

BAB V

PEMBAHASAN

A. Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Pabrik Gula Modjopanggoong

Anggaran merupakan bagian penting dari seluruh perencanaan dan pengawasan, dimana anggaran merupakan sistem yang menjadi umpan balik bagi manajer untuk mengikuti jalannya operasi sebuah perusahaan dan mengendalikan serta menentukan arah kegiatan organisasi yang dipimpinya. Dalam proses penyusunan anggaran, khususnya anggaran biaya produksi Pabrik Gula Modjopanggoong melibatkan semua bagian yang telah diberi wewenang dan tanggung jawab merumuskannya. Dengan terlibatnya seluruh bagian tersebut maka diharapkan anggaran yang tersusun akan memperoleh dukungan penuh dari semua bagian yang ada dalam perusahaan.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, penulis menyimpulkan bahwa metode penyusunan anggaran biaya produksi yang dilakukan di Pabrik Gula Modjopanggoong menggunakan metode *bottom up budgeting*, yaitu penyusunan anggaran yang dilakukan dari bagian terendah sampai bagian tertinggi.⁷⁴ Dimana anggaran ini disiapkan dengan koordinasi penuh dan partisipasi dari semua tingkat manajemen lalu menyampaikan kepada manajemen senior untuk disetujui. Penyusunan anggaran biaya produksi

⁷⁴ Blocher, chen, Cokins, Dan Lin, *Manajemen Biaya Edisi 3*, (Jakarta : Salemba Empat. 2007) hlm. 503

yang melibatkan beberapa bagian yang terkait telah tepat, hal ini dimaksudkan agar semua pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran biaya produksi merasakan bahwa rencana yang akan dilaksanakan merupakan rencana yang disusun oleh keputusan bersama. Sehingga dalam pelaksanaannya di selalu disertai oleh rasa tanggung jawab yang tinggi.

Penyusunan anggaran biaya produksi di Pabrik Gula Modjopangoong dilakukan satu tahun sekali ketika akan dilaksanakan proses produksi. Proses penyusunan anggaran biaya produksi di Pabrik Gula Modjopangoong diawali dengan membuat RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan). Kemudian penyusunan anggaran biaya produksi di Pabrik Gula Modjopangoong dibuat di bagian perencanaan. Namun penyusunannya tidak langsung di bagian perencanaan melainkan melalui beberapa tahapan. Tahapan penyusunan biaya produksi di Pabrik Gula Modjopangoong adalah sebagai berikut:

Pertama, biaya produksi dibuat oleh masing-masing bagian. Misalnya bagian instalasi akan membuat perencanaan biaya produksi yang nantinya akan di evaluasi dan diolah oleh bagian perencanaan. Biaya produksi yang disusun harus dibuat seefisien mungkin tidak boleh terlalu banyak ataupun terlalu sedikit dalam memperkirakan biaya yang akan dikeluarkan selama proses produksi. Setelah data susunan anggaran biaya produksi diolah oleh bagian perencanaan, nantinya data tersebut akan dikirim ke kantor pusat untuk evaluasi lebih lanjut. Karena pihak kantor pusat lah yang akan memberikan dana di Pabrik Gula Modjopangoong

untuk proses produksi. 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 atau dilakukan koreksi ulang.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nina Marlina⁷⁵ dan Devi Anna Sari Siregar⁷⁶ terkait penyusunan anggaran biaya produksi bahwa terlibatnya beberapa bagian yang terkait dalam proses penyusunan anggaran biaya produksi telah tepat. Partisipasi seluruh bagian yang ada dalam organisasi perusahaan sangat penting dalam penyusunan anggaran biaya produksi. Karena mereka lebih mengetahui apa yang dibutuhkan serta sasaran yang ingin dicapai pada bagian yang menjadi tanggung jawabnya.

Selain itu metode yang digunakan juga sudah sesuai dengan teori yaitu menggunakan metode *bottom up budgeting*, yaitu penyusunan anggaran yang dilakukan dari bagian terendah sampai bagian tertinggi.⁷⁷ Melibatkan seluruh bagian dalam penyusunan biaya produksi. Karena penyusunan anggaran biaya produksi memerlukan pertimbangan dari semua bagian sebagai masukan dalam penyusunan anggaran biaya produksi.

⁷⁵ Nina Marlina, *Peranan Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada CV Azka Syahrani*, (Journal Accounting Symposium, 2015)

⁷⁶ Devi Ana Sari Siregar, "*Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengawasan*", (Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Skripsi : 2018)

⁷⁷ Blocher, chen, Cokins, Dan Lin, *Manajemen Biaya Edisi 3*,..hlm. 503

Sehingga pada akhirnya masing-masing bagian akan lebih memahami pekerjaannya, sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

B. Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi di Pabrik Gula Modjopangoong

Pengendalian pada prinsipnya dapat memperhatikan suatu kegiatan dan selalu mengawasi aktivitas sehari-hari. Kegiatan pengendalian biaya sangat erat hubungannya dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, oleh karena kegiatan pengendalian ini dapat dilihat apakah tujuan kegiatan yang telah direncanakan dapat dicapai dalam pelaksanaan secara riil. Kegiatan pengendalian mencakup perencanaan, pengawasan, monitoring, evaluasi dan koreksi.⁷⁸ Pengendalian adalah melihat ke belakang, menentukan apakah yang sebenarnya telah terjadi, dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya.⁷⁹

Pengendalian bertumpu pada konsep umpan balik, yang secara berkelanjutan mengharuskan adanya pengukuran pelaksanaan dan pengambilan tindakan koreksi yang ditujukan untuk menjamin pencapaian tujuan-tujuan. Untuk proses pengendalian ini, maka yakni manajemen sebisa mungkin mendapatkan informasi yang tepat, agar para manajer dapat segera mengadakan tindakan-tindakan pengendalian sebelum sesuatu

⁷⁸ L.M. Samryn, *Akuntansi Manajemen : Informasi Biaya Untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Informasi*,...hlm.260

⁷⁹ Bambang Hariadi. *Akuntansi Manajemen, Suatu Sudut Pandang. Edisi 1.* (Yogyakarta: BPFE), 2002, hlm. 219

penyimpangan serius. Karena pengendalian yang teratur akan menghasilkan suatu pencapaian yang efektif.

Pabrik Gula Modjopangoong dalam melakukan pengendalian biaya produksi dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasi biaya yang sebenarnya terjadi. Selain itu untuk mengetahui tingkat efektivitas pengendalian biaya produksi, maka dilakukan dengan perhitungan berdasarkan persentase selisih. Hal ini dikarenakan dengan perhitungan persentase akan memudahkan dalam melihat efektifitas dari biaya produksi yang dikeluarkan.

Sebelum menetapkan anggaran maupun menjalankan proses produksi, perusahaan terlebih dahulu menentukan sendiri kebijakan tolok ukur bagi penilaian efektivitas pengendalian biaya produksi yang sudah dijalankan. Dalam hal ini perusahaan menentukan tolok ukur efektivitas sebesar 10% dari anggaran yang telah ditetapkan. Jika selisih lebih anggaran dengan realisasi dibawah angka 10% maka dapat dikatakan selisih tersebut masih dalam taraf wajar dan masih bisa diperbolehkan. Akan tetapi jika selisih anggaran dengan realisasi melebihi 10% dari anggaran maka hal tersebut menandakan bahwa efektivitas pengendalian biaya tidak tercapai atau dinilai kurang efektif.

Dapat dilihat pada tabel 4.2 - 4.3 bahwasannya realisasi anggaran biaya produksi yang dikeluarkan kurang dari 10%. Pada 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%. Sedangkan untuk 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%. 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%.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa selisih anggaran biaya produksi dengan realisasi tidak melebihi batas standar penilaian efektivitas pengendalian yang telah ditetapkan. Dapat diketahui besarnya selisih dan persentase yang terjadi antara anggaran biaya produksi dengan realisasi menunjukkan selisih lebih anggarannya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengendalian biaya yang dilakukan di Pabrik Gula Modjopangoong telah efektif. Dan untuk mengetahui selisih yang timbul antara anggaran biaya produksi dengan realisasi dapat dilakukan analisis dengan cara :

1. Menyelidiki realisasi periode yang berjalan dengan realisasi periode sebelumnya dimana realisasi periode sebelumnya tersebut dianggap sebagai dasar.
2. Membandingkan antara realisasi dengan anggaran dimana anggaran digunakan sebagai dasar

Hasil dari penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Julita⁸⁰ bahwa pengendalian biaya dilakukan dengan perbandingan antara biaya yang sudah ditetapkan dengan realisasi biaya yang sesungguhnya. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Julita yaitu pada penelitian terdahulu anggaran biaya produksi belum berfungsi dengan baik sebagai alat pengendalian karena mengalami penyimpangan atau selisih biaya yang cukup besar pada biaya pabrik dan biaya tidak langsung. Sedangkan untuk penelitian ini selisih anggaran atau penyimpangan anggaran terjadi pada pembelian bahan baku, tetapi meskipun terjadi selisih perusahaan tetap berusaha untuk mengendalikan biaya produksi secara efektif.

Sedangkan penelitian yang tidak mendukung dengan hasil penelitian ini yaitu penelitian yang dilakukan oleh Melati⁸¹ dalam hasil penelitiannya penggunaan anggaran sebagai pengendalian biaya produksi belum berjalan dengan efektif. Karena perusahaan tidak menetapkan tolok ukur dalam penilaian efektifitas biaya produksi. Sehingga dalam meminimalisir penyimpangan biaya tidak dilakukan secara efektif.

Terkait dengan penyimpangan biaya, faktor-faktor yang menyebabkan selisih atau penyimpangan perlu dilaporkan guna mengetahui penyebab selisih tersebut sehingga selisih yang menguntungkan dapat

⁸⁰ Julita “*Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (PERSERO) Medan*”. Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Vol 15 No. 1, Maret 2015

⁸¹ Melati Nabilah Putri, *Analisis Anggaran Biaya Produksi Dalam Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Pada PT Tasik Raja Mill*, (Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UMSU Skripsi 2019)

dijadikan acuan di masa yang akan datang dan selisih yang merugikan dapat dilakukan perbaikan. Dari hasil perbandingan tersebut jika terjadi selisih yang menguntungkan, maka dapat dikatakan selisih tersebut bersifat positif, artinya realisasi biaya produksi tidak melebihi anggaran biaya produksi yang telah ditetapkan. Namun demikian meskipun selisih yang terjadi nilainya positif hal ini tidak berarti tindakan koreksi tidak perlu dilakukan. Tindakan koreksi perlu tetap dilakukan agar penyusunan anggaran di tahun yang akan datang lebih baik dan lebih akurat.

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

Pengendalian anggaran biaya produksi di Pabrik Gula Modjopanggoong sejauh ini dapat dikatakan telah berperan dengan baik. Hal ini dikarenakan sudah didukung dengan proses pengendalian yang cukup baik. Suatu pengendalian biaya produksi yang efektif dapat terlaksana dengan adanya perencanaan biaya produksi yang tepat. Dan pengendalian biaya produksi yang efektif dapat memicu berjalannya kegiatan operasional perusahaan.

Dalam melakukan pengendalian biaya produksi Pabrik Gula Modjopanggoong telah melakukan tahapan-tahapan yang cukup baik. Diantaranya yaitu dengan menentukan standar anggaran yang akan digunakan, membandingkan anggaran biaya produksi yang telah ditetapkan dengan realisasi biaya yang sesungguhnya. Anggaran biaya produksi terdiri

dari anggaran dan realisasi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik. Kemudian mencari penyebab jika terjadi selisih anggaran yang begitu besar dan selanjutnya dilakukan tindakan koreksi atau perbaikan dalam anggaran tersebut.

Begitu pula dengan penyusunan anggaran biaya produksi. Adanya pengendalian biaya produksi yang efektif, didukung dengan sistem perencanaan biaya produksi yang tepat. Salah satu bentuk perencanaan tersebut adalah dengan menyusun anggaran biaya produksi.

Pabrik Gula Modjopangoong dalam menyusun anggaran biaya produksi telah memadai dan sesuai dengan prosedur penyusunan anggaran biaya produksi. Karena telah mempertimbangkan beberapa hal terkait faktor-faktor yang mendukung terhadap kememadai anggaran biaya produksi. Selain itu dalam menyusun anggaran biaya produksi Pabrik Gula Modjopangoong telah melibatkan beberapa bagian yang terkait yang telah diberi wewenang dan tanggung jawab merumuskannya. Dan pihak perusahaan juga selalu mengupayakan agar realisasi anggaran yang terjadi tidak melebihi target dari perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini untuk menghindari adanya penyimpangan biaya yang terlalu besar. Jika memang terjadi penyimpangan biaya pihak perusahaan akan melakukan tindakan koreksi dan mengenai laporan anggaran akan disajikan dengan apa adanya sebagai evaluasi atau kontrol kedepannya agar bisa lebih baik lagi dalam merencanakan anggaran.

Jadi dapat dikatakan bahwa anggaran biaya produksi berperan dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi yang telah diterapkan oleh Pabrik Gula Modjopanggoong. Karena anggaran biaya produksi yang diterapkan telah memenuhi fungsi dan tujuan anggaran yang sudah sesuai dengan teori⁸² diantaranya yaitu :

- a. Anggaran merupakan hasil akhir atau proses penyusunan rencana kerja.
- b. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan di masa yang akan datang.
- c. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas.
- d. Anggaran berfungsi sebagai tolok ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
- e. Anggaran digunakan untuk merinci Jenis sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana sehingga dapat mempermudah pengawasan.
- f. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
- g. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.⁸³

⁸² Indra Bastian, *Akuntansi Sektor Publik : Suatu Pengantar*, (Jakarta : Erlangga, 2006) hlm. 164

⁸³ Indra Bastian, *Akuntansi Sektor Publik : Suatu Pengantar*,...hlm.165

Hasil dari penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Euis Rosidah⁸⁴ bahwa anggaran biaya produksi berperan terhadap efektifitas pengendalian biaya produksi, karena anggaran yang telah ditetapkan sudah sesuai dengan kriteria serta fungsi anggaran yang sebenarnya, salah satunya yaitu anggaran digunakan untuk merasionalisasikan sumber dana dan penggunaan dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Euis Rosidah yaitu tahun penelitian dan tempat penelitian. Dimana penelitian yang dilakukan oleh Euis Rosidah di PT Bineatama Kaone Lestari Tasikmalaya sedangkan penelitian ini bertempat di Pabrik Gula Modjopangoong Tulungagung.

⁸⁴ Euis Rosidah dan Cepi Krisnandi (2008). *“Peranan Anggaran Biaya Produksi Dalam Menunjang Efektifitas Pengendalian Biaya Produksi (Studi kasus pada PT Bineatama Kaone Lestari Tasikmalaya)”*. Jurnal Akuntansi, FE UNSIL. Vol. 3 No. 1