

perusahaan dalam mewujudkan visinya (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2001).

Strategi dirumuskan melalui enam tahap utama berikut ini : (1) Identifikasi Lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan dimasa depan, (2) penentuan misi, visi, keyakinan dasar, dan tujuan, (goals), (3) analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, and threats*), (4) analisis portofolio, (5) implementasi, (6) evaluasi.

Perencanaan strategis adalah sistematis, ada proses perencanaan strategis tahunan, dengan prosedur dan jadwal yang sudah ditentukan. Strategi diperiksa kembali sebagai respon terhadap kesempatan atau ancaman yang dirasakan. Dengan demikian, idealnya, inisiatif strategis yang mungkin dapat muncul kapan-pun dari siapa-pun di dalam organisasi. Jika dinilai patut dikejar, maka inisiatif tersebut sebaiknya dianalisis segera, tanpa menunggu jadwal yang telah ditentukan. Sekali suatu strategi diterima, perencanaan untuk strategi tersebut menyusul secara sistematis.

### **1.1. Manfaat Perencanaan Strategis**

Proses perencanaan strategis formal dapat memberikan manfaat kepada organisasi, yaitu :

#### **1.1.1. Kerangka Kerja untuk Pengembangan Anggaran**

Suatu anggaran operasi memerlukan komitmen sumber daya untuk tahun mendatang. Suatu rencana strategis menyediakan kerangka kerja yang lebih luas dan membuat komitmen sumber daya

tersebut dengan adanya visi, misi, dan tujuan yang jelas mengenai kemana arah organisasi untuk beberapa tahun kedepan. Dengan demikian, manfaat penting dari pembuatan suatu rencana strategis adalah bahwa rencana tersebut memfasilitasi formulasi dari anggaran operasi yang efektif. Selain itu, manfaat penting dari perencanaan strategis adalah memfasilitasi keputusan alokasi sumber daya yang optimal yang mendukung opsi-opsi strategi kunci. Secara singkat, rencana strategis membantu organisasi untuk memahami implikasi dari keputusan strategis untuk rencana tindakan dalam jangka pendek.

#### 1.1.2. Alat Pengembangan Manajemen

Perencanaan strategis formal adalah alat pendidikan dan pelatihan manajemen yang unggul dalam memperlengkapi para manajer dengan suatu pemikiran mengenai strategi dan implementasinya.

#### 1.1.3. Mekanisme untuk Memaksa Manajemen agar Memikirkan Jangka Panjang

Manajer cenderung untuk lebih khawatir mengenai masalah-masalah taktis dan pengelolaan urusan-urusan bisnis rutin dibandingkan dengan penciptaan masa depan. Proses perencanaan strategis formal memaksa manajer untuk menyediakan waktu guna memikirkan masalah-masalah jangka panjang yang penting.

### 2.3.2. Anggaran Biaya Produksi dan Biaya Penjualan

Anggaran biaya yang dikembangkan oleh manajer produksi mungkin saja tidak untuk kuantitas barang yang sama seperti ditunjukkan dalam anggaran penjualan, perbedaan tersebut menunjukkan tambahan atas atau pengurangan dari persediaan barangjadi. Tetapi, harga pokok penjualan yang dilaporkan dalam anggaran ringkasan adalah biaya standar dari produk yang dianggarkan akan dijual. Secara serupa, harga pokok penjualan yang dianggarkan dalam bidang grosir dan ritel tidak selalu merupakan harga pokok persediaan yang akan dibeli dalam tahun anggaran. Pengendalian atas jumlah yang dapat dibeli diperoleh dari otorisasi "terbuka untuk dibeli (*open to buy*)" terinci yang dibuat selama tahun tersebut, dan bukannya berdasarkan jumlah yang tercantum dalam anggaran. Seperti halnya dengan kasus pada perusahaan manufaktur, selisih antara pembelian dan penjualan menunjukkan adanya penambahan atau penurunan persediaan.

### 2.3.3. Beban Pemasaran

Beban pemasaran adalah beban yang dikeluarkan untuk memperoleh penjualan. Sebagian besar dari jumlah yang tercantum dalam anggaran mungkin telah dikomitmenkan sebelum tahun tersebut dimulai.

## 2.5. Proses Penyusunan Anggaran

### 2.5.1. Organisasi

#### *Departemen Anggaran*

Departemen anggaran melapor kepada kontroler korporat, mengenai arus informasi dari sistem pengendalian anggaran. Departemen anggaran melakukan beberapa fungsi berikut ini :

- 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

#### *Komite Anggaran*

Komite anggaran melaksanakan suatu peranan yang penting. Komite tersebut meninjau dan menyetujui atau menyesuaikan masing-masing anggaran.

#### 2.5.2. Penerbitan Pedoman

Tidak seperti penyusunan anggaran, pengembangan rencana strategis biasanya tidak melibatkan manajer pusat tanggungjawab yang lebih rendah. Dengan demikian, ada atau tidak adanya rencana strategis, langkah pertama dalam penyusunan anggaran adalah mengembangkan pedoman yang mengatur penyusunan anggaran, untuk disebarkan kepada semua manajer.

#### 2.5.3. Usulan Awal Anggaran

Dengan menggunakan pedoman yang telah disepakati, manajer pusat tanggungjawab, dibantu dengan stafnya, mengembangkan permintaan anggaran.

Adanya perubahan-perubahan yang terjadi pada tingkat kinerja dapat dikelompokkan sebagai berikut :

1. Perubahan dalam kekuatan eksternal, yaitu perubahan-perubahan diluar kendali perusahaan yang mengakibatkan terjadinya perubahan tauapun penyesuaian, contoh : perubahan kondisi ekonomi negara, perubahan harga pokok bahan baku, perubahan tarif upah tenaga kerja.
2. Perubahan dalam kebijakan dan praktik internal, yaitu perubahan yang terjadi sebagai akibat dari berubahnya kebijakan dalam lingkungan internal perusahaan, contoh : perubahan biaya produksi, perubahan target pasar.

Beberapa perusahaan mengharuskan agar perubahan-perubahan yang terjadi untuk diklasifikasikan berdasarkan penyebab-penyebab tersebut diatas, sehingga diharapkan dapat membantu dalam menganalisis validitas usulan perubahan

#### 2.5.4. Negoisasi

Adalah proses diskusi terhadap usulan anggaran dengan atasannya.

Banyak pembuat anggaran cenderung menganggarkan pendapatan lebih rendah dari pengeluaran. Terjadinya perbedaan antara jumlah anggaran dan estimasi terbaik disebut *slack*.

#### 2.5.5. Tinjauan dan Persetujuan

Usulan anggaran diajukan melalui beberpa tingkatan yang berjenjang. Ketika usulan tersebut mencapai manajemen puncak, analis mengumpulkan potongan-potongan tersebut, kemudian meninjaunya

dan memberikan persetujuan akhir untuk kemudian merekomendasikannya kepada komite anggaran.

#### 2.5.6. Revisi Anggaran

Revisi anggaran harus dijustifikasi berdasarkan perubahan kondisi yang signifikan dari yang ada ketika anggaran yang asli disetujui.

#### 2.5.7. Anggaran Kontijensi

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.

### **D. Pengertian Kualitas Sebagai Komponen Pengendalian**

Qomari (1996) dalam Nurbiyati (2000) menunjukkan bahwa kualitas mempunyai arti yang luas, tidak hanya dari sudut pandang pelanggan ataupun perusahaan tetapi dapat ditinjau berdasarkan perbandingan produk, nilai, dan kepentingannya. Walaupun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, dari definisi yang ada terdapat beberapa kesamaan, yaitu adanya unsur-unsur : (1) Kualitas yang dimaksud untuk memenuhi dan melebihi harapan pelanggan, (2) Kualitas meliputi produk, jasa, manusia, proses, dan

lingkungan, (3) Kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang selalu berubah. Kualitas harus diperbaiki setiap waktu karena produk yang dianggap berkualitas pada saat ini mungkin akan dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang.

## E. Quality Goal

### 1. Pengertian 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).

Organisasi umumnya menggunakan ukuran keuangan dan *non-keuangan* untuk memotivasi manajer dan karyawan untuk memenuhi *quality goal* (Eccles, 1991). Hal yang menarik pada studi oleh Wexley dan Yukl (1984) untuk sasaran teori, merekomendasikan bahwa pekerja harus memiliki sasaran kinerja spesifik untuk memandu perilaku. Pada studi eksperimen, Harell dan Tuttle (2001) yang menggunakan mahasiswa yang berperan sebagai pekerja, dalam aturan pekerja (*role of workers*) dan hasilnya menunjukkan bahwa dengan memberikan komunikasi sasaran prioritas kepada pekerja dapat mempengaruhi prioritas mereka dalam mencapai pemenuhan sasaran tersebut. Praktik manufaktur terkini juga



menyandarkan pada pekerja untuk proses perbaikan, dan usaha mereka bisa memandu komunikasi pada *quality goal*. Komunikasi dari kualitas unit bisnis meningkatkan sasaran tujuan dan diharapkan dapat mempengaruhi arah dari usaha yang dilakukan pekerja selanjutnya dalam meningkatkan kualitas produk unit mereka.

Berdasarkan literatur diatas, maka dapat diketahui bahwa sebuah perusahaan memiliki *quality goal* jika :

- a. mempunyai tujuan yang jelas
- b. mempunyai tujuan yang terukur
- c. tujuan tersebut mampu untuk dilaksanakan
- d. dapat diterima dan dimengerti
- e. realistis dan sesuai dengan kompetensi

#### **F. Feedback (Umpan Balik)**

*Feedback* adalah pengendalian melalui umpan balik informasi tentang pelaksanaan tindakan dan atau keluaran sesungguhnya, untuk memungkinkan personil atau atasannya menilai kesesuaian perilaku sesungguhnya dengan perilaku yang diharapkan.(Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000)

*Feedback* kinerja dipikirkan untuk memenuhi beberapa fungsi dan biasanya menunjuk pada informasi mengenai sebuah tingkatan dari kinerja atau cara dan efisiensi dimana proses kinerja dilakukan (Kluger dan DeNisi, 1996).

*Feedback* terhadap kinerja diperlukan untuk memungkinkan para karyawan menentukan hubungan antara perilaku mereka sendiri dan *outcomes* dari proses produksi (Baker, 1988).

Ada tiga alasan mengapa umpan balik tentang keluaran yang dicapai oleh personil dimasa lalu merupakan bagian penting dalam pengendalian :

1. Umpan balik memberikan tanda bahwa keluaran sedang dipantau, sehingga diharapkan akan menimbulkan kesadaran tentang apa yang diharapkan dari tindakan personel yang bersangkutan. Hal inilah yang kemudian diharapkan dapat merangsang personel untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.
2. Dalam situasi yang berulang-ulang, umpan balik dapat menyediakan petunjuk kegagalan tepat pada waktunya sehingga memungkinkan personel melakukan intervensi yang bermanfaat untuk mengatasi kegagalan tersebut.
3. Dapat meningkatkan pemahaman tentang bagaimana masukan berkaitan dengan keluaran.

*Feedback* tidak cocok dalam kejadian ataupun situasi yang kejadiannya hanya terjadi sekali. Dalam pengambilan keputusan investasi atau penghentian kegiatan suatu bagian perusahaan misalnya, *feedback* tidak bermanfaat bagi manajemen, karena pada saat keluaran dapat diperoleh, terlalu terlambat bagi manajemen untuk melakukan intervensi

terhadap masukan. Oleh karena itu *feedback* tidak selalu cocok dengan semua situasi.

### 1. Quality Feedback

Berdasarkan pernyataan Baker (1988) yang menyatakan *Feedback* terhadap kinerja diperlukan untuk memungkinkan para karyawan menentukan hubungan antara perilaku mereka sendiri dan *outcomes* dari proses produksi, maka Quality Feedback adalah Feedback yang memungkinkan para karyawan menentukan hubungan antara perilaku mereka sendiri dan *outcomes* dari proses produksi.

Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2005) menyebutkan bahwa *feedback* yang berkualitas adalah yang mampu memberi seseorang umpan balik kolektif dari berbagai tingkat dan golongan teman kerja yang berbeda.

Berdasarkan literatur diatas, maka dapat diketahui bahwa sebuah perusahaan memiliki *quality feedback* jika :

- a. mampu memberikan nilai kesesuaian perilaku sesungguhnya dengan perilaku yang diharapkan
- b. mampu memberikan informasi mengenai sebuah tingkatan dari kinerja atau cara dan efisiensi dimana proses kinerja dilakukan
- c. mampu menimbulkan kesadaran tentang apa yang diharapkan dari tindakan personel yang bersangkutan
- d. mempunyai ukuran yang jelas
- e. dapat diterima dan dimengerti

## G. Kompensasi Insentif

Anthony dan Govindarajan (2004) menyebutkan bahwa suatu insentif yang positif adalah suatu hasil yang meningkatkan kepuasan dari kebutuhan individual. Insentif positif, atau "penghargaan" adalah suatu rangsangan untuk memenuhi kebutuhan seseorang yang tidak mungkin diperolehnya jika tidak bergabung dengan organisasi tersebut. Organisasi memberikan penghargaan pada partisipan yang berkinerja sesuai dengan cara-cara yang telah disetujui bersama.

### 1. Quality Incentive

Spreitzer dan Mishra (1999) dan Ittner dan Larcker (1995) mendefinisikan insentif yang didasarkan pada kualitas (*quality incentive*) sebagai sistem pengakuan dan sistem penghargaan untuk mengakui adanya perbaikan kualitas dari kelompok dan individu.

Insentif meliputi baik dimensi keuangan dan *non*-keuangan dari struktur insentif, dimana ini konsisten dengan teori *classic utility*. Govindarajan dan Gupta (1985) menyatakan bahwa ketika penghargaan yang diterima dikaitkan pada ukuran kinerja spesifik, perilaku dipandu dan diarahkan pada keinginan untuk optimisasi ukuran kinerja. Sesuai teori keagenan, ukuran *non*-keuangan harus dilibatkan dalam kontrak kompensasi manajemen. (Banker dan Datar, 1989; Feltham dan Xie, 1994).

Untuk menghasilkan *Quality Incentive*, Govindarajan dan Gupta (1985) mengemukakan harus adanya ukuran kinerja keuangan dan non-

yang lebih strategis yaitu di Jalan Tentara Pelajar Yogyakarta. Lokasi yang sangat strategis karena berada di tepi jalan raya, sehingga tidak ada kesulitan dalam hal transportasi untuk memenuhi kebutuhan bahan-bahan operasional perusahaan ataupun untuk memudahkan hubungan dengan pelanggan.

Pada generasi ketiga, nama perusahaan berubah menjadi CV. GRAFIKA INDAH OFFSET dan bentuk layanan juga semakin bertambah.

CV. GRAFIKA INDAH OFFSET memproduksi barang-barangnya berdasarkan pesanan/permintaan dari konsumen sehingga dalam memasarkan produknya hanya menyesuaikan keinginan pemesan saja. Di era sekarang ini, CV. GRAFIKA INDAH OFFSET menempatkan diri pada spesialis undangan, walaupun tidak tertutup kemungkinan untuk memproduksi berbagai macam jasa cetak seperti majalah, brosur, kalender, dan lain-lain.

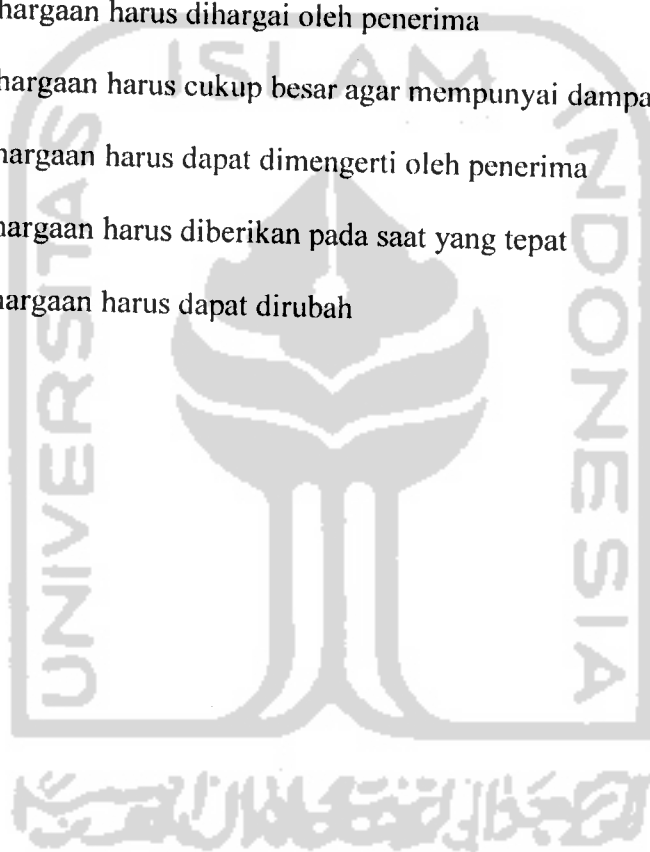
### 1.1 Profil Perusahaan

- Nama Perusahaan : CV. GRAFIKA INDAH OFFSET
- Nama Pemilik : Drs. Kustanto Dwi Widodo
- Alamat : Jl. Tentara Pelajar 19/15A  
Yogyakarta
- Tahun berdiri : 1987
- Tahun akta pendirian : 1997

keuangan. Selain itu penghargaan dalam bentuk non-keuangan juga harus diperhatikan dalam pemberian penghargaan.

Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2000) juga mengemukakan penetapan kriteria penghargaan untuk mencapai *quality incentive*, yaitu :

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



- Bentuk perusahaan : Perseroan Komanditer (CV)
- Bidang usaha : Percetakan dan perdagangan umum
- Nomor HO : 503-S.148/502.P2/97
- Nomor SIUP : 145/12-05/PK/VIII/1997
- Nomor TDP : 12053600987
- NPWP : 1.790.220.6-541

## **B. Visi dan Misi Perusahaan**

### **1. Visi dan Misi**

#### **1.1. Visi**

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.

#### **1.2. Misi**

- 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

---

## 12. Desain

- a. Melaksanakan kegiatan membuat desain cetak.
- b. Menyiapkan desain jadi dalam bentuk print-out cetak.

## 13. Teknisi

- a. Melaksanakan tugas maintenance (perawatan) mesin produksi
- b. Menentukan kelayakan mesin untuk melakukan proses produksi
- c. Mengawasi mesin selama proses produksi berlangsung.

### **E. Mitra Kerja Perusahaan**

CV GRAFIKA INDAH juga menjalin kerjasama dengan beberapa mitra usaha, baik sesama percetakan maupun untuk keperluan pengadaan bahan baku. Diantaranya :

- a. Percetakan "Nindya Grafika"
- b. Percetakan "PD Hidayat"
- c. Percetakan "Mekar"
- d. Toko Kertas "Pembantu"
- e. Toko Kertas "Champion"
- f. Toko Perlengkapan Sablon "Domika"
- g. Jasa Master Plate "Elevax"
- h. Jasa Master Plate "Cahaya Baru"
- i. Ortindo Image Setter



Menurut Darmawan Wibisono (2006) visi yang baik harus memiliki kriteria sebagai berikut :

1. Menyatakan cita-cita atau keinginan perusahaan dimasa depan.
2. Singkat, jelas, fokus, dan merupakan *standard of excellence* .
3. Realistis dan sesuai dengan kompetensi organisasi.
4. Atraktif dan mampu menginspirasi komitmen serta antusiasme.
5. Mudah diingat dan dimengerti seluruh karyawan serta mengesankan bagi pihak yang berkepentingan.
6. Dapat ditelusuri tingkat pencapaiannya.

### Misi

Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan organisasi, yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk maupun jasa (Wheelen, 2004). Pernyataan misi merupakan sebuah kompas yang membantu organisasi atau perusahaan menemukan arah dan menunjukkan jalan yang tepat saat organisasi atau perusahaan terdesak dalam rimba bisnis saat ini (Paul Kalkbrenner, 2000).

Darmawan Wibisono (2004) memberikan kriteria sebuah misi yang bagus, yaitu :

1. Cukup luas untuk dapat diterapkan selama beberapa tahun sejak saat ditetapkan.
2. Cukup spesifik untuk mengkomunikasikan arah

Menurut Darmawan Wibisono (2006) visi yang baik harus memiliki kriteria sebagai berikut :

1. Menyatakan cita-cita atau keinginan perusahaan dimasa depan.
2. Singkat, jelas, fokus, dan merupakan *standard of excellence* .
3. Realistis dan sesuai dengan kompetensi organisasi.
4. Atraktif dan mampu menginspirasi komitmen serta antusiasme.
5. Mudah diingat dan dimengerti seluruh karyawan serta mengesankan bagi pihak yang berkepentingan.
6. Dapat ditelusuri tingkat pencapaiannya.

### **Misi**

Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan organisasi, yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk maupun jasa (Wheelen, 2004). Pernyataan misi merupakan sebuah kompas yang membantu organisasi atau perusahaan menemukan arah dan menunjukkan jalan yang tepat saat organisasi atau perusahaan tersesat dalam rimba bisnis saat ini (Paul Kalkbrenner, 2000).

Dermawan Wibisono (2004) memberikan kriteria sebuah misi yang bagus, yaitu :

1. Cukup luas untuk dapat diterapkan selama beberapa tahun sejak saat ditetapkan.
2. Cukup spesifik untuk mengkomunikasikan arah

3. Fokus pada kompetensi atau kemampuan yang dimiliki perusahaan
4. Bebas dari kata-kata yang tidak bermakna

Dari kriteria tersebut diatas, perusahaan CV GRAFIKA INDAH OFFSET juga telah memiliki misi yang sesuai dengan syarat-syarat sebuah misi yang bagus.

## **2. Struktur Organisasi**

Tujuan dari struktur organisasi yaitu membantu mengatur dan mengarahkan usaha-usaha dalam organisasi sedemikian rupa agar usaha terkoordinir dan sejalan dengan tujuan organisasi.

Pada umumnya perusahaan merupakan suatu bentuk organisasi karena di dalamnya terdapat bagian-bagian yang saling berhubungan satu sama lainnya dan merupakan satu kesatuan. Agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai, maka diperlukan kerjasama antar orang yang ada dalam organisasi. Masing-masing harus mengetahui lebih jelas hubungan orang-orang dalam perusahaan. Oleh karena itu perlu disusun struktur atau bagan organisasi.

Badan hukum perusahaan CV GRAFIKA INDAH OFFSET adalah Perseroan Komanditer. Kekuasaan tertinggi dipegang oleh Pimpinan Perusahaan. Struktur organisasi berbentuk struktur organisasi dengan garis staff, sebab kesatuan komando akan terjamin dan pembagian tugas akan lebih tegas. Selain itu, juga dibantu oleh tenaga-tenaga ahli dalam berbagai yang disesuaikan dalam berbagai bidang yang disesuaikan dengan fungsinya.

Dasar struktur CV GRAFIKA INDAH OFFSET adalah adanya pembagian wewenang dan tanggungjawab organisasi perusahaan di CV GRAFIKA INDAH OFFSET memiliki 3 tujuan yaitu:

1. Memberi wadah bagi kegiatan bab dan sub bab perusahaan.
2. Memudahkan dalam pengawasan.
3. Memperlancar tugas-tugas karyawan.

Disetiap bagian yang ada di CV GRAFIKA INDAH OFFSET mempunyai tugas dan fungsinya sendiri-sendiri. Adapun tugas, wewenang dan tanggung jawab tiap-tiap bagian dapat dilihat kembali pada BAB III.

### **3. Programming**

Anthony dan Govindarajan (2004) membagi program menjadi dua bagian, yaitu program baru dan program berjalan.

Pada CV GRAFIKA INDAH OFFSET ditemukan bahwa perusahaan tidak menerapkan *programming* pada masing-masing divisi yang ada. Oleh karena itu, mengingat pentingnya *programming* bagi perusahaan maka peneliti mengajukan saran untuk melakukan *programming* pada tiap divisi usaha yang ada.

Setelah melakukan observasi dan wawancara, maka peneliti memilih menggunakan proses penyusunan program secara formal. Hal ini didukung oleh :

1. Sudah adanya struktur organisasi perusahaan dan pembagian wewenang dalam perusahaan.

FORMULIR PERENCANAAN STRATEGIS  
CV GRAFIKA INDAH OFFSET

Strategic Initiatives	2007	2008	2009	2010	2011
<p>- Perspektif Keuangan</p> <p>a. Meningkatkan pendapatan penjualan</p> <p>- Perspektif Costumer</p> <p>a. Menjalankan program <i>fit to order</i></p> <p>b. Menjalankan program <i>Costumer Relationship Management</i></p> <p>c. Menjalankan program <i>Quick Respond to Order</i></p> <p>d. Menerapkan strategi pemasaran</p> <p>~ pemasangan iklan</p> <p>~ <i>reward</i> bagi pelanggan</p> <p>e. Mengadakan program kemitraan dengan pelanggan</p> <p>- Perspektif Proses Bisnis Intern</p> <p>a. Program <i>Supply Chain Management</i></p> <p>b. Pengadaan mesin</p> <p>c. Pengadaan fasilitas pendukung dan penunjang operasional perusahaan</p> <p>d. Menerapkan Sistem Pengendalian Intern</p> <p>e. Menerapkan Sistem Pengendalian Manajemen</p> <p>f. Menjalankan program kemitraan dengan pemasok</p> <p>g. Mengadakan program kemitraan bisnis</p> <p>- Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</p> <p>a. Program pendidikan, pelatihan, dan pengembangan SDM</p> <p>b. Program penelitian dan pengembangan terhadap kualitas</p> <p>c. Program pembaharuan dan penyesuaian perkembangan teknologi</p>					

3. Tidak adanya kontrol pengendalian *Quality Goal* dalam perusahaan

b. Quality Feedback

1. Belum adanya formulir kendali aktifitas, sehingga dikhawatirkan informasi yang menjadi dasar pemberian *feedback* tidak akurat
2. Pemberian *feedback* sesegera mungkin tidak diterapkan keseluruhan bagian perusahaan.

c. Quality Incentive

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

**B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka saran yang dapat penulis berikan sebagai masukan kepada perusahaan adalah:

1. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan, CV GRAFIKA INDAH OFFSET sebaiknya menjalankan Sistem Pengendalian Manajemen Kualitas, diantaranya :