

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI .....	vii
INTISARI.....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
BAB I: PENDAHULUAN .....	1
.....	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Konteks Penelitian.....	6
1.3 Rumusan Masalah .....	6
1.4 Pertanyaan Penelitian .....	7
1.5 Tujuan Penelitian.....	7
1.6 Kontribusi Penelitian .....	7
1.7 Sistematika Penulisan .....	8
BAB II: KAJIAN PUSTAKA .....	10
2.1 Pengendalian Manajemen .....	10
2.1.1 Kegiatan Pengendalian Manajemen .....	10
2.1.2 Ukuran Kinerja Dalam Sistem Pengendalian Manajemen .....	11
2.1.3 Perbedaan Pengendalian Tugas Dan Pengendalian Manajemen.....	11



2.2	Teori Efisiensi Dan Efektifitas .....	12
2.2.1	Efisiensi Dan Efektifitas Dalam proses Bisnis .....	12
2.2.2	Kegunaan Mengukur Efisiensi .....	13
2.2.3	Jenis Efisiensi .....	14
2.2.4	Ukuran Efektivitas .....	14
2.3	Teori Pengendalian dan Pengawasan .....	16
2.3.1	Pengertian Pengendalian ( <i>Controlling</i> ) .....	16
2.3.2	Elemen-Elemen Sistem Pengendalian .....	16
2.3.3	Fungsi Pengendalian .....	17
2.3.4	Jenis Pengendalian .....	17
2.3.5	Pengendalian Operasional .....	18
2.3.6	Pengertian Pengawasan ( <i>Monitoring</i> ) .....	18
2.3.7	Fungsi Pengawasan .....	19
2.3.8	Langkah-Langkah Pengawasan .....	19
2.3.9	Ruang Lingkup Pengawasan .....	20
2.4	Teori Penganggaran .....	21
2.5	Teori Anggaran .....	21
2.5.1	Pengertian Anggaran .....	21
2.5.2	Jenis-Jenis Anggaran .....	22
2.5.3	Proses Penyusunan Anggaran .....	23
2.5.3.1	Anggaran Puncak-Bawah ( <i>Top-Down Budgeting</i> ) .....	23
2.5.3.2	Anggaran Bawah-Atas ( <i>Bottom-Up Budgeting</i> ) .....	24
2.5.3.3	Metode Campuran ( <i>Top-Down and Bottom-Up</i> ) .....	24

2.5.4	Dasar Penyusunan Anggaran .....	24
2.5.4.1	Sistem Anggaran Tradisional .....	25
2.5.4.2	<i>Planning Programming-Budgeting System (PBBS)</i> .....	25
2.5.4.3	Zero Based Budgeting (ZBB).....	26
2.5.4.4	<i>Human-Resource Accounting (HRA)</i> .....	26
2.5.4.5	Activity Based Budgeting (ABB).....	27
2.5.5	Manfaat Anggaran.....	28
2.5.6	Anggaran Sebagai Alat Pengendalian dan Pengawasan.....	28
2.6	Teori Biaya.....	29
2.6.1	Pengertian Biaya .....	29
2.6.2	Sistem Biaya .....	30
2.6.3	Pusat Biaya.....	30
2.6.4	Menghitung Varian Biaya.....	31
2.7	Penelitian Terdahulu.....	34
<b>BAB III: METODE PENELITIAN .....</b>		<b>37</b>
3.1	Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	37
3.2	Objek Penelitian .....	38
3.3	Batasan Penelitian .....	38
3.4	Jenis Dan Sumber Data.....	39
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	39
3.6	Analisis Data .....	41
3.7	Pengujian Data .....	42
<b>BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>44</b>



4.1	Profil PT Dagadu Aseli Djogdja .....	44
4.2	Visi Dan Misi Perusahaan.....	44
4.3	Struktur Organisasi Perusahaan .....	45
4.4	Dasar Penyusunan Anggaran Perusahaan.....	46
4.4.1	Partisipasi Karyawan Dalam Pembuatan Anggaran.....	47
4.4.2	Faktor Yang Mempengaruhi Keputusan Penganggaran.....	48
4.4.3	Masalah Penyajian Informasi Untuk Pengambilan Keputusan.....	49
4.5	Pelaksanaan Anggaran.....	51
4.5.1	Prosedur Pengajuan Pemberian Dana.....	52
4.5.2	Prosedur <i>Reimbursement</i> Dana Talangan.....	52
4.5.3	Fleksibilitas Realisasi Program .....	54
4.6	Selisih Anggaran Biaya Dan Realisasinya.....	56
4.6.1	Varian Biaya Produksi.....	56
4.6.1.1	Varian Biaya Bahan Baku .....	57
4.6.1.2	Varian Biaya Tenaga Kerja Langsung .....	61
4.6.1.3	Varian Biaya Overhead Pabrik .....	66
4.6.2	Varian Biaya HRD .....	71
4.6.3	Varian Biaya Marketing .....	73
4.7	Pencapaian Penjualan Dan Laba Perusahaan.....	76
4.7.1	Target Penjualan Perusahaan .....	76
4.7.2	Target Laba Perusahaan.....	78
4.8	Analisis Hasil .....	79
4.8.1	Perencanaan Dan Pelaksanaan .....	80



UNIVERSITAS  
GADJAH MADA

**EVALUASI SISTEM ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN  
MANAJEMEN (Studi Pada PT. Aseli**

**Dagadu Djogdja)**

WEKO INDRA JATMONO, Choirunnisa Arifa, S.E., M.Sc., Ph.D.

Universitas Gadjah Mada, 2018 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

4.8.2	Varian Biaya .....	82
4.8.3	Pencapaian Penjualan Dan Laba .....	86
BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN.....		88
5.1	Kesimpulan .....	88
5.2	Keterbatasan Penelitian .....	89
5.3	Saran .....	90
DAFTAR PUSTAKA .....		91



## DAFTAR TABEL

4.1	Selisih Harga BahanBaku .....	58
4.2	Selisih Kuantitas Bahan Baku .....	59
4.3	Selisih dan Persentase Bahan Baku Produksi .....	60
4.4	Tarif Upah TKL total.....	62
4.5	Jam kerja TKL per-tahun.....	62
4.6	Selisih TarifUpah Langsung .....	63
4.7	Selisih EfisiensiUpah Langsung .....	65
4.8	Selisih Efisiensi Upah Langsung (Jam).....	65
4.9	Tarif Biaya Overhead Pabrik .....	67
4.10	Selisih Total Biaya Overhead Pabrik .....	68
4.11	Anggaran BOP pada kapasitas standar .....	69
4.12	Selisih Terkendali.....	70
4.13	Selisih Volume .....	71
4.14	Selisih dan PersentaseBiaya HRD.....	72
4.15	Selisih dan PersentaseBiaya Marketing.....	74
4.16	Efisiensi Biaya Pemasaran.....	75
4.17	Selisih dan Persentase Target Penjualanj .....	77
4.18	Selisih dan Persentase Target Laba Kotro (Bruto).....	78
4.19	Selisih dan Persentase Target Laba Bersih (Profit).....	78
4.20	Jumlah Produksi Per-Tahun.....	83