tidak adanya penyusunan anggaran perusahaan.
8. Perusahaan belum menggunakan pengendalian terhadap kinerja kualitas, sehingga mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Untuk menjadikan perusahaan sebagai sebuah institusi pencipta kekayaan, perusahaan harus melakukan dan mengarahkan aktifitas dan kegiatan perusahaan dengan tujuan menghasilkan *costumer* yang puas dan menghasilkan *finansial return* yang memadai. Agar keseluruhan aktifitas perusahaan berjalan efektif dan efisien, aktifitas dan kegiatan perusahaan harus direncanakan dengan baik. Diperlukan sistem perencanaan menyeluruh yang baik dan pengendalian pelaksanaan rencana tersebut. (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2001)

Mulyadi dan Johny Setyawan (2001) menyebutkan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen menyediakan struktur yang memungkinkan proses dan implementasi rencana dapat dijalankan dan menyediakan berbagai sistem untuk melaksanakan proses dan implementasi dari perencanaan. Sistem Pengendalian Manajemen dapat menjadikan aktifitas perusahaan yang lebih terstruktur, terkoordinasi, terjadwal, dan terpadu.

Dalam suatu penelitian yang telah dilakukan oleh Salman Jumaili dan Gudono (2006) memberikan bukti empiris mengenai adanya hubungan faktor-faktor sistem pengendalian manajemen (*quality goal*, *quality feedback*, dan *quality incentive*) terhadap kinerja kualitas, hubungan kinerja kualitas terhadap kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan, dan hubungan kepuasan pelanggan terhadap kinerja perusahaan yang menerapkan *Total Quality Management (TQM)*.

Disebutkan pula dalam penelitian bahwa implikasi dari penelitian tersebut adalah agar para manajer memperhatikan *quality goal*, *quality feedback*, dan *quality incentive* terhadap produk sisa, pekerjaan ulang, dan *defect* yang secara positif akan meningkatkan kinerja kualitas dari produk yang dihasilkan perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja keuangan.

Penelitian yang dilakukan Salman Jumaili dan Gudono (2006) mengambil *quality goal*, *quality feedback*, dan *quality incentive* yang merupakan subsistem dari SPM dengan harapan dapat meningkatkan kondisi yang memotivasi para pekerja unit bisnis untuk mencapai hasil yang diinginkan atau ditentukan.

Berdasarkan latar belakang diatas dapat diketahui bahwa penggunaan sistem pengendalian manajemen kualitas merupakan salah satu faktor penentu peningkatan kinerja perusahaan. Oleh karena itupula maka penulis meneliti penerapan sistem pengendalian manajemen kualitas pada CV GRAFIKA INDAH OFFSET sebagai sebuah kebutuhan dari perusahaan untuk proses pengembangan,

peningkatan dan perbaikan kualitas perusahaan yang kemudian hasilnya akan disajikan dalam skripsi dengan judul :

**"ANALISA PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN KUALITAS (QUALITY GOAL, QUALITY FEEDBACK, DAN QUALITY INCENTIVE)"**

### **B. Rumusan Masalah**

Melihat latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas maka dapat dirumuskan suatu permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah perusahaan telah menggunakan komponen subsistem sistem pengendalian manajemen kualitas (quality goal, quality feedback, dan quality incentive) dalam aktivitas perusahaannya?
2. Apa kelebihan dan kekurangan perusahaan dalam mengaplikasikan komponen subsistem sistem pengendalian manajemen kualitas (quality goal, quality feedback, dan quality incentive) dalam operasional kegiatan perusahaannya?
3. Bagaimana desain subsistem sistem pengendalian manajemen kualitas (quality goal, quality feedback, dan quality incentive) yang cocok bagi perusahaan?

### **C. Batasan Masalah**

Karena luasnya cakupan manajemen kualitas, maka dalam penelitian ini permasalahan yang akan diungkapkan dibatasi pada bagaimana perusahaan menerapkan sistem pengendalian manajemen kualitas dalam proses *Programming* dan *Budgeting*.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana penerapan dan praktek sistem pengendalian manajemen kualitas (quality goal, quality feedback, dan quality incentive) pada perusahaan.
2. Untuk mengevaluasi penerapan sistem pengendalian manajemen kualitas (quality goal, quality feedback, dan quality incentive) pada perusahaan.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat bagi :

1. Perusahaan, yaitu :

Sebagai sumbangan pemikiran untuk perbaikan kebijakan penerapan pengendalian manajemen kualitas (quality goal, quality feedback, dan quality incentive).

2. Pribadi peneliti,

Sebagai pembuka cakrawala pengetahuan dalam menerapkan konsep teori yang berhubungan dengan pengendalian manajemen kualitas (quality goal, quality feedback, dan quality incentive) sebagai bagian dari subsistem SPM.

3. Pihak pembaca,

Sebagai tambahan referensi ilmiah pada penelitian berikutnya mengenai masalah yang sama.

## **F. Metode Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Penelitian bersifat studi kasus dengan mengevaluasi sistem pengendalian kualitas (Quality Goal, Quality Feedback, dan Quality Incentive).

### **2. Objek Penelitian**

Objek penelitian ini adalah perusahaan jasa yang menerapkan sistem pengendalian kualitas dalam aktivitas perusahaan.

### **3. Cara Pengumpulan Data**

#### **1. Observasi**

Yaitu dengan mengadakan pengamatan secara langsung dilokasi perusahaan.

#### **2. Wawancara**

Yaitu dengan melakukan tanya-jawab dengan pihak-pihak yang terkait langsung didalam memperoleh data yang diperlukan.

### **4. Sumber data**

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini merupakan data primer dan data sekunder.

- **Data Primer**

Data yang berupa Laporan keuangan, Anggaran tahunan perusahaan, susunan program tahunan perusahaan, dan data-data lain yang mendukung dilaksanakannya sistem pengendalian kualitas pada perusahaan, serta penjelasan langsung dari perusahaan.

- **Data Sekunder**

Data yang merupakan catatan-catatan yang ada di perusahaan tempat penelitian diadakan.

## 5. Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- Analisis sistem pengendalian manajemen kualitas.

## 6. Metode Analisis Data

Analisis data adalah kelanjutan rangkaian proses dari tahap pengumpulan dan penyajian data. Data dianalisis secara kualitatif dan pembahasannya dilakukan dengan membandingkan antara kriteria yang seharusnya dengan kenyataan yang ada pada perusahaan. Adapun langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Menjabarkan dan menganalisa Visi dan Misi perusahaan untuk melihat tujuan atau *goal* dari perusahaan

2. Menjabarkan dan menganalisa struktur organisasi dan struktur informasi perusahaan untuk melihat gambaran aktivitas yang dilakukan dalam perusahaan.
3. Menjabarkan dan menganalisa proses pembuatan program pada perusahaan.
4. Menjabarkan dan menganalisa proses pembuatan anggaran perusahaan.
5. Menjabarkan dan menganalisa sistem pemberian *Feedback* pada perusahaan
6. Menjabarkan dan menganalisa sistem pemberian penghargaan (*incentive*) pada perusahaan.

#### **7. Sistematika Penulisan**

Dalam penyusunan proposal ini, sistematika pembahasan masalah dimulai dari latar belakang hingga kesimpulan. Penulisan sistematika tersebut adalah sebagai berikut :

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Terdiri dari Latar Belakang Masalah, pokok masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, hipotesis penelitian, metode analisis data, dan sistematika pembahasan.

## BAB II LANDASAN TEORI

Menjabarkan teori yang melandasi penelitian ini dan beberapa penelitian terdahulu yang telah diperluas dengan referensi atau keterangan tambahan yang dikumpulkan selama pelaksanaan penelitian.

## BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

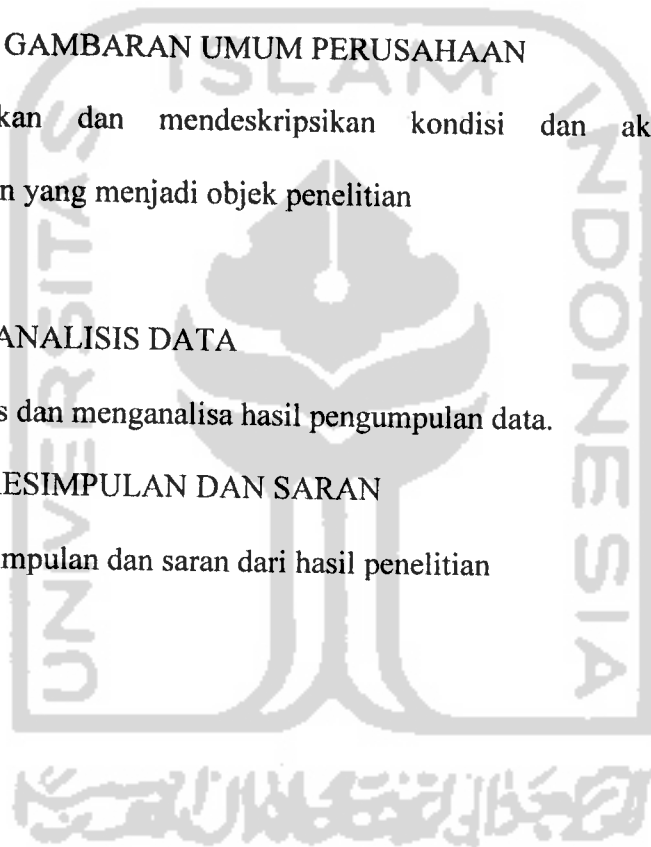
Menjabarkan dan mendeskripsikan kondisi dan aktifitas-aktifitas perusahaan yang menjadi objek penelitian

## BAB IV ANALISIS DATA

Membahas dan menganalisa hasil pengumpulan data.

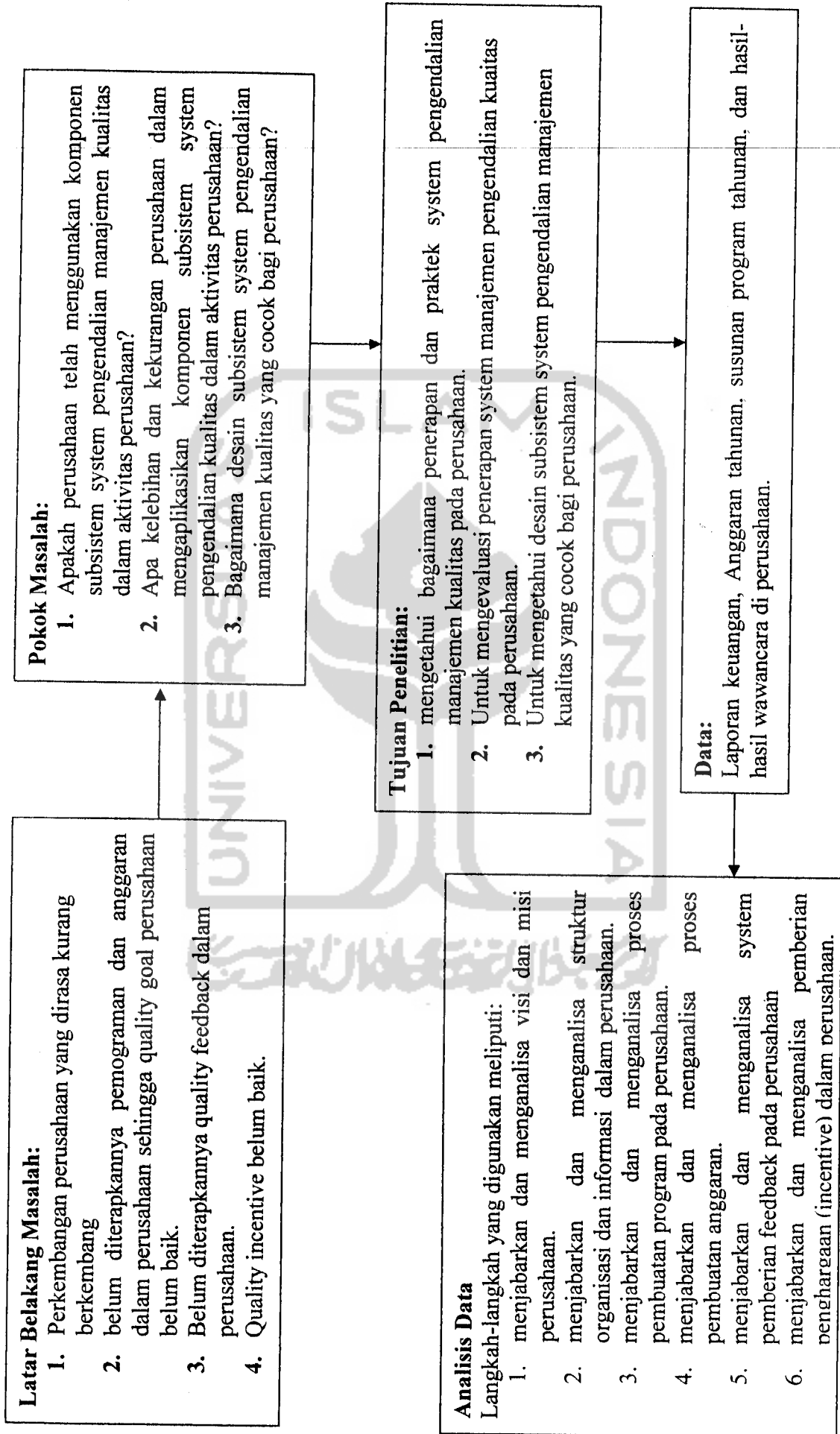
## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi kesimpulan dan saran dari hasil penelitian





## DESAIN PENELITIAN



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen (SPM)**

Pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2004). Meskipun pengendalian manajemen bersifat sistematis, proses pengendalian manajemen tidak bersifat mekanis. Proses pengendalian manajemen meliputi interaksi antara individu, yang tidak dapat digambarkan dengan cara mekanis. Anggota organisasi tentunya memiliki tujuan pribadi dan juga tujuan organisasi. Ini yang menjadi masalah dalam proses pengendalian yaitu bagaimana mempengaruhi anggota organisasi untuk bertindak demi pencapaian tujuan pribadi mereka sekaligus juga membantu pencapaian tujuan organisasi sehingga tujuan anggota organisasi konsisten dengan tujuan organisasi demi tercapainya keselarasan tujuan (*goal congruence*).

#### **B. Peran Sistem Pengendalian Manajemen Bagi Perusahaan**

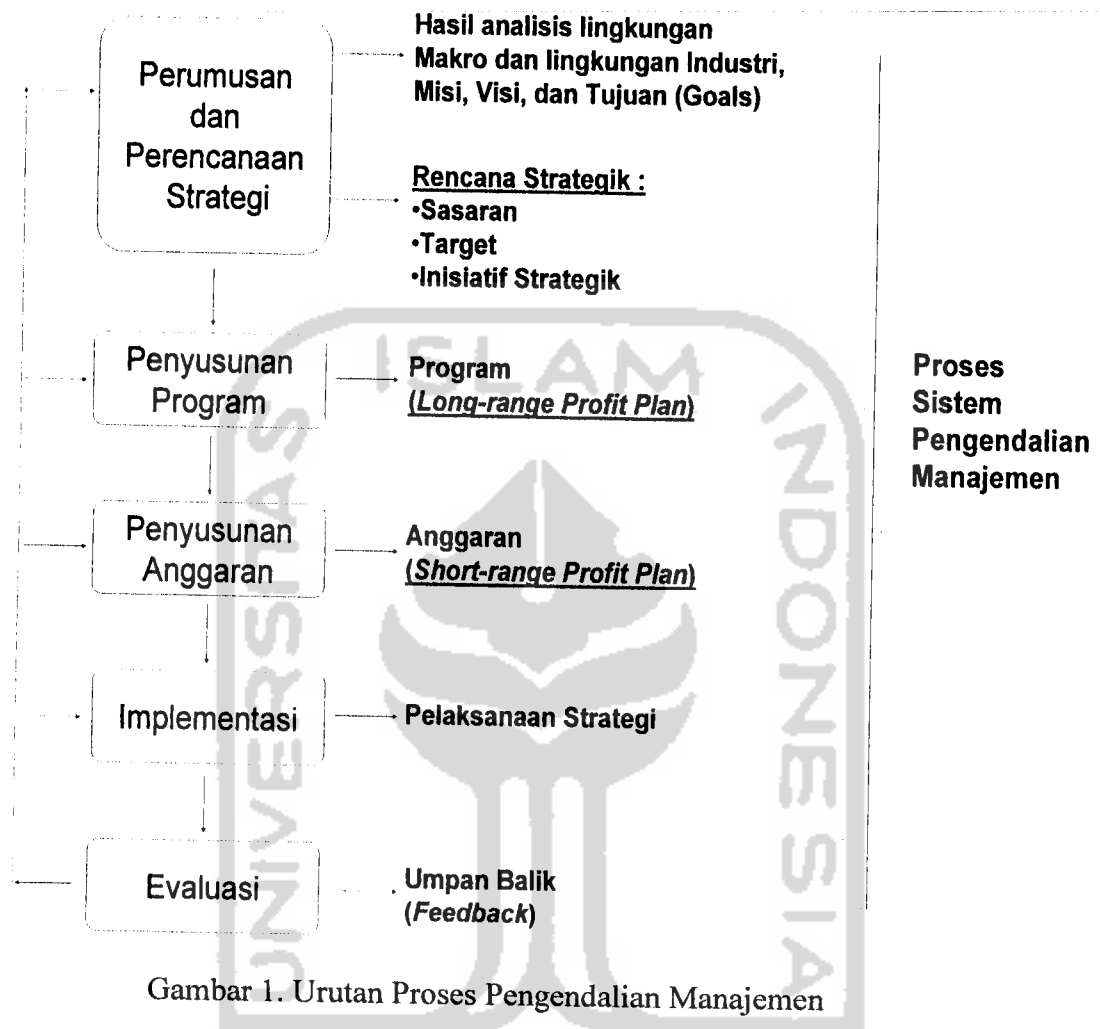
Organisasi adalah kumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda, yang saling bergantung satu dengan yang lainnya, yang berusaha untuk mewujudkan kepentingan bersama mereka, dengan memanfaatkan berbagai sumber daya. (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2001)

Mulyadi dan Johny Setyawan (2001) menyebutkan bahwa sistem pengendalian manajemen menyediakan struktur yang memungkinkan proses perencanaan dan implementasi perencanaan dapat dijalankan. Melalui sistem pengendalian manajemen, keseluruhan kegiatan perusahaan dapat dilaksanakan secara terstruktur, terkoordinasi, terjadwal, dan terpadu sehingga menjanjikan tercapainya tujuan perusahaan.

### C. Proses Pengendalian Manajemen

Proses pengendalian manajemen merupakan perilaku, yang terwujud dalam interaksi antara para manajer, dan antara para manajer dengan para bawahannya. Karena kemampuan teknis, gaya kepemimpinan, kemamuan intelektual, kemampuan interpersonal, pengalaman, dan faktor lainnya dari para manajer berbeda satu sama lain, detail proses pengendalian manajemen juga berbeda baik antarperusahaan maupun antarpusat tanggungjawab dalam perusahaan itu sendiri. Perbedaan tersebut berhubungan dengan sistem yang digunakan dalam pengendalian manajemen. Agar berfungsi efektif, *sistem pengendalian manajemen yang formal* harus memiliki basis yang sama pada keseluruhan suatu organisasi.

Berikut ini adalah bagan urutan langkah-langkah dalam proses pengendalian manajemen :



### 1. Perencanaan Strategi (Strategic Planning)

Perencanaan strategi adalah proses merumuskan dan memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan ke setiap program selama beberapa tahun kedepan (Anthony dan Govindarajan, 2004).

Strategi merupakan pola tindakan utama yang ditempuh oleh perusahaan untuk mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya

#### 1.1.4. Alat untuk Menyejajarkan Manajer dengan Strategi Jangka Panjang Perusahaan

Debat, diskusi, dan negosiasi yang terjadi selama proses perencanaan mengklarifikasi strategi korporat, menyatukan dan menyejajarkan manajer dengan strategi semacam itu, dan mengungkapkan implikasi dari strategi korporat bagi manajer individual.

### 1.2. Keterbatasan Perencanaan Strategis

- 1.2.1. Selalu ada bahaya bahwa perencanaan strategis berakhir menjadi *"pengisian formulir", latihan birokrasi, tanpa pemikiran strategis.*
- 1.2.2. Organisasi mungkin menciptakan departemen perencanaan strategis yang besar dan mendelegasikan pembuatan rencana strategis kepada para staff dari departemen tersebut.
- 1.2.3. Perencanaan strategis adalah proses yang memakan waktu dan biaya yang mahal.

### 1.3. Proses Perencanaan Strategis

#### 1.3.1. Meninjau dan Memperbarui Rencana Strategis

Langkah pertama dalam proses perencanaan strategis tahunan adalah untuk meninjau dan memperbarui rencana strategis yang disetujui tahun lalu. Pengalaman aktual untuk beberapa bulan pertama

dari tahun berjalan telah dicerminkan dalam laporan akuntansi, dan hasil tersebut diekstrapolasikan untuk memperoleh estimasi terbaik saat ini untuk tahun tersebut secara keseluruhan. Estimasi untuk program atau rencana strategis baru harus disertai dengan estimasi implikasi dari keputusan program baru terhadap pendapatan, beban, pengeluaran modal, dan arus kas. Pada umumnya staff perencanaanlah yang melakukan tugas ini, akan tetapi manajemen dapat dilibatkan apabila terdapat ketidakpastian dan atau ambiguitas dalam keputusan program yang harus diselesaikan.

#### 1.3.2. Memutuskan Asumsi dan Pedoman

Asumsi-asumsi yang luas seperti pertumbuhan dalam Produk Domestik Bruto (PDB), pergerakan musiman, tarif upah tenaga kerja, harga-harga bahan baku, tingkat bunga, harga jual, kondisi pasar, dan dampak dari undang-undang pemerintah setidaknya dimasukkan dalam perencanaan strategis yang baru bagi perusahaan. Setidaknya, asumsi-asumsi ini diperiksa kembali, dan jika memang diperlukan, diubah untuk memasukkan informasi terkini.

#### 1.3.3. Iterasi Pertama dari Rencana Strategis

Yaitu dengan menggunakan asumsi, tujuan, dan pedoman tersebut, unit bisnis, dan unit operasi lainnya membuat "rancangan pertama" dari rencana strategis, yang mungkin memasukkan rencana sekarang, seperti perubahan dalam taktik pemasaran, dengan didukung alasan.

Rencana strategis yang telah selesai berisi laporan laba-rugi, persediaan, piutang, dan pos-pos kunci neraca lainnya, jumlah karyawan, informasi kuantitatif mengenai penjualan dan produksi, pengeluaran untuk produk, arus kas, dan penjelasan serta justifikasi naratif.

#### 1.3.4. Analisis

Ketika kantor pusat menerima rencana unit bisnis, kantor pusat mengagregasikannya menjadi satu rencana strategis korporat secara keseluruhan. Staf perencanaan dan pemasaran, produksi dan eksekutif fungsional lainnya di kantor pusat menganalisis ini secara mendalam.

Dalam banyak kasus, jumlah dari rencana unit bisnis mengungkapkan *kesenjangan perencanaan*, yaitu jumlah dari rencana-rencana individual tidak mencapai tujuan korporat. Hanya ada tiga cara untuk menutup kesenjangan perencanaan : (1) menemukan kesempatan untuk perbaikan dalam rencana unit bisnis, (2) melakukan akuisisi, atau (3) meninjau ulang tujuan korporat.

#### 1.3.5. Iterasi Kedua

Analisis dari penyerahan pertama mungkin memerlukan revisi rencana dari beberapa unit bisnis saja, tetapi dapat juga mengarah pada perubahan dalam asumsi dan pedoman yang mempengaruhi semua unit bisnis.

Proses ini lebih mengarah pada adanya revisi dari perencanaan strategis yang sudah ditetapkan.

### 1.3.6. Tinjauan dan Persetujuan Akhir

Suatu pertemuan dengan pejabat-pejabat senior korporat untuk mendiskusikan rencana yang direvisi secara panjang lebar. CEO memberikan persetujuan akhir, yang setidaknya dilakukan sebelum dari awal proses pembuatan anggaran, karena rencana strategis merupakan input yang penting bagi proses penyusunan anggaran.

## 2. Penyusunan Anggaran (Budget Preparation)

### 2.1. Hakikat Anggaran

Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu. (Anthony dan Govindarajan, 2004).

Anggaran memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut:

- Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tersebut.
- Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non-moneter (contoh : unit yang terjual atau diproduksi)
- Biasanya meliputi waktu selama satu tahun.
- Merupakan komitmen manajemen, manajer setuju untuk menerima tanggungjawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.



- Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
- Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah hanya dalam kondisi-kondisi tertentu. Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dan varians dianalisis serta dijelaskan.

## 2.2. Manfaat Anggaran

Penyusunan anggaran mempunyai empat tujuan utama, yaitu :

1. untuk menyesuaikan rencana strategis
2. untuk membantu mengkoordinasikan aktivitas dari beberapa bagian organisasi
3. untuk menugaskan tanggungjawab kepada manajer
4. untuk memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer.

## 2.3. Kategori Anggaran Operasi

### 2.3.1. Anggaran Pendapatan

Anggaran pendapatan berisi tentang proyeksi penjualan unit dikalikan dengan harga jual yang diperkirakan.

Anggaran pendapatan biasanya didasarkan pada prediksi akan beberapa kondisi untuk mana manajer penjualan dan atau manajer pemasaran tidak dapat dianggap bertanggungjawab.

#### 2.3.4. Beban Logistik

Beban logistik biasanya dilaporkan secara terpisah dari beban untuk mendapatkan pesanan. Beban-beban tersebut mencakup entri pesanan, pergudangan, pengambilan pesanan, transportasi, dan penagihan piutang. Secara konseptual, beban-beban ini memiliki perilaku yang lebih serupa dengan biaya produksi daripada biaya pemasaran, yaitu banyak daripadanya merupakan biaya teknik. Kendati demikian, banyak perusahaan yang memasukkan beban-beban tersebut dalam anggaran pemasaran, karena beban tersebut cenderung menjadi tanggungjawab dari organisasi pemasaran.

#### 2.3.5. Beban Umum dan Administratif

Ini merupakan beban dari unit-unit staf. Secara keseluruhan, beban-beban ini merupakan biaya diskresioner.

#### 2.3.6. Beban Penelitian dan Pengembangan

Anggaran penelitian dan pengembangan (litbang) dapat dibuat dengan menggunakan dua pendekatan. Dalam pendekatan yang pertama, jumlah total merupakan fokusnya, pendekatan yang pertama ini merupakan tingkat pengeluaran saat ini yang disesuaikan dengan inflasi dengan keyakinan bahwa lebih banyak uang yang dapat dibelanjakan pada waktu yang baik, jika perusahaan memperkirakan suatu peningkatan dalam pendapatan penjualan atau jika terdapat peluang yang baik untuk mengembangkan suatu produk atau suatu proses baru secara signifikan. Sedangkan pendekatan yang kedua

adalah pendekatan alternatif, yaitu dengan mengagregasikan rencana pengeluaran dari setiap proyek yang disetujui, ditambah cadangan untuk pekerjaan yang mungkin akan dilaksanakan walaupun saat ini belum teridentifikasi.

#### 2.3.6. Pajak Penghasilan

Anggaran pada pos ini biasanya tidak dipertimbangkan dalam level unit bisnis, karena kebijakan pajak penghasilan ditetapkan oleh kantor pusat.

#### 2.3.7. Anggaran Modal

Anggaran modal menyatakan proyek-proyek modal yang telah disetujui, ditambah jumlah sekaligus untuk proyek-proyek kecil yang tidak memerlukan persetujuan tingkat yang lebih tinggi.

Pada waktu anggaran, proyek yang telah dirangkai menjadi suatu paket secara keseluruhan dan diperiksa secara total. Mungkin saja ternyata jumlah totalnya melampaui jumlah yang ingin dikeluarkan oleh perusahaan untuk pengeluaran modal. Jika demikian, maka beberapa proyek sebaiknya dihapus dari anggaran, beberapa lagi dikurangi ukurannya, atau dapat juga ditunda. Untuk proyek-proyek yang masih dipertahankan, suatu estimasi kas yang akan dikeluarkan setiap kuartalnya disusun. Hal ini penting untuk mempersiapkan laporan arus kas.

### 2.3.8. Anggaran Neraca

Anggaran ini menunjukkan implikasi neraca dari keputusan-keputusan yang tercakup dalam anggaran operasi maupun anggaran modal. Manajer operasi yang dapat mempengaruhi tingkat persediaan, piutang usaha, ataupun utang usaha sering kali dianggap bertanggungjawab atas tingkat dari pos-pos tersebut.

### 2.3.9. Anggaran Laporan Arus Kas

Anggaran ini menunjukkan berapa banyak uang yang dibutuhkan selama tahun tersebut yang akan dipasok oleh laba ditahan dan berapa banyak, jika ada, yang harus diperoleh dari pinjaman atau dari sumber sumber luar lainnya.

## 2.4. Manajemen Berdasarkan Tujuan (Management by Objective – MBO)

Manajemen berdasarkan tujuan merupakan proses melaksanakan penjabaran sasaran-sasaran atau tujuan anggaran menjadi eksplisit.

## BAB III

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah dan Keadaan Umum Perusahaan

CV. Grafika Indah merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang percetakan dan didirikan pertama kali pada tahun 1987 oleh Bapak Kustanto beserta istrinya. Perusahaan ini telah mengalami tiga generasi yaitu pada tahun 1987 generasi pertama awalnya bergerak dalam bidang usaha pengetikan dan sablon didirikan di Yogyakarta dengan nama "Sor Sarwo" tepatnya di bilangan Samirono.

Sesuai perkembangan zaman dan tuntutan konsumen, pada generasi kedua tahun 1990, nama perusahaan diganti menjadi "Grafika Offset". Pada decade ini tidak hanya menggunakan teknik *screen printing* (sablon), namun sudah memiliki mesin offset kecil. Dari sini pemenuhan kebutuhan dan permintaan konsumen sudah mulai terpenuhi. Dengan menggunakan teknik mesin offset, jumlah eksemplar cetakanpun semakin meningkat dan ketepatan waktu bisa terpenuhi, sehingga kepercayaan dari konsumen semakin tinggi.

Dengan berbagai pertimbangan, salah satunya adalah letak geografis tempat usaha yang kurang menguntungkan. Oleh karena itu, pada tahun 1996 sampai sekarang, perusahaan ini berpindah ke tempat

## C. Gambaran Umum Perusahaan

### 1. Deskripsi Produksi yang di hasilkan

Perusahaan percetakan CV. GRAFIKA INDAH OFFSET melayani berbagai macam pesanan cetakan baik yang berasal dari instansi pemerintah, perusahaan swasta, maupun perorangan. Produk yang dihasilkan oleh perusahaan CV. GRAFIKA INDAH OFFSET antara lain :

- a. Majalah
- b. Brosur
- c. Kalender
- d. Booklet
- e. Sablon
- f. Undangan

### 2. Peralatan Produksi

Dalam melaksanakan proses produksi, perusahaan menggunakan peralatan produksi sebagai berikut :

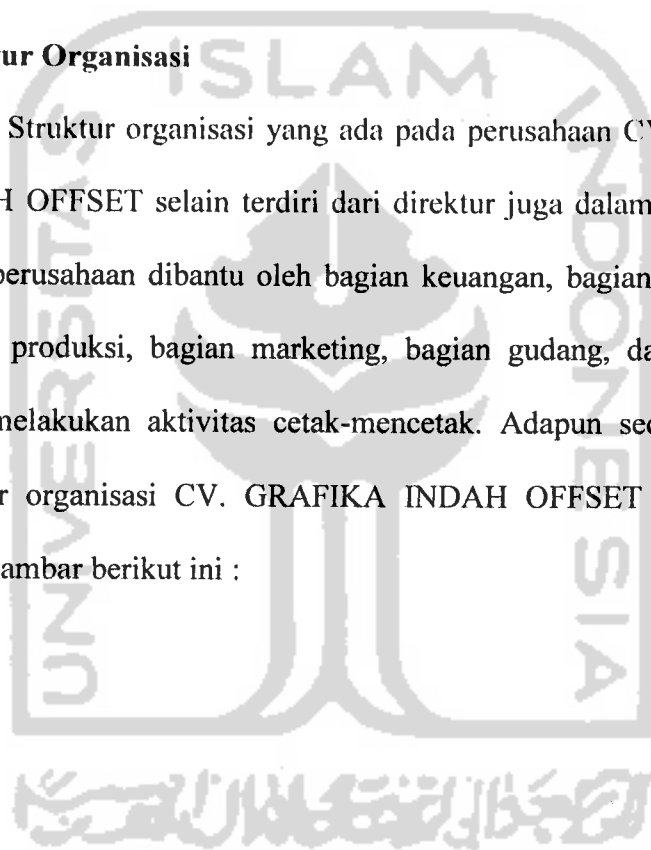
- a. Komputer
- b. Printer
- c. Mesin master plate
- d. Mesin Iwatsu Elefax (Dekstop Electrostatic Plate Maker)
- e. Mesin Potong
- f. Mesin Cetak, yaitu : Mesin Toko, Mesin Hamada, Mesin Sakurai, dan Mesin Hand Press.

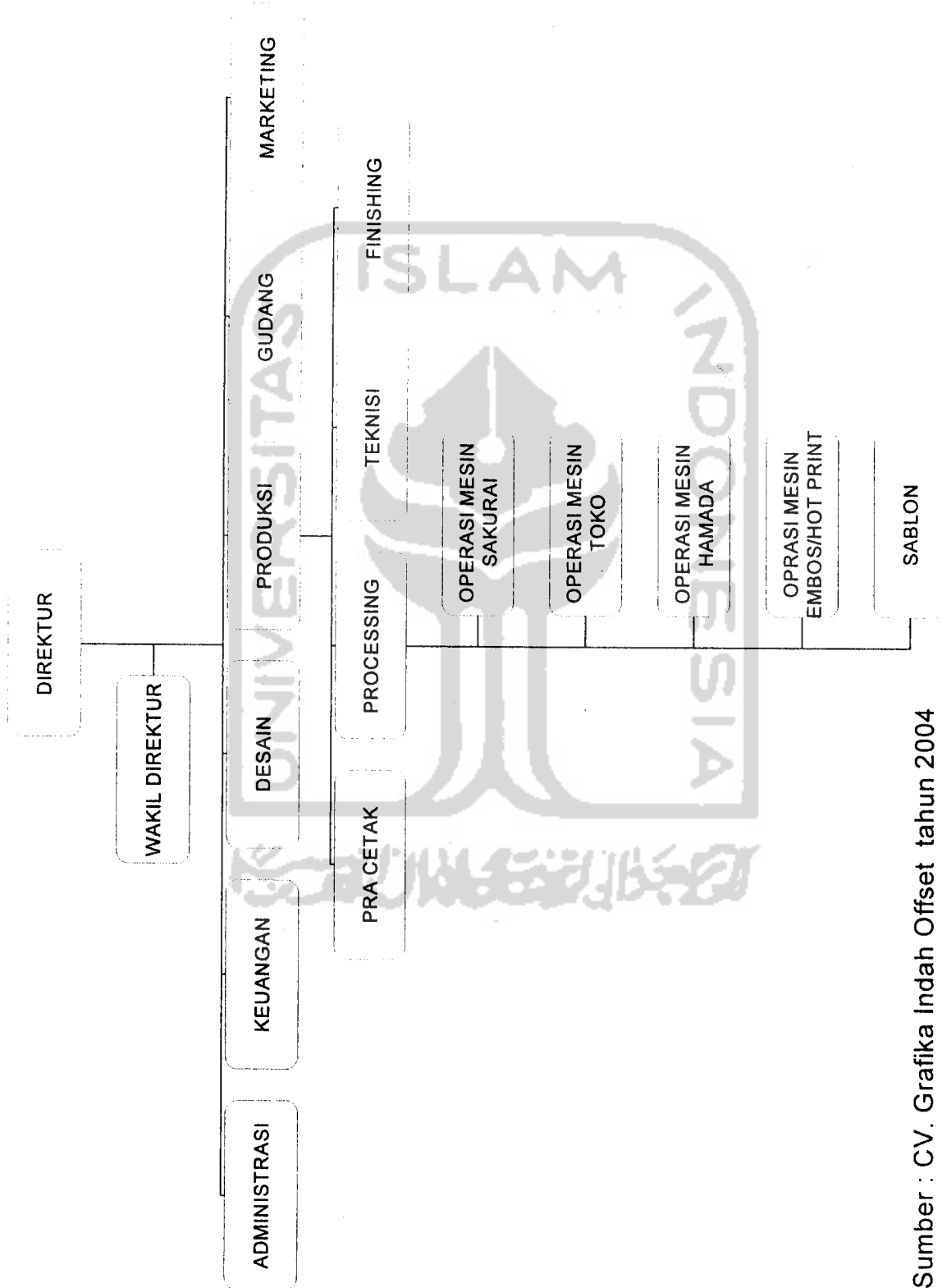
- g. Alat-alat sablon, seperti : Screen, Rakel, Kapas, Selotip.
- h. Alat-alat finishing, seperti : Gunting, Penggaris, Kuas, Steples, dan Jarum.

#### **D. Struktur Organisasi Perusahaan**

##### **1. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi yang ada pada perusahaan CV. GRAFIKA INDAH OFFSET selain terdiri dari direktur juga dalam menjalankan tugas perusahaan dibantu oleh bagian keuangan, bagian administrasi, bagian produksi, bagian marketing, bagian gudang, dan seksi-seksi yang melakukan aktivitas cetak-mencetak. Adapun secara skematis struktur organisasi CV. GRAFIKA INDAH OFFSET dapat dilihat pada gambar berikut ini :





Sumber : CV. Grafika Indah Offset tahun 2004



## 2. Tugas dan Tanggungjawab

Sedangkan susunan tugas dan tanggungjawab masing-masing jabatan adalah sebagai berikut :

1. Direktur dan Wakil Direktur
  - a. Mengendalikan roda perusahaan
  - b. Mewakili perusahaan dan bertanggungjawab atas preusan dan seluruh karyawan yang ada dalam perusahaan.
  - c. Menentukan kebijaksanaan perusahaan.
  - d. Mengkoordinir segala kegiatan yang ada.
  - e. Mempunyai wewenang mengangkat dan memberhentikan karyawan.
  - f. Menciptakan suasana kerja yang harmonis dan komunikatif antara bagian maupun antara individu dengan lancar.
2. Marketing
  - a. Melaksanakan transaksi-transaksi penjualan yang terjadi di perusahaan.
  - b. Mempunyai wewenang menentukan mana transaksi penjualan yang harus diterima dan tidak diterima.
  - c. Bertanggungjawab kepada pimpinan atas tugas-tugas yang diberikan kepadanya.
3. Administrasi
  - a. Mengadakan kegiatan pelaksanaan administrasi umum dan personalia.

- b. Mempunyai wewenang untuk menyimpan arsip cetak.
  - c. Mempunyai wewenang untuk menyimpan arsip order
4. Keuangan
- a. Membuat laporan keuangan perusahaan tiap periode akuntansi
  - b. Mencatat pengeluaran dan penerimaan uang.
  - c. Melaksanakan pencatatan transaksi serta penerimaan dan pengeluaran uang.
  - d. Mempunyai wewenang menentukan pengeluaran uang.
  - e. Bertanggungjawab kepada pimpinan atas semua uang yang masuk dan keluar.
5. Produksi
- a. Mengatur dan mengawasi pelaksanaan produksi
  - b. Mempunyai wewenang membawahi seksi pra-cetak, cetak, finishing, dan potong.
  - c. Bertanggungjawab sepenuhnya kepada direktur atas hasil produksi.
6. Gudang
- a. Mengatur dan menentukan tempat penyimpanan barang.
  - b. Menentukan jumlah maksimum dan minimum setiap jenis barang yang ada di gudang.
  - c. Mengawasi masuk dan keluarnya barang di gudang.

## 7. Sub Processing

- a. Membagi dan mengawasi tugas yang diberikan mengenai bidang cetak-mencetak.
- b. Mempunyai wewenang membawahi bagian offset, sablon, dan hotprint.
- c. Melaksanakan kegiatan dalam mencetak berdasarkan desain yang sudah dibuat.
- d. Bertanggungjawab kepada bagian produksi atau segala kegiatan yang berhubungan dengan percetakan.

## 8. Sub Seksi Offset, Sablon, Hotprint

- a. Melaksanakan kegiatan proses percetakan.
- b. Bertanggungjawab kepada bagian produksi atas tugas yang berhubungan dengan percetakan.

## 9. Sub Seksi Finishing

- a. Melaksanakan kegiatan di bagian finishing.
- b. Bertanggungjawab kepada bagian produksi.

## 10. Sub Seksi Potong

- a. Melaksanakan kegiatan dibagian pemotongan.
- b. Bertanggungjawab kepada bagian produksi.

## 11. Sub Seksi Pra-Cetak

- a. Melaksanakan kegiatan mengevaluasi desain cetak.
- b. Mempunyai wewenang untuk memperbaiki cetakan
- c. Bertanggungjawab kepada bagian produksi

## BAB IV

### ANALISIS DATA

#### A. Visi dan Misi Perusahaan

##### Visi

Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan organisasi dimasa yang akan datang. (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2001)

Visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita perusahaan yang ingin dicapai dimasa depan. (Dermawan Wibisono, 2006)

Visi biasanya dinyatakan dalam suatu pernyataan yang terdiri dari satu atau beberapa kalimat singkat.

Visi inilah yang kemudian menjadi dasar landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Dermawan Wibisono (2006) mengemukakan bahwa organisasi atau perusahaan membutuhkan visi sebagai:

1. Penyatuan tujuan, arah, dan sasaran perusahaan
2. Dasar untuk pemanfaatan dan alokasi sumber daya serta pengendaliannya
3. Pembentuk dan pembangun budaya perusahaan (*corporate culture*)

Adapun visi dari CV GRAFIKA INDAH OFFSET adalah :

”Menjadikan perusahaan percetakan profesional yang berkualitas sebagai pelayanan masyarakat terpercaya dan terkemuka untuk mencapai ridho Tuhan Yang Maha Esa, menuju kesejahteraan di dunia dan di akhirat.”

### **Misi**

Pernyataan misi organisasi menentukan batas dan maksud aktivitas bisnis perusahaan. Di dalam pernyataan misi terkandung kebutuhan tertentu yang dipenuhi oleh produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan, pasar yang dilayani, dan teknologi yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan *costumer*. (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2001)

Berikut ini adalah misi dari CV GRAFIKA INDAH OFFSET :

- a. Mengutamakan layanan secara optimal
- b. Mengutamakan kualitas dan tepat waktu
- c. Mengutamakan kebenaran dan keadilan
- d. Mengutamakan jujur dan transparan
- e. Mengutamakan ikhlas dan bersyukur

### **B. Perencanaan Strategis**

Perencanaan strategis merupakan aktivitas pertama dalam rangkaian aktivitas sistem pengendalian manajemen.

Dalam organisasi yang relatif besar biasanya proses yang terjadi akan melibatkan jajaran manajemen kantor pusat dan manajemen pada masing-

masing unit bisnis disertai keterlibatan eksekutif senior di perusahaan tersebut.

Pada organisasi yang relatif kecil, proses perencanaan strategis biasanya hanya melibatkan kepala eksekutif saja. (Anthony dan Govindarajan, 2004)

Perencanaan strategis adalah proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan ke setiap program selama beberapa tahun kedepan. (Anthony dan Govindarajan, 2004).

## **1. Perencanaan Strategis pada CV GRAFIKA INDAH OFFSET**

- 1.1 Proses pembentukan visi dan misi perusahaan sebagai langkah penentuan tujuan (*goal*) perusahaan.

Dalam perusahaan CV GRAFIKA INDAH OFFSET, penentuan visi dan misi perusahaan hanya dilakukan satu kali, yaitu pada tahun 1990.

Proses pembentukan visi dan misi perusahaan dibuat secara pribadi oleh pendiri perusahaan, yaitu Bapak Kustanto. Beliau merumuskan visi dan misi berdasarkan pengalamannya dibidang usaha percetakan, yaitu sejak beliau mendirikan usaha percetakan pada tahun 1987. Dari pengalaman dan ilmu yang beliau peroleh itulah, kemudian Bapak Kustanto merumuskan sendiri visi dan misi perusahaannya.

Setelah visi dan misi terbentuk, untuk mensosialisasikannya pada jajaran manajemen dan

karyawan di perusahaan, Bapak Kustanto selaku pemilik usaha dan pimpinan perusahaan membuat dan menempatkan papan-papan informasi mengenai visi dan misi perusahaan pada setiap ruang kerja di perusahaan. Dengan demikian, diharapkan papan visi dan misi tersebut dapat terus terlihat dan terbaca bagi keseluruhan karyawan perusahaan sehingga dapat memberikan suatu pedoman dan acuan dalam bekerja.

## 1.2 Strategi pada CV GRAFIKA INDAH OFFSET

Strategi CV GRAFIKA INDAH OFFSET memfokuskan diri pada spesialisasi pembuatan kartu undangan. Hal ini menjadi pilihan dari pimpinan perusahaan karena pokok permasalahan dalam dunia percetakan adalah biaya cetak yang tergolong mahal untuk produksi yang relatif sedikit. Dan biasanya kuota untuk undangan adalah lebih sedikit. Disinilah pimpinan perusahaan mendapatkan sebuah "peluang" yaitu membuat bagaimana undangan yang kuantanya sedikit bisa diproduksi dengan biaya yang sedikit.

Dengan pemfokusan spesialisasi ini, perusahaan CV GRAFIKA INDAH OFFSET mencoba meraih pasar golongan ekonomi menengah-bawah, sehingga memperluas jaringan distribusi dan jaringan pasar perusahaan.

## **2. Proses Perencanaan Strategi Perusahaan**

CV GRAFIKA INDAH OFFSET memulai mencoba menerapkan sistem perencanaan pada tahun 1990. Pada tahun-tahun sebelumnya tidak ada perencanaan produksi ataupun pemasaran. Seluruh aktivitas dilakukan secara spontanitas, dan utamanya adalah melakukan produksi bila ada pemesanan.

Mulai tahun 1990 manajemen perusahaan mulai menerapkan perencanaan strategi. Dalam proses perencanaan ini pimpinan melibatkan para manajer dari setiap divisi-divisi usaha yang ada. Dengan adanya perencanaan strategi ini, maka diadakan penetapan target penjualan.

Penetapan target penjualan dilakukan setiap akhir bulan dengan mengadakan rapat internal yang diikuti pimpinan, wakil, manajer, dan satu orang perwakilan dari masing-masing divisi. Penetapan target didasarkan pada pencapaian target penjualan bulan yang telah lalu. Pada rapat tersebutlah ditentukan seberapa besar prosentase peningkatan penjualan yang diinginkan.

### **C. Anggaran Perusahaan**

Pada perusahaan CV GRAFIKA INDAH OFFSET belum mengadakan sistem pembuatan anggaran. Pembiayaan-pembiayaan yang terjadi didasarkan langsung pada biaya aktual, kemudian bukti pembiayaan dicatat oleh bagian keuangan dan diarsip oleh bagian keuangan dan administrasi.



#### **D. Umpan Balik (Feedback) pada Perusahaan**

Sejumlah survey menjelaskan bahwa karyawan memiliki gairah untuk mendapatkan umpan balik. Seperti contohnya, seorang manajer yang menjalankan organisasi dengan baik akan menindak lanjuti penetapan tujuan dengan program umpan balik untuk memberikan landasan yang rasional untuk penyesuaian dan perbaikan.

Umpan balik adalah informasi yang objektif mengenai informasi individu atau kolektif. (Robert Kreitner dan Angelo Kinicki,2000)

CV GRAFIKA INDAH OFFSET melakukan proses feedback 360<sup>0</sup>, yaitu sebuah konsep yang memberi seorang manajer ataupun karyawan umpan balik kolektif dari berbagai tingkat dan golongan.

Perusahaan CV GRAFIKA INDAH OFFSET melakukan feedback dengan dua sistem, yaitu sistem feedback harian dan sistem feedback bulanan.

Sistem feedback harian dilakukan pada divisi desain dan produksi. Sistem pemberian feedback harian ini dilakukan untuk mencegah dan atau meminimalisasikan tingkat kesalahan pada saat melakukan proses pra-cetak ataupun proses mencetak. Sistem feedback harian yang dilakukan di perusahaan ini hanya melibatkan intern antar divisi saja.

Sistem feedback bulanan dilakukan pada waktu rapat bulanan saja, pemberian feedback biasanya dilakukan pada sesi kritik dan saran. Pemberian feedback bulanan ini diharapkan dapat mengendalikan kinerja anggota perusahaan agar tetap dalam *chosen track* yang telah ditentukan pimpinan

perusahaan. Biasanya dalam sistem feedback bulanan, *Feedback* dilakukan adalah dengan cara lesan, yaitu pada setiap sesi pemberian umpan balik, pertamakalinya manajer menayakan bagaimana kinerja mereka, setelah semua karyawan memberikan penilaiannya, maka secara bergantian para manajer menilai kinerja karyawan yang dibawahinya. Langkah ini dilakukan tiap divisi usaha perusahaan dan secara terbuka sehingga divisi usaha yang lain juga diperbolehkan memberikan penilaian atas prestasi kinerja divisi tertentu.

#### **E. Pemberian Insentif pada Perusahaan**

CV GRAFIKA INDAH OFFSET menyediakan bagi karyawannya kompensasi yang didasarkan pada kinerja. Acuan kinerja yang distandarkan adalah meningkatnya penjualan yang sesuai dengan target penjualan bulanan yang telah ditentukan.

Kriteria lain dalam penilaian kinerja karyawan adalah adanya catatan kehadiran, catatan penjualan personel, feedback dari costumer, adanya peraturan batas keterlambatan .

Penghargaan yang disediakan oleh perusahaan adalah bonus, penghargaan berupa barang, partisipasi dalam rapat bulanan, dan pengakuan.

Pemberian penghargaan dilakukan satu kali dalam satu bulan, dan dilakukan pada saat rapat bulanan. Penghargaan diberikan secara langsung oleh pendiri perusahaan.

## F. Analisis Data

Analisis data adalah kelanjutan rangkaian proses dari tahap pengumpulan dan penyajian data. Data dianalisis secara kualitatif dan pembahasannya dilakukan dengan membandingkan antara kriteria yang seharusnya dengan kenyataan yang ada pada perusahaan. Berikut adalah analisis data terhadap aktivitas sistem pengendalian manajemen kualitas pada CV GRAFIKA INDAH OFFSET :

### 1. Visi dan Misi Perusahaan

#### Visi

Mulyadi dan Johny Setyawan (2001) menyatakan bahwa hampir semua model manajemen rasional menggunakan asumsi bahwa perilaku manusia akan menjadi fungsional (semestinya) dan kinerja organisasi akan dapat meningkat jika tujuan (goal) konsisten dan jelas. *Strategic Management* lebih jauh membedakan antara tujuan dan sasaran. Tujuan adalah pernyataan luas tentang apa yang akan diwujudkan oleh organisasi. Tujuan inilah yang merupakan penjabaran dari visi perusahaan. Sementara misi adalah pernyataan mengenai langkah-langkah yang harus dijalankan untuk mencapai visi perusahaan. Dan sasaran merupakan target jangka panjang yang secara spesifik diharapkan oleh organisasi untuk dicapai dalam jangka waktu tertentu.

Dengan adanya visi dan misi dari perusahaan, maka peneliti mencoba menjabarkan visi perusahaan menjadi sebuah tujuan dan sasaran yang ingin dicapai perusahaan.

## 2. Jumlah sumber daya manusia yang relatif besar

Berikut ini adalah proses penyusunan program secara formal yang mengacu pada proses penyusunan program oleh Anthony dan Govindarajan (2004) :

### 1. Meninjau dan Memperbarui Rencana Strategis

Langkah pertama dalam proses perencanaan strategis tahunan adalah untuk meninjau dan memperbarui rencana strategis yang disetujui tahun lalu. Pengalaman aktual untuk beberapa bulan pertama dari tahun berjalan telah dicerminkan dalam laporan akuntansi, dan hasil tersebut diekstrapolasikan untuk memperoleh estimasi terbaik saat ini untuk tahun tersebut secara keseluruhan. Estimasi untuk program atau rencana strategis baru harus disertai dengan estimasi implikasi dari keputusan program baru terhadap pendapatan, beban, pengeluaran modal, dan arus kas. Pada umumnya staff perencanaanlah yang melakukan tugas ini, akan tetapi manajemen dapat dilibatkan apabila terdapat ketidakpastian dan atau ambiguitas dalam keputusan program yang harus diselesaikan.

### 2. Memutuskan Asumsi dan Pedoman

Asumsi-asumsi yang luas seperti pertumbuhan dalam Produk Domestik Bruto (PDB), pergerakan musiman, tarif upah tenaga kerja, harga-harga bahan baku, tingkat bunga, harga jual, kondisi pasar, dan dampak dari undang-undang pemerintah setidaknya dimasukkan dalam perencanaan strategis yang baru bagi perusahaan. Setidaknya, asumsi-

asumsi ini diperiksa kembali, dan jika memang diperlukan, diubah untuk memasukkan informasi terkini.

### 3. Iterasi Pertama dari Rencana Strategis

Yaitu dengan menggunakan asumsi, tujuan, dan pedoman tersebut, unit bisnis, dan unit operasi lainnya membuat "rancangan pertama" dari rencana strategis, yang mungkin memasukkan rencana sekarang, seperti perubahan dalam taktik pemasaran, dengan didukung alasan.

Rencana strategis yang telah selesai berisi laporan laba-rugi, persediaan, piutang, dan pos-pos kunci neraca lainnya, jumlah karyawan, informasi kuantitatif mengenai penjualan dan produksi, pengeluaran untuk produk, arus kas, dan penjelasan serta justifikasi naratif.

### 4. Analisis

Ketika kantor pusat menerima rencana unit bisnis, kantor pusat mengagregasikannya menjadi satu rencana strategis korporat secara keseluruhan. Staf perencanaan dan pemasaran, produksi dan eksekutif fungsional lainnya di kantor pusat menganalisis ini secara mendalam.

Dalam banyak kasus, jumlah dari rencana unit bisnis mengungkapkan *kesenjangan perencanaan*, yaitu jumlah dari rencana-rencana individual tidak mencapai tujuan korporat. Hanya ada tiga cara untuk menutup kesenjangan perencanaan : (1) menemukan

kesempatan untuk perbaikan dalam rencana unit bisnis, (2) melakukan akuisisi, atau (3) meninjau ulang tujuan korporat.

#### 5. Iterasi Kedua

Analisis dari penyerahan pertama mungkin memerlukan revisi rencana dari beberapa unit bisnis saja, tetapi dapat juga mengarah pada perubahan dalam asumsi dan pedoman yang mempengaruhi semua unit bisnis.

Proses ini lebih mengarah pada adanya revisi dari perencanaan strategis yang sudah ditetapkan.

#### 6. Tinjauan dan Persetujuan Akhir

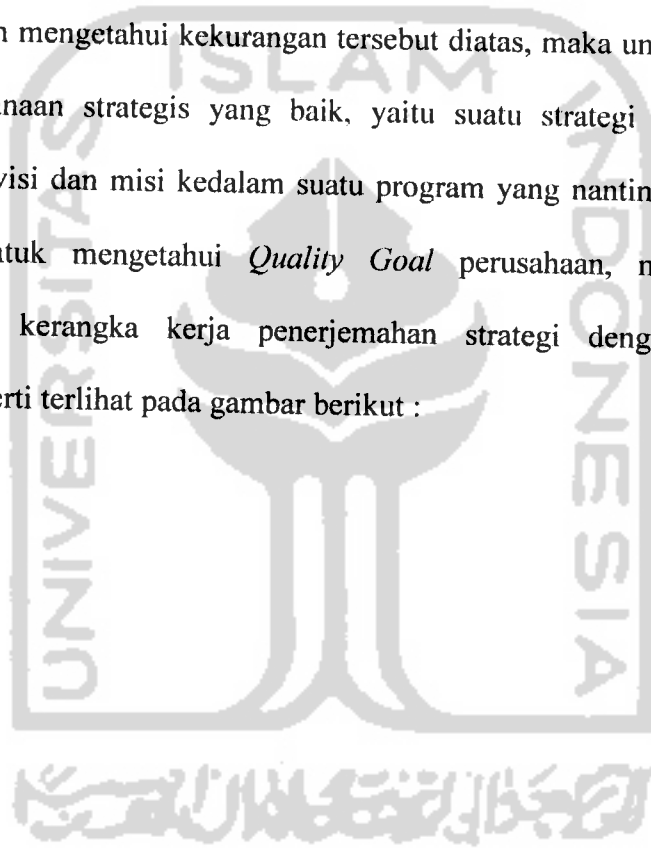
Suatu pertemuan dengan pejabat-pejabat senior korporat untuk mendiskusikan rencana yang direvisi secara panjang lebar. CEO memberikan persetujuan akhir, yang setidaknya dilakukan sebelum dari awal proses pembuatan anggaran, karena rencana strategis merupakan input yang penting bagi proses penyusunan anggaran.

Setelah langkah-langkah diatas dijalankan, maka berdasar pada hasil observasi dan wawancara yang telah dijabarkan sebelumnya, kekurangan yang ditemukan dalam perencanaan strategis perusahaan adalah :

1. Belum adanya kejelasan penjabaran visi dan misi perusahaan terhadap penerapan strategi perusahaan.
2. Penetapan strategi tidak dilakukan berdasar perencanaan, sehingga perubahan sangat sering terjadi tanpa adanya kontrol yang jelas.

3. Perusahaan hanya menetapkan target peningkatan penjualan saja tanpa diikuti perencanaan bagaimana meraih target tersebut.
4. Belum adanya formulir program sebagai sarana control aktifitas perusahaan.

Setelah mengetahui kekurangan tersebut diatas, maka untuk membuat suatu perencanaan strategis yang baik, yaitu suatu strategi yang mampu menjabarkan visi dan misi kedalam suatu program yang nantinya juga dapat digunakan untuk mengetahui *Quality Goal* perusahaan, maka peneliti menggunakan kerangka kerja penerjemahan strategi dengan Balanced Scorecard seperti terlihat pada gambar berikut :



# KERANGKA KERJA PENERJEMAHAN STRATEGI DENGAN BALANCED SCORECARD

## PERSPEKTIF FINANSIAL

“ Untuk berhasil secara finansial, apa yang harus kita perhatikan kepada para pemegang saham kita?”

TUJUAN	UKURAN	SASARAN	INISIATIF

## PERSPEKTIF PELANGGAN

“ Untuk mewujudkan visi kita, apa yang harus kita perhatikan kepada para pelanggan kita?”

TUJUAN	UKURAN	SASARAN	INISIATIF

## VISI dan STRATEGI

## PROSES BISNIS INTERNAL

“ Untuk memuaskan para pemegang saham dan pelanggan kita, proses bisnis apa yang harus dikuasai dengan baik?”

TUJUAN	UKURAN	SASARAN	INISIATIF

## PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN

“ Untuk mewujudkan visi kita, bagaimana kita memelihara kemampuan kita untuk berubah dan meningkatkan diri?”

TUJUAN	UKURAN	SASARAN	INISIATIF

Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," Harvard Business Review (Januari-Februari, 1996) : 76.



Dengan mengacu pada kerangka Balanced Scorecard tersebut, maka usulan langkah-langkah yang harus dilakukan CV GRAFIKA INDAH OFFSET untuk membuat perencanaan strategis berdasar visi dan misi perusahaan :

1. Menjabarkan Visi dan Misi kedalam Tujuan dan Sasaran Perusahaan.

Berdasarkan visi dan misi perusahaan, maka peneliti menjabarkan tujuan dari visi dan misi CV GRAFIKA INDAH OFFSET adalah sebagai berikut:

- a. Perusahaan percetakan yang profesional
- b. Perusahaan percetakan yang berkualitas
- c. Perusahaan percetakan yang terpercaya
- d. Perusahaan percetakan yang terkemuka
- e. Perusahaan percetakan dengan SDM berkualitas
- f. Perusahaan percetakan dengan teknologi yang berkualitas
- g. Perusahaan percetakan yang beraktfifitas untuk mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat.

Kemudian, dari tujuan yang telah dijabarkan, maka sasaran yang ingin dicapai perusahaan adalah:

- a. Adanya peningkatan kinerja perusahaan setiap periode
- b. Adanya peningkatan tingkat kepuasan pelanggan
- c. Adanya peningkatan kualitas pelayanan

- d. Adanya peningkatan mutu SDM
- e. Adanya peningkatan teknologi

## 2. Menjabarkan Tujuan dan Sasaran Perusahaan kedalam Penjabaran Strategi

Langkah ini merupakan suatu *action program* yang nantinya akan dilakukan perusahaan untuk mewujudkan tujuan dan sasaran perusahaan. Dalam langkah ini strategi dijabarkan kedalam seluruh aspek strategi, yaitu strategi keuangan, *costumer*, proses bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari penjabaran tujuan dan sasaran perusahaan diatas, berikut ini adalah usulan penjabaran strategi bagi perusahaan CV GRAFIKA INDAH OFFSET :

### a. Perspektif Keuangan

Untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan, maka perusahaan diarahkan untuk melakukan aktifitas yang berdampak pada peningkatan kinerja keuangan, yaitu misalnya:

- mengarah pada peningkatan ROI.
- mengarah pada peningkatan pendapatan penjualan
- mengarah pada meningkatnya *cost effectiveness*

### b. Perspektif Costumer

Selain pespektif keuangan, perusahaan juga harus mengarahkan aktifitasnya untuk :

- dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan

- dapat meningkatkan kepuasan pelanggan
- memperluas kemitraan dengan pelanggan

c. Perspektif Proses Bisnis Intern

Perspektif ini merupakan penjabaran strategi terhadap strategi proses operasional perusahaan. Berdasar pada tujuan dan sasaran perusahaan, maka operasional aktifitas perusahaan harus diarahkan pada :

- meningkatnya profesionalisme kerja
- meningkatnya kualitas pelayanan
- terpenuhinya fasilitas pendukung dan penunjang operasional
- terintegrasikanya proses layanan *costumer*
- terintegrasikannya proses produksi

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasar pada tujuan dan sasaran perusahaan, aktifitas perusahaan juga harus mengarahkan aktifitasnya untuk :

- meningkatkan produktifitas karyawan
- meningkatkan komitmen karyawan

Berikut ini adalah Bagan Penjabaran Strategi Perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

---

**BAGAN USULAN SCORECARD DAN INISIATIF STRATEGIS  
CV GRAFIKA INDAH OFFSET**

---

**TUJUAN FINANSIAL**

- meningkatkan pendapatan
- efektifitas dan efisiensi biaya

**TUJUAN PELANGGAN**

- meningkatkan kepercayaan pelanggan
- meningkatkan kepuasan pelanggan
- memperluas kemitraan dengan pelanggan

**TUJUAN PROSES BISNIS  
INTERNAL**

- meningkatkan profesionalisme kerja
- meningkatkan kualitas pelayanan
- terpenuhinya fasilitas pendukung dan penunjang operasional
- layanan pelanggan yang terintegrasi
- proses produksi yang terintegrasi

**TUJUAN PEMBELAJARAN  
DAN PERTUMBUHAN**

- meningkatnya produktivitas karyawan
- meningkatkan komitmen karyawan

### 3. Menjabarkan Strategi kedalam Program Perusahaan

Setelah menjabarkan tujuan dan sasaran kedalam strategi, langkah berikutnya adalah menjabarkan strategi perusahaan tersebut kedalam program perusahaan. Adapun usulan program bagi perusahaan berdasar pada usulan penjabaran strategis perusahaan adalah sebagai berikut :

#### a. Perspektif Costumer

Adapun usulan program untuk dapat menjalankan strategi dari perspektif pelanggan/*costumer* adalah :

- menjalankan program *fit to order*, yaitu penyesuaian produksi berdasar pesanan pelanggan
- menjalankan program *costumer relationship management* (CRM)
- menjalankan program *quick respond to order* yaitu penanganan secara tepat dan cepat terhadap pesanan pelanggan.
- menerapkan dan menjalankan strategi pemasaran, misalnya : melalui iklan, pemberian *reward* bagi pelanggan setia.

#### b. Perspektif Bisnis Intern

Usulan program untuk menjalankan strategi dari perspektif Bisnis Intern Perusahaan adalah :

- menjalankan program *supply chain management* (SCM)
- mengadakan mesin-mesin pendukung dan penunjang produksi
- penerapan sistem pengendalian internal perusahaan

- penerapan sistem pengendalian manajemen

c. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Usulan program dalam perspektif ini adalah :

- mengadakan program pendidikan, pelatihan, dan pengembangan SDM
- mengadakan penelitian dan pengembangan terhadap kualitas produksi dan pelayanan.
- pembaharuan dan penyesuaian perkembangan teknologi

Demikianlah langkah-langkah yang harus dilaksanakan oleh perusahaan. Langkah-langkah tersebut diatas merupakan perpaduan langkah-langkah perencanaan strategis yang ditulis oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996), Anthony dan Govindarajan (2004), serta Mulyadi dan Johny Setyawan (2000).

Berikut ini adalah contoh formulir perencanaan strategis yang dikutip dari contoh formulir perencanaan strategis yang ditulis oleh Mulyadi dan Johny Setyawan (2000) :

#### 4. Budgeting (Perencanaan Anggaran)

Berdasar pada hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan, pada perusahaan CV GRAFIKA INDAH OFFSET ternyata belum menggunakan sistem penyusunan anggaran. Oleh karena itu, maka penulis mengajukan sebuah usulan sistem penyusunan anggaran, mengingat anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu. (Anthony dan Govindarajan, 2004).

Sistem yang diajukan diambil dari sebuah sistem yang telah dirancang oleh Anthony dan Govindarajan (2004). Dan berikut ini adalah langkah-langkah yang harus dilakukan dalam proses penyusunan anggaran :

##### 1. Membentuk Organisasi Penyusunan Anggaran

Sebelum menyusun anggaran, perusahaan terlebih dahulu membentuk Departemen Anggaran dan Komite Anggaran.

Departemen anggaran dibuat untuk melakukan fungsi-fungsi berikut:

- menerbitkan prosedur dan formulir untuk penyusunan anggaran
- mengkoordinasikan dan menerbitkan setiap tahunnya asumsi-asumsi dasar tingkat korporat yang akan menjadi dasar untuk anggaran.
- memastikan bahwa informasi disampaikan dengan semestinya antarunit yang saling terkait.

- memberikan bantuan bagi pembuat anggaran dalam penyusunan program dan anggaran mereka.
- menganalisis anggaran yang diajukan dan memberikan rekomendasi, pertama kepada pembuat anggaran, kemudian kepada manajemen senior.
- menangani proses pembuatan revisi anggaran selama tahun tersebut
- mengkoordinasi pekerjaan dari departemen anggaran di eselon-eselon yang lebih rendah
- menganalisis kinerja yang dilaporkan terhadap anggaran, menginterpretasikan hasilnya, dan membuat laporan ringkasan untuk manajemen senior

Anggota departemen anggaran harus mempunyai reputasi yang baik sebagai orang yang tidak memihak dan adil.

Setelah pembentukan departemen anggaran, langkah berikutnya adalah pembentukan komite anggaran. Komite anggaran terdiri dari manajemen senior perusahaan. Komite anggaran melaksanakan suatu peranan penting dalam penyusunan anggaran, yaitu meninjau dan menyetujui atau menyesuaikan masing-masing anggaran.

## 2. Penerbitan Pedoman

Setelah organisasi penyusun anggaran terbentuk, proses atau langkah berikutnya adalah menerbitkan pedoman-pedoman yang menjadi landasan dalam penyusunan anggaran perusahaan.



Pada perusahaan CV GRAFIKA INDAH OFFSET sudah menerapkan perencanaan strategis, hal ini akan memudahkan langkah dalam proses penyusunan pedoman maupun penyusunan anggaran perusahaan, karena dengan adanya program atau perencanaan strategis itu maka perusahaan mempunyai acuan untuk membuat anggaran.

Anthony dan Govindarajan (2004) menyebutkan bahwa sebelum proses penyusunan anggaran, seharusnya organisasi atau perusahaan membuat perencanaan strategis terlebih dahulu. Perencanaan strategis mendahului penyusunan anggaran dan menyediakan kerangka kerja dimana anggaran tahunan dikembangkan. Anthony dan Govindarajan juga menyebutkan bahwa suatu anggaran intinya adalah merupakan potongan dari rencana strategis organisasi. Pada perencanaan strategis, intinya terstruktur pada lini produk atau program, sementara anggaran terstruktur berdasarkan pusat tanggungjawab.

Setelah memiliki susunan perencanaan strategis maka langkah pertama dalam penyusunan anggaran adalah mengembangkan pedoman yang mengatur penyusunan anggaran, untuk disebarkan kepada semua manajer. Pedoman ini adalah yang dinyatakan secara implisit dalam rencana strategis dan dimodifikasi sesuai dengan perkembangan yang terjadi setelah pedoman disetujui.

### 3. Usulan Awal Anggaran

Langkah berikutnya adalah dengan menyusun usulan awal anggaran. Dengan menggunakan pedoman yang ada, manaje tiap-tiap divisi, dibantu dengan stafnya, mengembangkan pemintaan anggaran. Karena sebagian besar pusat tanggungjawab akan memulai tahun anggaran dengan fasilitas, kayawan, dan sumber daya yang lain, maka anggaran ini didasarkan pada tingkatan yang ada, yang kemudian dimodifikasikan dengan pedoman.

### 4. Negosiasi

Negosiasi adalah langkah selanjutnya setelah usulan awal anggaran dibuat. Proses ini dilakukan untuk menemukan sebuah kesepakatan awal antara manajemen senior dengan pimpinan perusahaan.

### 5. Tinjauan dan Persetujuan

Usulan anggaran diajukan melalui beberapa tingkatan yang berjenjang. Ketika usulan tersebut mencapai manajemen puncak, analis mengumpulkan potngan-potongan tersebut, kemudian meninjaunya dan memberikan persetujuan akhir untuk kemudian merekomendasikannya kepada komite anggaran.

Pada proses ini, dilakukan analisis mengenai usulan awal anggaran, apakah nantinya akan memberikan keuntungan bagi perusahaan, jika tidak, maka usulan anggaran akan mengirim kembali usulan anggaran untuk

dikerjakan ulang. Jika disetujui, maka usulan anggaran akan diserahkan pada pimpinan perusahaan.

#### 6. Revisi Anggaran

Salah satu pertimbangan utama dalam penyusunan anggaran perusahaan adalah prosedur untuk merevisi anggaran yang telah disetujui.

Ada dua jenis umum revisi anggaran :

- Prosedur yang memungkinkan pemutakhiran anggaran secara sistematis
- Prosedur yang memungkinkan adanya revisi dalam keadaan tertentu

Secara umum, izin untuk membuat revisi anggaran sebaiknya sulit untuk dicapai. Revisi anggaran harus dijustifikasi berdasarkan perubahan kondisi yang signifikan dari yang ada ketika anggaran yang asli disetujui.

#### 7. Anggaran Kontijensi

Langkah berikutnya adalah menyusun anggaran kontijensi yang merupakan anggaran yang mengidentifikasi tindakan-tindakan manajemen yang akan diambil jika ada penurunan yang signifikan dalam volume penjualan dari apa yang telah diantisipasi ketika mengadakan pengembangan anggaran. Anggaran ini menyediakan suatu cara yang cepat untuk menyesuaikan dengan perubahan kondisi yang terjadi.

Demikianlah proses yang harus dilakukan dalam penyusunan anggaran perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang ditulis oleh Anthony dan Govindarajan (2004), dalam proses penyusunan anggaran sebaiknya perusahaan memadukan sistem penyusunan anggaran "*top-down*" dan sistem "*bottom-up*" yaitu pembuat anggaran mempersiapkan anggaran untuk bidang mereka (merupakan pendekatan *bottom-up*) dengan menggunakan pedoman yang telah ditetapkan oleh tingkat yang lebih tinggi (pendekatan *top-down*). Dengan kata lain, pendekatan *top-down* dilakukan untuk membuat pedoman anggaran dan pembuatan anggaran dibuat dari masing-masing bagian perusahaan.

Penyusunan anggaran yang partisipatif adalah sangat menguntungkan untuk pusat tanggungjawab yang beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dan tidak pasti karena manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban kemungkinan memiliki informasi terbaik mengenai variabel yang mempengaruhi pendapatan dan beban mereka.

Anggaran yang ideal adalah anggaran yang menantang tapi dapat dicapai. (Anthony dan Govindarajan, 2004).

Berikut ini adalah contoh formulir penyusunan anggaran yang dikutip dari Mulyadi dan Johny Setyawan (2000). Formulir penyusunan anggaran berikut ini juga disusun berdasarkan susunan perencanaan strategis yang telah diusulkan sebelumnya.

FORMULIR PERENCANAAN ANGGARAN  
CV GRAFIKA INDAH OFFSET

Strategic Initiatives	ANGGARAN				
	2007	2008	2009	2010	2011
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perspektif Costumer                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menjalankan program <i>fit to order</i></li> <li>b. Menjalankan program <i>Costumer Relationship Management</i></li> <li>c. Menjalankan program <i>Quick Respond to Order</i></li> <li>d. Menerapkan strategi pemasaran                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>~ pemasangan iklan</li> <li>~ <i>reward</i> bagi pelanggan</li> </ul> </li> <li>e. Mengadakan program kemitraan dengan pelanggan</li> </ul> </li> <li>- Perspektif Proses Bisnis Intern                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Program <i>Supply Chain Management</i></li> <li>b. Pengadaan mesin</li> <li>c. Pengadaan fasilitas pendukung dan penunjang operasional perusahaan</li> <li>d. Menerapkan Sistem Pengendalian Intern</li> <li>e. Menerapkan Sistem Pengendalian Manajemen</li> <li>f. Menjalankan program kemitraan dengan pemasok</li> <li>g. Mengadakan program kemitraan bisnis</li> </ul> </li> <li>- Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Program pendidikan, pelatihan, dan pengembangan SDM</li> <li>b. Program penelitian dan pengembangan terhadap kualitas</li> <li>c. Program pembaharuan dan penyesuaian perkembangan teknologi</li> </ul> </li> </ul>					
<b>TOTAL ANGGARAN</b>					

## 5. Quality Goal

Sebuah sasaran (*Quality Goal*) bisa dilihat sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang individu atau organisasi yang harus dicapai (Locke *et al*, 1981).

*Quality Goal* juga bisa dinyatakan sebagai sebuah tujuan yang menantang akan tetapi dapat dicapai - *difficult but achievable* - (Anthony dan Govindarajan, 2004).

Pada penelitian ini, peneliti melihat *Quality Goal* dengan menganalisis visi dan misi perusahaan.

Berdasar pada kriteria yang telah disebutkan diatas, maka analisis terhadap visi perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Apakah visi perusahaan telah menyatakan cita-cita atau keinginan perusahaan dimasa yang akan datang?

Pada visi perusahaan sangat jelas bahwa visi perusahaan telah menyatakan cita-cita perusahaan dimasa yang akan datang, yaitu menjadi perusahaan percetakan profesional yang berkualitas.

2. Apakah visi dinyatakan secara singkat, jelas, fokus, dan merupakan *standard of excellence*?

Visi perusahaan juga telah dinyatakan secara singkat, jelas, dan fokus. Selain itu dalam visi perusahaan terdapat ukuran-ukuran yang menjadi acuan *standard of excellence* yaitu profesional, berkualitas, terpercaya, dan tertuju pada pencapaian ridho Tuhan Yang Maha Esa untuk menuju kesejahteraan di dunia dan di akhirat.

3. Apakah pernyataan visi perusahaan Realistis dan sesuai dengan kompetensi organisasi?

Pernyataan visi perusahaan adalah realistis, hal ini dapat dibuktikan bahwa pernyataan visi perusahaan tersebut mampu dijabarkan dan diimplementasikan baik dalam strategi perusahaan ataupun aktivitas perusahaan.

4. Apakah visi perusahaan atraktif dan mampu menginspirasi komitmen serta antusiasme?

Visi perusahaan telah mencantumkan pernyataan yang atraktif, berkomitmen, dan menginspirasi yaitu : (1) pencapaian ridho Tuhan Yang Maha Esa untuk menuju kesejahteraan di dunia dan di akhirat, dan (2) perusahaan percetakan profesional yang berkualitas sebagai pelayanan masyarakat terpercaya dan terkemuka.

5. Apakah visi perusahaan mudah diingat dan dimengerti seluruh karyawan serta mengesankan bagi pihak yang berkepentingan?

Dengan penggunaan kalimat yang tidak panjang, visi perusahaan mudah untuk diingat. Disamping itu, pemilihan kata yang digunakan mampu memberikan daya tarik bagi pihak yang berkepentingan.

6. Apakah pencapaian visi perusahaan dapat ditelusuri?

Adanya kriteria-kriteria pada visi perusahaan akan memudahkan pihak yang berkepentingan untuk menelusuri tingkat pencapaian visi perusahaan.

Dengan terjawabnya kriteria-kriteria yang ada, maka dapat dikatakan perusahaan CV GRAFIKA INDAH OFFSET telah memiliki visi yang baik.

Setelah menganalisa visi perusahaan, maka peneliti melihat bagaimana perusahaan menjabarkan visi tersebut dalam bentuk misi perusahaan, dan misi dari perusahaan ini adalah :

- a. Mengutamakan layanan secara optimal
- b. Mengutamakan kualitas dan tepat waktu
- c. Mengutamakan kebenaran dan keadilan
- d. Mengutamakan jujur dan transparan
- e. Mengutamakan ikhlas dan bersyukur

Dari perumusan misi diatas, dapat diketahui bahwa misi perusahaan telah sesuai dengan visi perusahaan.

CV GRAFIKA INDAH OFFSET juga mengkomunikasikan visi dan misi tersebut pada seluruh jajaran perusahaan dengan menempelkan papan-papan yang berisi tentang informasi visi dan misi perusahaan pada setiap sudut strategis ruang kerja seluruh karyawan.

Analisa visi dan misi diatas adalah analisa visi dan misi berdasar pada pembentukan kalimat dan esensi dari visi dan misi saja. Berdasar kriteria yang lain, sebuah perusahaan dikatakan memiliki *Quality Goal* yang baik adalah ketika *goal* perusahaan itu mampu direalisasikan oleh perusahaan.

Dari hasil analisa ini maka dapat dikatakan bahwa perusahaan CV GRAFIKA INDAH OFFSET belum memiliki *Quality Goal* yang baik karena dalam prakteknya perusahaan belum menjalankan aktivitasnya berdasar pada



visi dan misi perusahaan. Hal ini dapat diketahui dari belum adanya proses *programming* yang disertai dengan formulir perencanaan program aktivitas perusahaan. Oleh karena itu, peneliti telah mengajukan usulan-usulan untuk diterapkan dalam aktifitas perusahaan sehingga perusahaan dapat memiliki *quality goal* yang baik.

Berdasar pada hasil observasi, wawancara, dan analisa yang telah dilakukan, adapun kelebihan dan kekurangan *Quality Goal* CV GRAFIKA INDAH OFFSET adalah sebagai berikut :

**Kelebihan :**

- a. Secara kontekstual, perumusan visi dan misi perusahaan sudah baik
- b. Pemasangan Visi dan Misi perusahaan pada setiap ruangan kantor merupakan usaha yang efektif untuk proses komunikasi akan visi dan misi perusahaan

**Kekurangan**

- a. Belum diterapkannya formulir stratejik sebagai penjabaran visi dan misi perusahaan kedalam stratejik perusahaan
- b. Belum adanya formulir penjabaran stratejik perusahaan kedalam program-program aktivitas perusahaan
- c. Tidak adanya kontrol pengendalian *Quality Goal* dalam perusahaan

Adapun saran yang diusulkan adalah sebagai berikut :

- a. Proses *programming* harus dilakukan oleh perusahaan
- b. Diadakannya formulir program sebagai wujud penjabaran *goal* perusahaan kedalam aktivitas perusahaan dan sebagai kartu kendali pelaksanaan aktivitas perusahaan.

## 6. Quality Feedback

Konsultan manajemen Chip Bell dan Ron Zenke (2000) menawarkan perspektif umpan balik di bawah ini:

Umpan balik, adalah setiap informasi yang menjawab pertanyaan-pertanyaan “Bagaimana saya bekerja?”. Umpan balik yang baik adalah memberikan jawaban yang benar dan produktif. Informasinya dapat digunakan oleh orang untuk memastikan atau memperbaiki prestasi mereka.

Dari hasil observasi dan wawancara tersebut diatas, maka dapat diketahui bahwa perusahaan CV GRAFIKA INDAH merupakan salah satu perusahaan yang menerapkan jenis manajemen terbuka dalam proses pemberian *feedback* atas kinerja mereka. Dengan adanya pemberian *feedback* yang secara langsung maka karyawan dapat langsung mengetahui kesalahan mereka dan dapat dengan segera memperbaiki kesalahan tersebut.

*Feedback* yang dijalankan dalam perusahaan ini adalah model sistem pemberian *feedback* 360<sup>0</sup>. Yaitu pemberian *feedback* dengan sumber umpan balik ganda, yaitu umpan balik dari atas dan umpan balik dari bawah.

Pelaksanaan sistem *feedback* 360<sup>0</sup> ini memberikan keunggulan bagi tiap-tiap perusahaan yang menjalankannya, yaitu (1) mempunyai desain dan

rencana proses, (2) mempunyai pengembangan instrument, (3) mempunyai desain instrument, (3) mempunyai proses umpan balik dan laporan, dan (4) mempunyai rencana tindakan sebagai sebuah hasil dari suatu umpan balik. (PM Wright, J R Hollenbeck, S Wolf, dan G C McMahan, 1995)

Berdasar kriteria *Quality Feedback* yang dikemukakan Baker (1988) maka perusahaan CV GRAFIKA INDAH OFFSET memiliki *Quality Feedback*.

Akan tetapi dalam penelitian ini akan dicantumkan beberapa saran yang dikutip dari tulisan Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2005) untuk pemberian umpan balik yang lebih baik bagi perusahaan, yaitu :

- ❖ Sebaiknya umpan balik berhubungan dengan tujuan prestasi yang sudah ada dan harapan yang jelas.
- ❖ Memberikan umpan balik yang spesifik terkait dengan perilaku yang dapat diamati atau hasil yang dapat diukur.
- ❖ Mengarahkan umpan balik menuju hasil yang tepat sasaran.
- ❖ Memberikan umpan balik sesegera mungkin.
- ❖ Memberikan umpan balik positif untuk memperbaiki, tidak hanya untuk hasil akhir.
- ❖ Memfokuskan umpan balik prestasi, bukan pada kepribadian.
- ❖ Mendasarkan umpan balik pada informasi yang akurat dan dapat diandalkan.

Berdasar pada hasil observasi, wawancara, dan analisa yang telah dilakukan, adapun kelebihan dan kekurangan *Quality Feedback CV GRAFIKA INDAH OFFSET* adalah sebagai berikut

#### **Kelebihan**

- a. Menggunakan sistem manajemen terbuka dalam penerapan *feedback* di perusahaan
- b. Menggunakan sistem *feedback 360<sup>0</sup>*
- c. Dengan sistem *feedback* yang telah diterapkan perusahaan memungkinkan para karyawan menentukan hubungan antara perilaku mereka sendiri dan *outcomes* dari proses aktivitas dalam perusahaan.

#### **Kekurangan**

- a. Belum adanya formulir kendali aktifitas, sehingga dikhawatirkan informasi yang menjadi dasar pemberian *feedback* tidak akurat.
- b. Belum menerapkan pemberian *feedback* sesegera mungkin pada seluruh bagian perusahaan.

Adapun saran yang diusulkan adalah sebagai berikut :

- a. Pembuatan formulir kendali aktifitas, contoh : Formulir Program Perusahaan, penerbitan *Standard Operational Procedure (SOP)*.
- b. Penerapan pemberian *feedback* sesegera mungkin pada seluruh bagian perusahaan.

## 7. Quality Incentive

Untuk menghasilkan *Quality Incentive*, Govindarajan dan Gupta (1985) mengemukakan harus adanya ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan. Selain itu penghargaan dalam bentuk non-keuangan juga harus diperhatikan dalam pemberian penghargaan.

Berdasar observasi dan wawancara, CV GRAFIKA INDAH OFFSET telah menerapkan kriteria-kriteria ukuran *Quality Incentive* diatas, yaitu :

- a. adanya ukuran kinerja keuangan dalam pemberian incentive,
  - kinerja keuangan yang digunakan adalah meningkatnya omset penjualan sesuai dengan target yang telah ditentukan.
- b. Adanya ukuran kinerja non-keuangan dalam pemberian incentive, yaitu :
  - pemberlakuan jam keterlambatan kerja
  - adanya catatan penjualan personel
  - catatan kehadiran
  - adanya feedback dari costumer

Selain penetapan kriteria penghargaan, untuk mencapai *quality incentive* perusahaan harus mempertimbangkan kriteria pemberian penghargaan berikut ini :

- a. Penghargaan harus dihargai oleh penerima
- b. Penghargaan harus cukup besar agar mempunyai dampak
- c. Penghargaan harus dapat dimengerti oleh penerima
- d. Penghargaan harus diberikan pada saat yang tepat
- e. Penghargaan harus dapat dirubah

Berdasar kriteria-kriteria diatas, maka berikut dibawah ini adalah usulan-usulan sistem pemberian penghargaan pada perusahaan agar bisa dikatakan CV GRAFIKA INDAH OFFSET memiliki *Quality Incentive*, yaitu :

Menurut Anthony dan Govindarajan (2004) sistem penghargaan yang ada pada CV GRAFIKA INDAH OFFSET adalah sistem pemberian penghargaan terhadap individu dan kelompok. Akan tetapi jika melihat proses bisnis perusahaan maka sebaiknya CV GRAFIKA INDAH OFFSET menggunakan penghargaan terhadap *Cross-Functional Team*. Karena dengan sistem penghargaan ini memungkinkan organisasi untuk (1) secara cepat merespon kebutuhan customer, (2) secara fleksibel dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis, (3) secara terpadu memberikan layanan kepada customer, dan (4) secara inovatif merespon kebutuhan customer.

Kompensasi dengan sistem *Cross-Functional Team* lebih mengarah pada kinerja dan keterampilan daripada posisi. Komponen yang harus ada dalam sistem penghargaan model ini adalah :

- a. Fixed based salary
- b. Skill pay
- c. Performance pay

Selain sistem yang harus dijalankan, agar dapat berfungsi dengan baik, sistem penghargaan juga harus memenuhi kriteria sebagai berikut :

- a. penghargaan harus dihargai oleh penerima. Dalam kriteria ini, perusahaan sebaiknya menggunakan komunikasi dua arah dalam proses penentuan penghargaan apa yang ditentukan, karena dengan demikian

- diharapkan dapat diketahui kebutuhan apa yang ingin dicapai dari masing-masing karyawan sehingga nantinya dapat disesuaikan antara kemampuan perusahaan dengan keinginan karyawan. Dengan demikian diharapkan penghargaan yang diberikan dapat dihargai dan pada akhirnya dapat memberikan motivasi pada karyawan untuk bekerja lebih baik lagi.
- b. penghargaan harus cukup besar agar memiliki dampak. Kriteria ini merupakan *follow-up* dari kriteria sebelumnya. Setelah perusahaan mengetahui keinginan dan kebutuhan dari para karyawannya, maka perusahaan dapat menentukan besarnya penghargaan yang akan diberikan. Setelah penentuan besarnya penghargaan yang akan diberikan, sebaiknya perusahaan mengkomunikasikannya kepada para karyawan sebelum benar-benar disahkan, hal ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah penghargaan yang akan diterapkan besarnya sudah sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan.
  - c. penghargaan harus memiliki dapat dimengerti oleh penerima. Untuk kriteria ini, perusahaan harus mengkomunikasikan dengan baik dan menyeluruh apa tujuan dari pemberian penghargaan ini, sehingga nantinya diharapkan akan terjadi pencapaian *goal congruence* dalam perusahaan.
  - d. penghargaan harus diberikan pada waktu yang tepat. Perusahaan harus memberikan penghargaan segera setelah personel menghasilkan kinerja yang seharusnya.
  - e. Penghargaan harus dapat dirubah. Perusahaan sebaiknya memberlakukan kebijakan agar sistem pemberian penghargaan dapat diubah.

Berdasar pada hasil observasi, wawancara, dan analisa yang telah dilakukan, adapun kelebihan dan kekurangan *Quality Incentive* CV GRAFIKA INDAH OFFSET adalah sebagai berikut

#### **Kelebihan**

- a. Menggunakan kriteria kinerja keuangan dalam menentukan *incentive*.
- b. Menggunakan kriteria kineja nin-keuangan dalam menentukan *incentive*.
- c. Bentuk *incentive* yang diberikan sudah jelas.
- d. Pemberian *incentive* tidak hanya berupa materi saja, akan tetapi *incentive* non-materi juga diberikan.
- e. Adanya pengkomunikasian tentang *incentive* dan bentuk *incentive* yang diberikan perusahaan

#### **Kekurangan**

- a. Sistem pemberian *incentive* yang diterapkan belum memadukan keseluruhan bagian dalam perusahaan.
- b. *Incentive* yang diberikan masih mengutamakan pada ukuran posisi atau jabatan, tidak berdasar pada keterampilan yang dimiliki masing-masing individu perusahaan.

Adapun saran yang diusulkan adalah sebagai berikut :

- a. Perusahaan menerapkan sistem *Cross-Functional Team*
- b. Pemberian *incentive* harus dihargai oleh penerima



- c. Pemberian *incentive* harus cukup besar agar mempunyai dampak
- d. Pemberian *incentive* harus dapat dimengerti oleh penerima
- e. Pemberian *incentive* harus diberikan pada saat yang tepat
- f. Pemberian *incentive* harus dapat dirubah



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan penulis tentang sistem pengendalian manajemen kualitas (*quality goal, quality feedback, dan quality incentive*) pada CV GRAFIKA INDAH OFFSET, maka penulis dapat mengambil kesimpulan:

1. Belum dijalankannya sistem pengendalian manajemen (*programming dan budgeting*)
2. Sistem pengendalian manajemen kualitas (*quality goal, quality feedback, dan quality incentive*) pada CV GRAFIKA INDAH OFFSET belum diterapkan dengan baik sesuai kriteria yang telah ditetapkan.
3. Adanya kekurangan dalam penerapan pengendalian manajemen kualitas (*quality goal, quality feedback, dan quality incentive*) pada CV GRAFIKA INDAH OFFSET, yaitu :
  - a. Quality Goal
    1. Belum diterapkannya formulir stratejik sebagai penjabaran visi dan misi perusahaan kedalam stratejik perusahaan
    2. Belum adanya formulir penjabaran stratejik perusahaan kedalam program-program aktivitas perusahaan

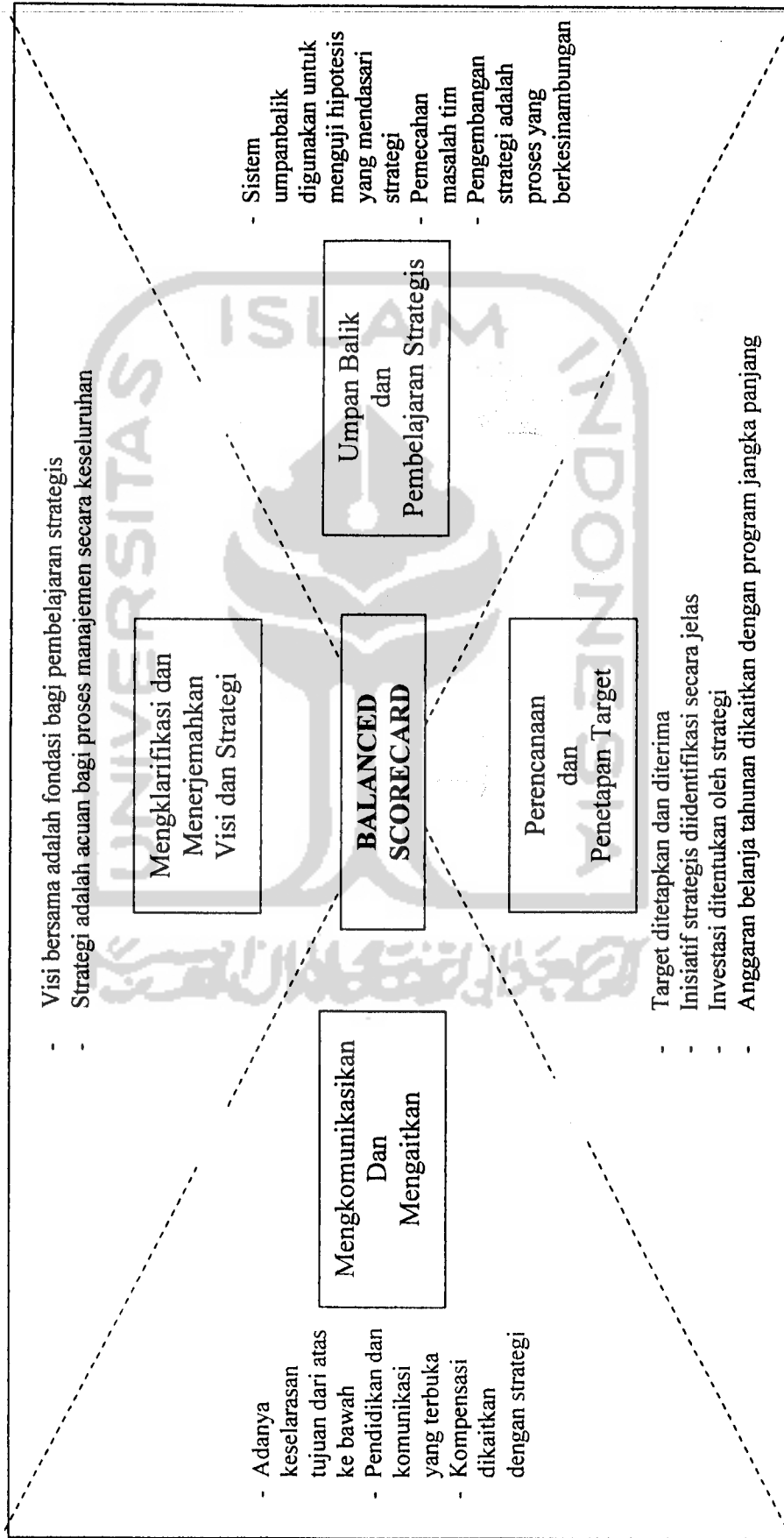
- a. Dalam *programming* (Penyusunan Program), perusahaan sebaiknya:
- Menjabarkan Visi dan Misi kedalam Tujuan dan Sasaran Perusahaan dengan menggunakan kerangka Balanced Scorecard.
  - Menjabarkan Tujuan dan Sasaran Perusahaan kedalam Penjabaran Strategi dengan menggunakan kerangka Balanced Scorecard.
  - Menjabarkan Strategi kedalam Program Perusahaan dengan menggunakan kerangka Balanced Scorecard.
  - Membuat formulir perencanaan strategis dengan menggunakan kerangka Balanced Scorecard.
- b. Dalam *budgeting* (Penyusunan Anggaran), perusahaan sebaiknya :
- Melakukan *budgeting* dengan mengadopsi sistem *budgeting* dari Anthony dan Govindarajan (2004).
  - Memadukan sistem "*top-down*" dan sistem "*bottom-up*" dalam *budgeting*.
  - Penyusunan anggaran harus bersifat partisipatif.
  - Anggaran harus menantang tapi dapat dicapai.
  - Membuat formulir anggaran.

- c. Untuk mencapai *Quality Goal*, perusahaan sebaiknya:
- Menjalankan *programming* dengan baik.
  - Membuat formulir program sebagai wujud penjabaran *goal* perusahaan kedalam aktivitas perusahaan dan sebagai kartu kendali pelaksanaan aktivitas perusahaan.
- d. Untuk mencapai *Quality Feedback*, perusahaan sebaiknya:
- Membuat formulir kendali aktifitas, contoh : Formulir Program Perusahaan, penerbitan *Standard Operational Procedure* (SOP).
  - Menerapkan pemberian *feedback* sesegera mungkin pada seluruh bagian perusahaan.
- e. Untuk mencapai *Quality Incentive*, perusahaan sebaiknya :
- Perusahaan menerapkan sistem *Cross-Functional Team*
  - Pemberian *incentive* harus dihargai oleh penerima
  - Pemberian *incentive* harus cukup besar agar mempunyai dampak
  - Pemberian *incentive* harus dapat dimengerti oleh penerima
  - Pemberian *incentive* harus diberikan pada saat yang tepat
  - Pemberian *incentive* harus dapat dirubah

2. Sesuai dengan hasil penelitian, maka desain subsistem sistem pengendalian manajemen kualitas yang cocok bagi perusahaan adalah dengan membuat dan menjalankan Balanced Scorecard dalam keseluruhan aktivitas perusahaan. Berikut ini adalah Bagan Sistem Manajemen untuk pelaksanaan strategis dengan menggunakan Balanced Scorecard.



## BAGAN SISTEM MANAJEMEN UNTUK PELAKSANAAN STRATEGIS



## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., and V. Govindarajan. 2004. *Management Control System*. Homewood, IL : Irwin/ McGraw Hill.
- Gaspersz, Vincent. 2006. *Total Quality Management untuk praktisi bisnis dan industri*. Gramedia pustaka utama, Jakarta.
- Jumaili, Salman., dan Gudono. *Hubungan Komponen Sistem Pengendalian Manajemen (Quality Goal, Quality Feedback, dan Quality Incentive) terhadap Kinerja Kualitas dan Konsekuensi terhadap Kinerja Keuangan*. SNA 09, Padang
- Juran, J.M., and F.M. Gyrna, Jr. 1988. *Juran<sup>TM</sup>'s Quality Control Handbook*. 4<sup>th</sup> Edition. New York, NY: McGraw – Hill.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. Dalam S. Mark Young, Readings in Management Accounting. Englewood Cliff : Prentieve-Hall, Inc., 1995
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press, 1996
- Kreitner, Robert. dan Angelo Kinicki. *Organizational Behavior*. 5<sup>th</sup> Edition. New York, NY: Mc Graw-Hill Companies, Inc., 2000
- Mulyadi, dan Johny Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Edisi Dua*. Salemba Empat, Jakarta.
- Nursya'bani Purnama. 2006. *Manajemen Kualitas Perspektif Global*, Ekonesia. Yogyakarta.
- Wibisono, Dermawan. 2006. *Manajemen Kinerja*. Erlangga, Jakarta.

MAKHLUK





**SURAT KETERANGAN**

Yang bertanda tangan dibawah ini pimpinan dari CV. GRAFIKA INDAH Yogyakarta,  
 menertangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : Yahya Perdana Putra

No. Mahasiswa : 03.312.373

Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia

Fakultas/ Jurusan : Ekonomi / Akuntansi

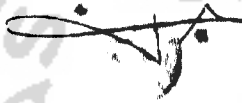
Telah melaksanakan penelitian pada perusahaan kami selama kurang lebih 4 bulan  
 (Februari 2007 - Juni 2007), dengan mengambil topik :

“Analisa Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Kualitas (Quality Goal,  
 Quality Feedback & Quality Incentive)”

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai mana mestinya.

Yogyakarta, 25 Juni 2007

CV. GRAFIKA INDAH



Dr. Kusanto Dwi Widodo

Pimpinan