

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Paparan Data**

##### **1. Gambaran Umum Pabrik Gula Modjopangoong Tulungagung**

Pabrik Gula Modjopangoong didirikan pada tahun 1852. Pembangunan pabrik gula modjopangoong dimulai dengan mempekerjakan para pekerja rodi untuk membuat bahan-bahan bangunan. Rakyat diperintahkan membuat bahan-bahan bangunan untuk pendirian pabrik seperti batu bata, genteng, dan sebagainya. Apa yang dilakukan rakyat pada masa itu berkaitan dengan peraturan pemerintah kolonial Belanda yang memanfaatkan tenaga kerja murah yang harus bekerja untuk kepentingan kemakmuran penjajah saat itu.

Pada awal berdirinya pabrik dipimpin oleh seorang Belanda yang bernama Tuan Dinger. Tidak diketahui berapa lama Tuan dinger memimpin Pabrik Gula Modjopangoong. Namun setelah Tuan dinger meninggal, kepemimpinan pabrik diserahkan kepada anaknya yang disebut dengan Nona L.C Dinger.

Pada masa agresi Belanda yang pertama pada tahun 1947 Pabrik Gula Modjopangong sebagai salah satu obyek penting pernah diserang dengan tembakan *cannon*, meriam berkabiler besar yang juga menghancurkan bangunan bertingkat yang berada di utara pasar wage sehingga rata dengan tanah. Pabrik pun mengalami kerusakan akibat

tembakan *cannon*, tersebut sehingga selama masa pergolakan dengan belanda tersebut pabrik tidak beroperasi, namun karena pabrik gula tersebut adalah aset swasta Belanda maka penjagaan oleh pihak militer Belanda diperketat sehingga meskipun mengalami kerusakan tetapi dapat segera beroperasi kembali, namun untuk pabrik gula kunir terkena tembakan *cannon* akhirnya hancur dan tidak dapat berproduksi lagi.

Terjadinya aksi pembebasan Irian barat, maka tahun 1957 kepemilikan pabrik gula Modjopanggung beralih ke pemerintahan Indonesia. Dengan satu badan yaitu perusahaan perkebunan negara disebut PPN sampai tahun 1968. Dalam perkembangan selanjutnya pengelolaan diatur melalui pemerintah dan Undang-undang.

Pada tahun 1957 pabrik gula Modjopanggung bersama pabrik gula lainnya dinasionalisasi dalam bentuk perusahaan negara dengan sebutan Perusahaan Perkebunan Negara (PPN) kemudian dirubah menjadi Perusahaan Negara Perkebunan (PNP) sampai dengan tahun 1973. Pada tahun 1973 berdasar PP No. 23 tanggal 11-05-1973 bentuk PNP dirubah menjadi Perusahaan Perseroan dikenal dengan nama PT. Perkebunan XXI-XXII (PERSERO) yang mengelola : 1 Kantor pusat, 3 pabrik tembakau, 11 pabrik gula yang salah satunya pabrik gula Modjopanggoong.

Pada tahun 1996 berdasar PP No. 15 tanggal 14-02-1996, diadakan merger PTP XXI-XXII, PTP XXVII menjadi 1 (satu) PT. Perkebunan

Nusantara X (PERSERO). Pendirian PTPN X sesuai akte Notaris Harum Kamil, SH No. 43 tanggal 11 Maret 1996 dan di sahkan oleh Menteri Republik Indonesia dengan surat keputusan No. CZ-8338 IH 01.01 Tahun 1996. Direksi sebagai pengurus PTPN X (PERSERO) diangkat oleh Menteri Keuangan RI dan anggota direksi yang sekarang diangkat berdasar SK Menteri Keuangan RI No. 247/KMK05/2001 tanggal 30 April 2001 yaitu satu buah pabrik goni, enam unit pengeringan tembakau, tiga rumah sakit, satu proyek *sugar* dan sebelas pabrik gula yang salah satunya adalah pabrik gula Modjopangoong.

## **2. Visi dan Misi Perusahaan Pabrik Gula Modjopangoong**

### **a. Visi Perusahaan:**

Menjadi perusahaan agro industri terkemuka yang berwawasan lingkungan

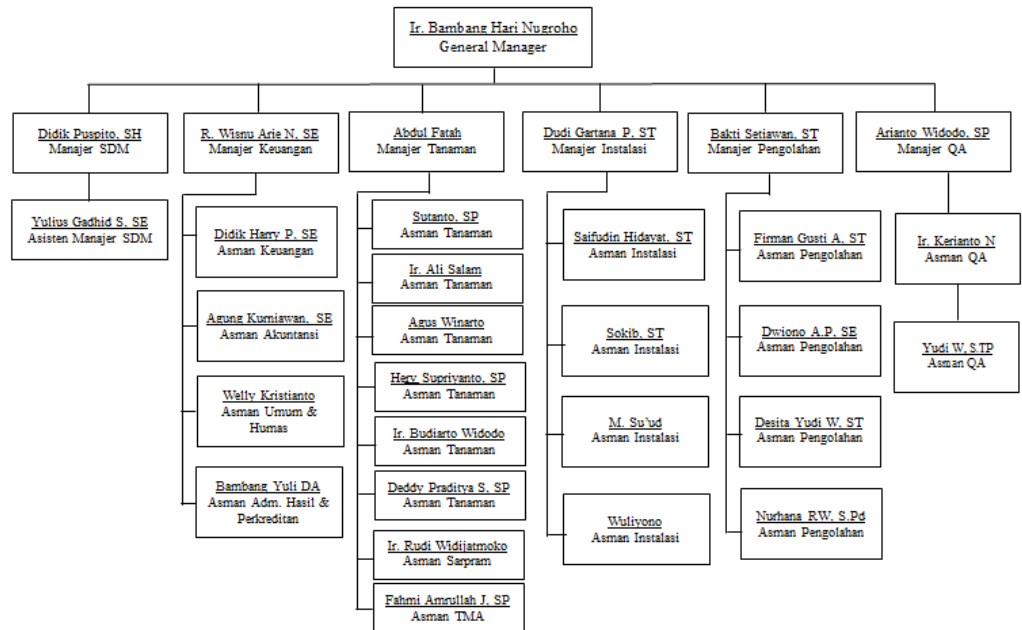
### **b. Misi Perusahaan:**

1. Berkomitmen menghasilkan produk berbasis bahan baku tebu yang berdaya saing tinggi untuk pasar domestik dan internasional dan berwawasan lingkungan.
2. Berkomitmen menjaga pertumbuhan dan kelangsungan usaha melalui optimalisasi dan efisiensi di segala bidang.
3. Mendedikasikan diri untuk selalu meningkatkan nilai-nilai perusahaan bagi kepuasan pemangku kepentingan melalui kepemimpinan, inovasi, dan kerjasama tim serta organisasi yang professional.

### 3. Struktur Organisasi

Gambar 4.1  
Struktur Organisasi

#### STRUKTUR ORGANISASI PABRIK GULA MODJOPANGGOONG



Sumber : PG Modjopangoong Tulungagung 2019 (Data Struktur Organisasi)

#### a. General Manager

Sebutan jabatan puncak di tingkat unit usaha gula sebagai kepanjangan Direksi PTPN X yang diberi tugas antara lain tugas pokok memimpin, merencanakan, melaksanakan, mengkoordinasi dan mengawasi semua kegiatan operasional agar operasional Pabrik Gula Modjopangoong terlaksana teratur, terkendali, dan terpadu dalam mencapai sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Bertanggung jawab kepada Direksi dan bertanggung jawab atas pendayagunaan sumber daya secara tepat guna dan berhasil guna termasuk menjamin terpeliharanya keamanan dan pengamanan aset

dan kekayaan perusahaan di Pabrik Gula. Wewenang dan kewajiban bidang SDM (Sumber Daya Manusia) mengangkat atau memberhentikan karyawan sesuai prosedur termasuk kebutuhan tenaga kerja yang dibutuhkan oleh direksi, melaksanakan peraturan dibidang ketenagakerjaan dan PKB, membina semua karyawan beserta keluarganya termasuk organisasi yang berada di unit produksi.

b. Bagian Tanaman

Merupakan bagian organisasi di unit usaha strategis gula yang bertanggung jawab menyiapkan bahan baku utama tebu. Bagian ini dipimpin oleh manager tanaman dan dibantu oleh asisten manager dan petugas operasional.

c. Bagian Instalasi

Merupakan bagian organisasi di unit usaha strategis gula yang bertanggung jawab merencanakan, menyiapkan dan mengelola teknik, transportasi, bahan bakar dan gedung termasuk penataran. Bagian ini dipimpin oleh manager instalasi dibantu asisten manager dan petugas operasional. Tanggung jawab bagian instalasi meliputi mekanik sumber tenaga, mekanik proses, alat transportasi, bahan bakar, gedung dan perkantoran.

d. Bagian Pengolahan

Merupakan bagian organisasi di unit usaha strategi gula yang bertanggung jawab melaksanakan proses pengolahan air nira sampai

menjadi gula. Bagian ini dipimpin manajer pengolahan di kantor asisten manajer dan petugas operasional. Tanggung jawab bagian pengolahan meliputi pengolahan air nira hasil kerahan gilingan, menyiapkan timbangan gula dan gudang gula, melaksanakan pengepakan dan penyimpanan gula dan mengelola limbah blotong, abu dan air.

e. Bagian Keuangan & Umum (K&U)

Merupakan bagian organisasi di unit usaha strategis gula yang bertanggung jawab merencanakan, melaksanakan & mengelola administrasi, keuangan, dan umum. Bagian ini dipimpin Manager Keuangan & Umum di bantu asisten manajer dan petugas operasional. Tanggung jawab Keuangan & Umum meliputi administrasi keuangan perusahaan, pembukuan/akuntansi serta administrasi hasil dan perkreditan.

f. Bagian Quality Assurance (QA)

Merupakan bagian organisasi di unit usaha strategis gula yang bertanggung jawab terhadap angka-angka pengawasan pada bahan baku dan bahan olahan. Bagian ini dipimpin oleh Manager *Quality Assurance* (QA) dibantu oleh 2 orang asisten manager (asisten manager bahan baku dan bahan olahan) dan petugas operasional. Tanggung jawab bagian *Quality Assurance* (QA) adalah melakukan pengawasan jalannya proses produksi untuk memastikan kesesuaian prosedur, memantau kualitas pelaksanaan

budidaya pemantauan keakuratan pengukuran posisi dan luas lahan, pembibitan, penataan varietas, pemupukan, pengendalian hama penyakit, memantau persiapan peralatan pabrik sampai dengan uji coba peralatan pabrik (*general test*).

g. Bagian SDM (Sumber Daya Manusia) & Umum

Pengelolaan kepegawaian di PTPN X umumnya dan unit usaha strategis gula, dan tembakau berlaku ketentuan perundang-undangan ketenagakerjaan dan peraturan pemerintah serta peraturan Menteri Tenaga Kerja RI dan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) antara pemberi kerja dan serikat pekerja PTPN X yang memuat syarat-syarat kerja, hubungan kerja dan kondisi kerja. Manager Sumber Daya Manusia (SDM) juga melakukan koordinasi dengan para Manager lainnya di unit dan juga kepada Kepala Urusan Sumber Daya Manusia (SDM) & Hubungan Industrial (HI) di Kantor Pusat, serta mengorganisasi dan mengendalikan kegiatan bagian Sumber Daya Manusia di Unit Usaha.

#### **4. Data Temuan**

a. Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Pabrik Gula Modjopanggoong

Anggaran biaya produksi merupakan komponen terbesar dalam membentuk suatu produk. anggaran ialah suatu rencana yang disusun mencakup seluruh kegiatan perusahaan dalam ukuran kuantitatif yang

digunakan untuk pencapaian tujuan perusahaan pada periode yang akan datang. Untuk itu, dalam menyusun anggaran biaya produksi di Pabrik Gula Modjopanggoong harus dibuat seefisien mungkin tidak boleh terlalu sedikit ataupun terlalu banyak dalam menganggarkan biaya produksi.

Dalam melakukan penyusunan anggaran biaya produksi, Pabrik Gula Modjopanggoong telah melibatkan semua bagian yang telah diberikan wewenang dan tanggung jawab dalam merumuskannya. Misalnya bagian instalasi akan membuat perencanaan biaya produksi yang nantinya akan di evaluasi dan diolah oleh bagian perencanaan. Setelah data susunan biaya produksi diolah oleh bagian perencanaan nantinya data tersebut akan dikirim ke kantor pusat untuk evaluasi lebih lanjut. Jika proses evaluasi memenuhi kriteria kantor pusat maka dana untuk produksi tersebut akan turun. Sebaliknya jika dalam proses evaluasi ada penyusunan biaya yang tidak sesuai kriteria kantor pusat maka pihak kantor pusat akan memberitahukan pada bagian perencanaan di Pabrik Gula Modjopanggoong bahwa biaya produksi yang dianggarkan harus dilakukan pembenahan.

b. Efektifitas Pengendalian Biaya Produksi

Pabrik Gula Modjopanggoong dalam melakukan pengendalian biaya produksi dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran biaya produksi yang telah ditetapkan dengan realisasi biaya produksi yang sebenarnya. Melalui proses membandingkan hasil yang



sesungguhnya dengan anggaran yang disusun, maka manajemen dapat melakukan penilaian atas efisiensi dan efektifitas usaha dan kemampuan memperoleh laba. Disamping itu, para manajer dapat mengadakan tindakan koreksi jika terdapat penyimpangan yang timbul dari hasil perbandingan tersebut.

Dalam melakukan penilaian efektifitas pengendalian biaya produksi, Pabrik Gula Modjopangoong telah menentukan tolok ukur sebesar 10% dari anggaran yang telah ditetapkan. Berikut merupakan rincian anggaran biaya produksi dan realisasi biaya produksi Pabrik Gula Modjopangoong Tahun 2017-2019.

**Tabel 4.1**  
**Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi**  
**Pabrik Gula Modjopangoong**  
**Tahun 2017-2019**

<b>Tahun</b>	<b>Anggaran Biaya Produksi</b>	<b>Realisasi Biaya Produksi</b>	<b>Selisih (Rp)</b>	<b>Selisih (%)</b>
2017	87.326.103	47.427.133	39.898.970	4,56%
2018	73.323.349	65.877.156	7.446.193	1,55%
2019	238.120.095	236.675.398	1.444.697	6,06%

*Sumber : PG Modjopangoong Tulungagung, data diolah tahun 2020*

Berdasarkan tabel 4.1 diatas merupakan rincian anggaran biaya produksi dan realisasi anggaran Pabrik Gula Modjopangoong tahun 2017-2019. Dari Laporan Realisasi Anggaran Biaya Produksi diatas dapat diketahui bahwa pada tahun 2017 biaya produksi yang ditetapkan sebesar Rp.87.326.103, sedangkan realisasi biaya produksi yang sebenarnya sebesar Rp.47.427.133. Sehingga terdapat selisih yang

menguntungkan sebesar Rp.39.898.970 atau sebesar 4,56%. Sedangkan untuk tahun 2018 anggaran biaya produksi yang sudah ditetapkan sebesar Rp.73.323.349, sedangkan realisasi anggaran sebesar Rp.65.877.156 sehingga terdapat selisih yang menguntungkan sebesar Rp.7.446.193 atau sebesar 1,55%. Dan untuk tahun 2019 anggaran biaya yang ditetapkan sebesar Rp.238.120.095, sedangkan realisasi anggaran sebesar Rp.236.675.398 sehingga menghasilkan selisih yang menguntungkan sebesar Rp.1.444.697 atau sebesar 6,06%.

c. Peran Anggaran Biaya Produksi Dalam Menunjang Efektifitas Pengendalian Biaya Produksi

Anggaran biaya produksi telah berperan dalam pengendalian biaya produksi di Pabrik Gula Modjopangoong. Dalam melakukan pengendalian biaya produksi Pabrik Gula Modjopangoong telah melakukan tahapan-tahapan yang cukup baik. Peran anggaran sebagai pengendalian biaya produksi salah satunya yaitu anggaran digunakan untuk merinci jenis penggunaan dana sehingga mempermudah dalam pengawasan. Selain itu anggaran juga berfungsi sebagai tolok ukur yang dipakai perusahaan sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya

## **B. Temuan Penelitian**

Penelitian di Pabrik Gula Modjopangoong Tulungagung yang telah saya lakukan telah mendapatkan beberapa temuan yang berkaitan dengan

peran anggaran biaya produksi dalam menunjang efektifitas biaya produksi. Temuan tersebut mengenai data-data yang bersumber dari wawancara, observasi partisipan, dan data mengenai anggaran biaya produksi dari Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung. Dalam penelitian ini menggunakan informan sebanyak dua orang yang terdiri dari Bapak Fuad Abu Amar, S.E., selaku asisten manajer keuangan dan juga Ibu Elmi Puspaningasmi selaku karyawan tetap di bagian keuangan dan umum.

### **1. Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Pabrik Gula**

**Modjopanggoong** Penyusunan anggaran biaya produksi sangat penting bagi perusahaan manufaktur karena dengan adanya penyusunan anggaran biaya produksi maka akan semakin banyak pertimbangan-pertimbangan yang muncul sehingga manajer perusahaan akan semakin hati-hati dalam pengambilan keputusan. Pabrik Gula Modjopanggoong menyusun biaya produksi setiap satu tahun sekali ketika akan dilaksanakan proses produksi. Adapun target yang ditetapkan dalam proses penyusunan anggaran biaya produksi seperti halnya yang disampaikan oleh Bapak Fuad Abu Amar S.E., selaku asisten manajer keuangan di Pabrik Gula Modjopanggoong sebagai berikut :

“mengenai target penyusunan anggaran biaya produksi mengacu pada produksi aktual yang terjadi tahun-tahun sebelumnya (kurang lebih 2-3 tahun), tetapi dari bagian keuangan juga mempunyai target tersendiri untuk tahun berjalan. Tergantung strategi yang diterapkan oleh perusahaan, bisa saja strategi tahun ini berbeda dengan tahun sebelumnya sehingga anggaran yang disusun juga berbeda. Atau bahkan strategi yang diterapkan masih sama dengan

tahun sebelumnya, sehingga anggaran yang disusun sama dengan tahun sebelumnya.<sup>61</sup>

Penjelasan dari Bapak Fuad Abu Amar S.E., selaku Asisten Manajer Keuangan menyebutkan bahwa anggaran yang dibuat oleh Pabrik Gula Modjopangoong disusun atas dasar produksi aktual yang terjadi pada tahun sebelumnya. Dalam hal ini anggaran penjualan merupakan acuan utama untuk menyusun anggaran biaya produksi, anggaran biaya pemasaran, anggaran biaya administrasi dan anggaran laba operasi. Tergantung dengan strategi yang diterapkan oleh perusahaan. Adapun langkah-langkah yang digunakan oleh pihak Pabrik Gula Modjopangoong dalam menyusun anggaran biaya produksi seperti yang disampaikan oleh Bapak Fuad Abu Amar S.E., selaku Asisten Manajer Keuangan sebagai berikut :

“tahap awal yang dilakukan perusahaan yaitu menyusun RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan). Kemudian biaya produksi dibuat oleh masing-masing bagian. Setelah data susunan biaya produksi diolah oleh bagian perencanaan, nantinya data tersebut akan dikirim ke kantor pusat untuk evaluasi lebih lanjut. Lalu dari pihak perusahaan juga akan dipanggil ke kantor pusat untuk mempertanggung jawabkan atas anggaran yang telah dibuat. Jika dari pengajuan anggaran tersebut ada yang perlu dikoreksi karena tidak layak atau sukar untuk dilaksanakan, maka dari kantor pusat akan membeberitahukan ke pihak Pabrik Gula Modjopangoong agar dilakukan koreksi atau pembenahan terkait anggaran yang telah dibuat”<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Wawancara dengan Bapak Fuad Abu Amar S.E., (Asisten Manajer Keuangan dan Umum Pabrik Gula Modjopangoong) pada tanggal 18 Februari 2020

<sup>62</sup> Wawancara dengan Bapak Fuad Abu Amar S.E., (Asisten Manajer Keuangan dan Umum Pabrik Gula Modjopangoong) pada tanggal 18 Februari 2020

Ibu Elmi Puspaningasmi selaku karyawan tetap di bagian keuangan dan umum menambahkan sebagai berikut :

“dalam penyusunan anggaran biaya produksi, biaya produksi yang disusun harus dibuat seefisien mungkin tidak boleh terlalu banyak ataupun terlalu sedikit dalam memperkirakan biaya yang akan dikeluarkan dalam proses produksi. Untuk itu maka dibuatlah prognosa setiap 1 bulan. Sedangkan untuk perencanaannya dibuat setiap 15 hari. Prosesnya kasbon masuk lalu dilakukan pencatatan per bagian kemudian dari bagian dilakukan pencatatan oleh bagian akuntansi baru setelah itu diolah di bagian perencanaan.”<sup>63</sup>

Penjelasan dari Bapak Fuad Abu Amar S.E., selaku Asisten Manajer Keuangan menyebutkan bahwa proses penyusunan anggaran biaya produksi diawali dengan membuat RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan). Kemudian penyusunan anggaran dibuat oleh pihak yang akan melaksanakan anggaran tersebut, lalu anggaran akan diberikan kepada pihak yang lebih tinggi untuk mendapatkan persetujuan. Dalam hal ini susunan biaya produksi yang telah diolah oleh bagian perencanaan akan dikirim ke kantor pusat untuk evaluasi lebih lanjut. Jika proses evaluasi memenuhi kriteria kantor pusat maka dana untuk produksi tersebut akan turun. Sebaliknya jika dalam proses evaluasi ada penyusunan biaya yang tidak sesuai kriteria kantor pusat maka pihak kantor pusat akan memberitahukan pada bagian perencanaan di Pabrik Gula Modjopangoong bahwa biaya produksi yang dianggarkan harus dilakukan pembenahan.

---

<sup>63</sup> Wawancara dengan Ibu Elmi Puspaningasmi (Karyawan tetap bagian Keuangan dan Umum Pabrik Gula Modjopangoong) pada tanggal 18 Februari 2020

Penyampaian Ibu Elmi Puspaningasmi selaku karyawan tetap bagian keuangan dan umum bahwa dalam penyusunan anggaran biaya produksi, biaya produksi yang disusun harus dibuat seefisien mungkin. Untuk mengetahui apakah dana yang telah di anggarkan untuk produksi tersebut melebihi batas atau tidak, maka dibuatlah prognosa. Prognosa dibuat setiap 1 bulan. Dan untuk perencanaannya di buat setiap 15 hari.

Ada beberapa biaya yang digunakan dalam proses produksi, yang mana di Pabrik Gula Modjopangoong biaya yang digunakan dalam proses produksi dikelompokkan dalam beberapa bagian seperti seperti halnya yang disampaikan oleh Bapak Fuad Abu Amar S.E., selaku asisten manajer keuangan di Pabrik Gula Modjopangoong sebagai berikut :

“jadi biaya yang digunakan dalam proses produksi di sini dibagi dalam 6 bagian. Ada bagian-bagian tersendiri dalam menangani biaya produksi. Seperti biaya bahan baku masuk pada bagian tanman, biaya proses masuk pada bagian keuangan, instalasi, pengolahan dan QA (Quality Assurance), dan untuk biaya tenaga kerja masuk di bagian SDM.”<sup>64</sup>

Penjelasan dari Bapak Fuad Abu Amar S.E., selaku Asisten Manajer Keuangan menyebutkan bahwa dalam menangani biaya yang digunakan dalam proses produksi telah dikelompokkan dalam 6 bagian sesuai dengan fungsi dan tugas masing-masing bagian.

---

<sup>64</sup> Wawancara dengan Bapak Fuad Abu Amar S.E., (Asisten Manajer Keuangan dan Umum Pabrik Gula Modjopangoong) pada tanggal 18 Februari 2020

## **2. Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi di Pabrik Gula Modjopanggoong**

Pengendalian biaya merupakan proses yang sistematis dalam menetapkan standar pelaksanaan yang bertujuan untuk perencanaan, membandingkan pelaksanaan nyata dengan perencanaan, menentukan dan mengatur penyimpangan-penyimpangan serta melakukan koreksi perbaikan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien dalam penggunaan biaya.

Dalam melakukan pengendalian biaya produksi, ada beberapa tahap yang dilakukan di Pabrik Gula Modjopanggoong dalam proses pengendalian biaya produksi seperti yang disampaikan oleh Bapak Fuad Abu Amar S.E., selaku asisten manajer keuangan di Pabrik Gula Modjopanggoong sebagai berikut :

“untuk proses pengendalian biaya produksi disini salah satunya adalah membandingkan antara pelaksanaan yang sebenarnya dengan standar yang telah ditetapkan. Selain itu dilaksankannya tindakan perbaikan atau koreksi jika ada kesalahan dalam pelaksanaannya.”<sup>65</sup>

Penjelasan dari Bapak Fuad Abu Amar S.E., selaku Asisten Manajer Keuangan menyebutkan bahwa dalam proses pengendalian biaya produksi dilakukan dengan membandingkan antara realisasi biaya yang sebenarnya dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

---

<sup>65</sup> Wawancara dengan Bapak Fuad Abu Amar S.E., (Asisten Manajer Keuangan dan Umum Pabrik Gula Modjopanggoong) pada tanggal 18 Februari 2020

Kemudian mengambil tindakan koreksi atau perbaikan jika ada kesalahan dalam pelaksanaannya.

Dalam menentukan tingkat efektivitas pengendalian biaya produksi Pabrik Gula Modjopangoong juga sudah menentukan tolok ukur penilaian efektivitas untuk pengendalian biaya produksi seperti yang disampaikan oleh Bapak Fuad Abu Amar S.E., selaku asisten manajer keuangan di Pabrik Gula Modjopangoong sebagai berikut :

“untuk penilaian efektivitas pengendalian biaya produksi tolok ukur yang ditetapkan disini sebesar 10%, jadi selisih anggaran sebisa mungkin harus kurang dari 10% untuk tercapainya efektivitas pengendalian biaya produksi”<sup>66</sup>

Penjelasan dari Bapak Fuad Abu Amar S.E., selaku Asisten Manajer Keuangan menyebutkan bahwa dalam penilaian efektivitas pengendalian biaya produksi telah ditetapkan sebesar 10% dari anggaran yang telah ditetapkan. Jika selisih lebih anggaran dengan realisasi dibawah angka 10% maka perusahaan menetapkan bahwa pengendalian yang telah dilaksanakan berjalan efektif. Sebaliknya jika selisih anggaran dengan realisasi melebihi 10% dari anggaran maka pengendalian dinilai tidak efektif.

Untuk menilai efektivitas biaya produksi di Pabrik Gula Modjopangoong dilakukan dengan membandingkan antara anggaran biaya produksi dengan realisasi biaya produksi. Adapun anggaran biaya

---

<sup>66</sup> Wawancara dengan Bapak Fuad Abu Amar S.E., (Asisten Manajer Keuangan dan Umum Pabrik Gula Modjopangoong) pada tanggal 18 Februari 2020



produksi di Pabrik Gula Modjopangoong periode 2017 sampai dengan 2019, berikut ini penulis sajikan dalam bentuk tabel :

**Tabel 4.2**  
**Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi**  
**Pabrik Gula Modjopangoong**  
**Tahun 2017**

<b>Jenis Biaya</b>	<b>Anggaran Biaya Produksi</b>	<b>Realisasi Biaya Produksi</b>	<b>Selisih (Rp)</b>	<b>Selisih (%)</b>
Biaya Bahan Baku	9.995.175	5.453.142	4.542.033	4,54%
Biaya Tenaga Kerja Langsung	41.941.946	27.607.506	14.334.440	3,41%
Biaya Overhead Pabrik	35.388.982	14.366.485	21.022.497	5,94%
<b>Jumlah</b>	<b>87.326.103</b>	<b>47.427.133</b>	<b>39.898.970</b>	<b>4,56%</b>

*Sumber : PG Modjopangoong Tulungagung, data diolah tahun 2020*

**Tabel 4.3**  
**Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi**  
**Pabrik Gula Modjopangoong**  
**Tahun 2018**

<b>Jenis Biaya</b>	<b>Anggaran Biaya Produksi</b>	<b>Realisasi Biaya Produksi</b>	<b>Selisih (Rp)</b>	<b>Selisih (%)</b>
Biaya Bahan Baku	11.937.558	10.396.459	1.541.099	1,29%
Biaya Tenaga Kerja Langsung	37.485.938	33.152.941	4.332.997	1,15%
Biaya Overhead Pabrik	23.899.853	22.327.756	1.572.097	6,57%
<b>Jumlah</b>	<b>73.323.349</b>	<b>65.877.156</b>	<b>7.446.193</b>	<b>1,55%</b>

*Sumber : PG Modjopangoong Tulungagung, data diolah tahun 2020*

**Tabel 4.4**  
**Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi**  
**Pabrik Gula Modjopangoong**  
**Tahun 2019**

<b>Jenis Biaya</b>	<b>Anggaran Biaya Produksi</b>	<b>Realisasi Biaya Produksi</b>	<b>Selisih (Rp)</b>	<b>Selisih (%)</b>
Biaya Bahan Baku	169.871.670	177.069424	(7.197.754)	(4,23%)
Biaya Tenaga Kerja Langsung	45.050.720	38.283.992	6.766.798	1,50%
Biaya Overhead Pabrik	23.197.705	21.322.052	1.875.653	8,08%
<b>Jumlah</b>	<b>238.120.095</b>	<b>236.675.398</b>	<b>1.444.697</b>	<b>6,06%</b>

*Sumber : PG Modjopangoong Tulungagung, data diolah tahun 2020*

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui fluktuasi jumlah nilai dari biaya produksi yang dikeluarkan oleh Pabrik Gula Modjopangoong pada periode 2017 sampai dengan tahun 2019. Dapat dilihat bahwa anggaran dan realisasi biaya produksi di Pabrik Gula Modjopangoong adalah sebagai berikut :

a. Tahun 2017

Anggaran biaya produksi yang ditetapkan sebesar Rp. 87.326.103, sedangkan realisasi anggaran sebesar Rp. 47.427.133, sehingga terdapat selisih yang menguntungkan sebesar Rp. 39.898.970 atau sebesar 4,56%

b. Tahun 2018

Anggaran biaya produksi yang ditetapkan sebesar Rp. 73.323.349, sedangkan realisasi anggaran sebesar Rp. 65.877.156 sehingga terdapat selisih yang menguntungkan sebesar Rp. 7.446.193 atau sebesar 1,55%

c. Tahun 2019

Anggaran biaya yang ditetapkan sebesar Rp. 238.120.095, sedangkan realisasi anggaran sebesar Rp. 236.675.398 sehingga menghasilkan selisih yang menguntungkan sebesar Rp. 1.444.697 atau sebesar 6,06%.

Keefektifan pengendalian biaya produksi dapat kita lihat dengan cara melihat selisih antara realisasi biaya sesungguhnya dengan anggaran biaya produksi yang telah ditetapkan. Berdasarkan data tersebut dari tahun 2017 hingga tahun 2019, selisih anggaran biaya produksi dengan realisasi tidak melebihi batas standar penilaian efektivitas pengendalian yang telah ditetapkan sebelumnya. Artinya pengendalian biaya produksi yang dilakukan oleh Pabrik Gula Modjopangoong bisa dikatakan cukup efektif.

Penyimpangan biaya terjadi ditahun 2019 pada biaya bahan baku. Terdapat selisih sebesar (Rp. 7.197.754) atau sekitar (4,23%). Hal ini disebabkan karena pada tahun 2019 Pabrik Gula Modjopangoong membeli bahan baku tambahan dari petani lain yang tidak mempunyai kontrak dengan Pabrik Gula Modjopangoong. Maka dari itu realisasi biaya yang dikeluarkan lebih besar dari anggaran yang direncanakan. Meskipun demikian Pabrik Gula Modjopangoong pada tahun 2019 tetap memperoleh keuntungan sebesar Rp. 1.444.697 atau sebesar 6,06%.

Pembelian bahan baku dari petani lain boleh dilakukan apabila menguntungkan bagi pihak Pabrik Gula Modjopangoong. Dalam hal ini Pabrik Gula Modjopangoong sebelumnya juga harus mendapat persetujuan dari Kantor Pusat terlebih dahulu terkait dengan adanya pembelian bahan baku tambahan. Karena yang menyediakan dana untuk pembelian bahan baku adalah Kantor Pusat. Pembelian bahan baku boleh terus dilakukan selama itu menguntungkan bagi pihak perusahaan.

Dalam penyediaan bahan baku utama, Pabrik Gula Modjopangoong dalam memperoleh bahan baku utama diperoleh dari petani dan lahan sendiri, seperti yang disampaikan oleh Bapak Fuad Abu Amar S.E., selaku Asisten Manajer Keuangan sebagai berikut :

“Untuk bahan baku gula, ada yang diperoleh dari TR (Tebu Rakyat) dan ada juga yang diperoleh dari TS (Tebu Sendiri). Jadi pihak Pabrik Gula Modjopangoong mempunyai area konsesi sendiri untuk mengelola tebu sendiri. Biasanya bagian tanaman yang mengelolanya. Sedangkan untuk Tebu Rakyat diolah oleh petani, lalu nanti dilakukan bagi hasil antara petani dengan Pabrik Gula Modjopangoong. Bagi hasil yang akan diterima petani tebu tergantung dari kualitas tebu yang disetorkan.”<sup>67</sup>

Penjelasan dari Bapak Fuad Abu Amar S.E., selaku Asisten Manajer Keuangan menyebutkan bahwa bahan baku utama diperoleh dari Tebu Rakyat dan juga Tebu Sendiri. Pihak dari Pabrik Gula Modjopangoong juga telah bekerja sama dengan petani tebu untuk memperoleh bahan baku utama. Kualitas tebu itulah yang akan

---

<sup>67</sup> Wawancara dengan Bapak Fuad Abu Amar S.E., (Asisten Manajer Keuangan dan Umum Pabrik Gula Modjopangoong) pada tanggal 18 Februari 2020

menentukan persentase bagi hasil antara petani tebu dengan pihak Pabrik Gula Modjopangoong. Jika kualitas tebu bagus maka bagi hasil yang akan diterima petani banyak, dan sebaliknya jika kualitas tebu kurang bagus maka bagi hasil yang akan diterima petani sedikit.

### **3. Peran Anggaran Biaya Produksi Dalam Menunjang Efektifitas Pengendalian Biaya Produksi**

Anggaran biaya produksi mempunyai peran besar dalam proses pengendalian biaya produksi. Suatu pengendalian biaya produksi yang efektif dapat terlaksana dengan adanya perencanaan biaya produksi yang tepat. Salah satu bentuk perencanaan tersebut adalah dengan menyusun anggaran biaya produksi. Di Pabrik Gula Modjopangoong peran biaya produksi juga sangat berpengaruh terhadap pengendalian biaya produksi, seperti halnya yang disampaikan oleh Bapak Fuad Abu Amar S.E., selaku asisten manajer keuangan di Pabrik Gula Modjopangoong sebagai berikut:

“anggaran biaya produksi telah berperan dalam pengendalian biaya produksi. Karena pengendalian biaya produksi yang efektif dapat memicu berjalannya kegiatan operasional perusahaan. Selain itu anggaran juga berfungsi sebagai tolok ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya”<sup>68</sup>

Ibu Elmi Puspaningasmi selaku karyawan tetap di bagian keuangan dan umum menambahkan sebagai berikut :

---

<sup>68</sup> Wawancara dengan Bapak Fuad Abu Amar S.E., (Asisten Manajer Keuangan dan Umum Pabrik Gula Modjopangoong) pada tanggal 18 Februari 2020

“peran anggaran sebagai pengendalian biaya produksi salah satunya yaitu anggaran digunakan untuk merinci jenis penggunaan dana sehingga mempermudah dalam pengawasan”<sup>69</sup>

Penjelasan dari Bapak Fuad Abu Amar S.E., selaku Asisten Manajer Keuangan menyebutkan bahwa pengendalian biaya produksi sangat penting untuk dilakukan. Perusahaan perlu melakukan pengendalian biaya produksi yang efektif sehingga kegiatan operasionalnya dapat berjalan. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi. Selain itu anggaran juga digunakan sebagai pengawasan dalam penggunaan dana yang akan dikeluarkan oleh pihak perusahaan.

Upaya yang dilakukan Pabrik Gula Modjopangoong dalam melakukan pengendalian biaya produksi yaitu dengan cara merencanakan anggaran produksi dengan sebaik mungkin, seperti yang disampaikan oleh Bapak Fuad Abu Amar S.E., selaku Asisten Manajer Keuangan sebagai berikut :

“Pabrik Gula Modjopangoong mengupayakan agar anggaran yang telah direncanakan tidak melebihi target yang telah ditetapkan. Pihak perusahaan selalu berusaha menjaga agar biaya yang dikeluarkan selalu efektif dan sesuai dengan perencanaan awal”<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> Wawancara dengan Ibu Elmi Puspaningasmi (Karyawan tetap bagian Keuangan dan Umum Pabrik Gula Modjopangoong) pada 18 Februari 2020

<sup>70</sup> Wawancara dengan Bapak Fuad Abu Amar S.E., (Asisten Manajer Keuangan dan Umum Pabrik Gula Modjopangoong) pada tanggal 18 Februari 2020

Penjelasan dari Bapak Fuad Abu Amar S.E., selaku Asisten Manajer Keuangan menyebutkan bahwa anggaran yang dikeluarkan sebisa mungkin harus sesuai dengan yang telah direncanakan. Hal ini untuk menghindari adanya penyimpangan biaya yang terlalu besar yang menyebabkan perusahaan tidak beroperasi secara efektif dan efisien, dan pada akhirnya mengakibatkan kerugian pada perusahaan. Di Pabrik Gula Modjopangoong dalam hal ini penyimpangan biaya memang sering terjadi dan itu merupakan kondisi yang wajar, seperti yang disampaikan oleh Bapak Fuad Abu Amar S.E., selaku asisten manajer keuangan di Pabrik Gula Modjopangoong sebagai berikut :

“memang di beberapa bagian sering terjadi penyimpangan biaya, dan itu hal yang wajar. Karena jumlahnya pun tidak terlalu banyak. Dan hal ini terjadi karena untuk kepentingan perusahaan, bukan untuk kepentingan pribadi”<sup>71</sup>

Penjelasan dari Bapak Fuad Abu Amar S.E., selaku Asisten Manajer Keuangan menyebutkan bahwa penyimpangan biaya sering terjadi di beberapa bagian. Dan adanya penyimpangan biaya dikarenakan untuk kepentingan perusahaan bukan untuk kepentingan pribadi.

Dalam sebuah perusahaan manufaktur, anggaran merupakan suatu pusat pertanggungjawaban yang menjadi penting karena digunakan untuk mengendalikan kegiatan, yaitu membandingkan anggaran yang telah ditetapkan terlebih dahulu dengan pelaksanaannya. Kemudian apabila terdapat penyimpangan, maka penyimpangan tersebut

---

<sup>71</sup> Wawancara dengan Bapak Fuad Abu Amar S.E., (Asisten Manajer Keuangan dan Umum Pabrik Gula Modjopangoong) pada tanggal 18 Februari 2020

dianalisis agar diketahui penyebabnya dan dapat dilakukan perbaikan dimasa yang akan datang. Menurut pihak Pabrik Gula Modjopangoong penyimpangan biaya yang terjadi di Pabrik Gula Modjopangoong terjadi karena beberapa hal, seperti yang disampaikan oleh Bapak Fuad Abu Amar S.E., selaku asisten manajer keuangan di Pabrik Gula Modjopangoong sebagai berikut :

“penyimpangan biaya terjadi karena rencana harian produksi bahan baku tidak sesuai dengan perencanaan awal, hal ini menyebabkan adanya tambahan biaya karena ada realisasi kebutuhan yang tidak sesuai dengan perencanaan harian.”<sup>72</sup>

Penjelasan dari Bapak Fuad Abu Amar S.E., selaku Asisten Manajer Keuangan menyebutkan bahwa penyimpangan biaya terjadi karena adanya rencana produksi harian yang tidak sesuai dengan perencanaan awal yang telah ditetapkan. Akibatnya ada pengeluaran biaya yang tidak sesuai dengan perencanaan harian. Dalam menghadapi hal semacam adapun tindakan yang dilakukan oleh pihak Pabrik Gula Modjopangoong seperti yang disampaikan oleh Bapak Fuad Abu Amar S.E., selaku asisten manajer keuangan di Pabrik Gula Modjopangoong sebagai berikut :

“di Pabrik Gula Modjopangoong jika terjadi hal semacam itu, anggaran tetap disajikan apa adanya, supaya tau untuk evaluasi dan kontrol kedepannya.”<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> Wawancara dengan Bapak Fuad Abu Amar S.E., (Asisten Manajer Keuangan dan Umum Pabrik Gula Modjopangoong) pada tanggal 18 Februari 2020

<sup>73</sup> Wawancara dengan Bapak Fuad Abu Amar S.E., (Asisten Manajer Keuangan dan Umum Pabrik Gula Modjopangoong) pada tanggal 18 Februari 2020



Penjelasan dari Bapak Fuad Abu Amar S.E., selaku Asisten Manajer Keuangan menyebutkan bahwa jika terjadi penyimpangan anggaran, mengenai laporan keuangan akan disajikan dengan apa adanya untuk evaluasi dan kontrol serta dilakukan perbaikan untuk dimasa yang akan datang. Dengan adanya koreksi atau perbaikan mengenai penyimpangan anggaran yang terjadi diharapkan untuk kedepannya dalam penyusunan anggaran biaya produksi bisa lebih baik lagi dan meminimalisir adanya penyimpangan biaya.