

STRATEGI PENGENDALIAN KINERJA KEUANGAN PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA X

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Gelar Magister Agribisnis



Diajukan oleh:

BASTONY CHOIRI
NPM : 20064020003

**PROGRAM STUDI MAGISTER AGRIBISNIS
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAWA TIMUR
SURABAYA
2023**

TESIS

**STRATEGI PENGENDALIAN KINERJA KEUANGAN PADA PT
PERKEBUNAN NUSANTARA X**


Diajukan Oleh:

BASTONY CHOIRI
NPM : 20064020003

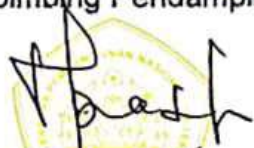
Telah dipertahankan di depan Penguji
pada tanggal 3 Februari 2023 dan dinyatakan telah
memenuhi syarat untuk diterima

Telah disetujui oleh:

Pembimbing Utama


Dr. Ir. Hamidah Hendrarini, M. Si
NIP. 19601227 199103 2 001

Pembimbing Pendamping



Dr. Ir. Mubarakah, MT
NIP. 196211141 98803 2 001

Mengetahui,

Dekan Fakultas Pertanian


Dr. Ir. Wanti Mindari, MP
NIP. 19631208 199003 2 001

Koordinator Program Studi
Magister Agribisnis


Dr. Ir. Mubarakah, MT
NIP. 19621114 198803 2 001

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah TESIS ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar akademik disuatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain dan disebutkan dalam sumber kutipan dan pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah TESIS ini dapat dibuktikan terdapat unsur- unsur PLAGIASI, saya bersedia TESIS ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (MAGISTER PERTANIAN) dibatalkan, serta diproses sesuai perundangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Surabaya, Februari 2023



BASTONY CHOIRI
NPM. 20064020003

STRATEGI PENGENDALIAN KINERJA KEUANGAN PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA X

Bastony Choiri, Hamidah Hendrarini, Mubarokah

Program Studi Magister Agribisnis Fakultas Pertanian

UPN "Veteran" Jawa Timur

Email: bastony.choiri@student.upnjatim.ac.id

ABSTRAK

PT Perkebunan Nusantara X merupakan agroindustri berbasis tebu terintegrasi dari hulu ke hilir yang menggarap bisnis turunan tebu non gula serta bisnis yang dapat memperkuat nilai tambah bagi rantai bisnis perusahaan. Laporan keuangan merupakan hal penting dan bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan, apabila datanya dapat dibandingkan antara dua periode atau lebih untuk dianalisis, dan akan dapat memberikan penilaian terhadap keadaan perusahaan yang sebenarnya, apakah mengalami peningkatan atau menurunnya kinerja keuangan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang sistem pengendalian kinerja keuangan dan alternatif strategi pengembangan sistem pengendalian kinerja keuangan pada PT Perkebunan Nusantara X. Analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis SWOT dan analisis QSPM. Hasil penelitian bahwa strategi pengembangan sistem pengendalian kinerja keuangan pada PT. Perkebunan Nusantara X Beberapa program yang dapat penulis rumuskan berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan program yang telah dilaksanakan dan hasil evaluasi dengan menggunakan analisis SWOT dan QSPM adalah Optimalisasi biaya produksi sehingga dalam penentuan harga konsumsi gula sesuai dengan target keuntungan, Meningkatkan sistem informasi dalam mendukung kemitraan dengan petani dalam jangka panjang, Mengurangi kerugian akibat proses produksi dengan meningkatkan pasokan bahan baku dan kualitas yang optimal dan Optimalisasi penerapan kebijakan yang lebih fleksibel di penerapan Total Quality Management (TQM).

Kata kunci: Gula, Laporan Keuangan, Strategi Pengembangan, SWOT, QSPM

FINANCIAL PERFORMANCE CONTROL STRATEGY AT PT PERKEBUNAN NUSANTARA X

Bastony Choiri, Hamidah Hendrarini, Mubarakah

Master of Agribusiness Study Program

Faculty of Agriculture, UPN Veterans East Java

Email: bastony.choiri@student.upnjatim.ac.id

ABSTRACT

PT Perkebunan Nusantara X is an integrated sugarcane-based agro-industry from upstream to downstream that works on non-sugar sugarcane derivative businesses as well as businesses that can strengthen added value for the company's business chain. The financial statements will be more important and useful for interested parties, if the data can be compared between two or more periods for analysis, and will be able to provide an assessment of the actual state of the company, whether it has experienced an increase or decrease in financial performance. This study aims to analyze internal and external factors that become strengths, weaknesses, threats and opportunities for the financial performance control system and alternative strategies for developing a financial performance control system at PT. Perkebunan Nusantara X. The analysis in this study uses in SWOT analysis and QSPM analysis. The results of the research that the strategy of developing a financial performance control system at PT. Perkebunan Nusantara X Some of the programs that the author can formulate based on the results of the evaluation of the implementation of the program that has been implemented and the results of the evaluation using SWOT and QSPM analysis are Optimizing production costs so that in determining the price of sugar consumption in accordance with the profit target, Improving the information system in supporting partnerships with farmers in the long term, Reducing losses due to the production process by increasing the supply of optimal raw materials and quality and Optimizing the implementation of more flexible policies in the implementation of Total Quality Management (TQM).

Keywords: Sugar, Financial Report, Development Strategy, SWOT, QSPM

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, serta kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan moril maupun materil, sehingga penulis dapat menyelesaikan Proposal Tesis dengan judul “STRATEGI PENGENDALIAN KINERJA KEUANGAN PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA X”. Proposal Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat pada program Magister Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa timur.

Penulis menyadari bahwa dalam menyusun tesis ini segala keberhasilan dan kesuksesan tidak terlepas dari bantuan Allah SWT dan juga tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar – besarnya kepada: Dr. Ir. Hamidah Hendrarini, M. Si selaku Dosen Pembimbing Utama dan Dr. Ir. Mubarokah, MT selaku Dosen Pembimbing Pendamping yang telah banyak memberikan arahan, motivasi, masukan serta waktu dan tenaga dengan penuh kesabaran dan keikhlasan untuk membimbing penulis.

Penulis juga menyampaikan terima kasih sebesar – besarnya kepada:

- Prof. Dr. Ir. Akhmad Fauzi, M.MT, IPU selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur
- Dr. Ir. Wanti Mindari MP. selaku Dekan Fakultas Pertanian Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur
- Dr. Ir. Mubarokah, MT selaku Koordinator Program Studi Magister Agribisnis, Fakultas Pertanian Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur
- Seluruh Dosen dan Staff Program Studi Agribisnis Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur yang turut serta memberi kritik dan saran guna menyempurnakan tesis ini.

- Segenap Manajemen, Karyawan dan Karyawati PT Perkebunan Nusantara X , yang secara transparan memberikan informasi serta data pendukung dalam tesis ini.
- Istri dan Anak-anakku yang selalu memberikan dukungan, serta memberikan semangat pada saat penulisan Tesis.
- Semua sahabat dan teman – teman serta semua pihak terkait yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, penulis mengucapkan banyak terimakasih.

Penulis menyadari bahwa proposal tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari semua pihak guna perbaikan pada tulisan kami selanjutnya. Akhir kata penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan sesuatu yang berguna bagi penulis pada khususnya serta bagi para pembaca pada umumnya.

Surabaya, Februari 2023

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	10
II. TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Penelitian Terdahulu	12
2.2 Landasan Teori	24
2.2.1 Manajemen Strategi	24
2.2.2 Sistem Pengendalian.....	31
2.2.3 Kinerja Keuangan.....	36
2.2.4 Pengukuran Kinerja Keuangan	38
2.2.5 External Factor Analysis Summary (EFAS) dan Internal Factor Analysis Summary (IFAS)Pendapatan.....	42
2.2.6 Analisis SWOT	44
2.2.7 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)	48
2.3 Kerangka Pemikiran	50
III. METODE PENELITIAN	52

3.1. Lokasi, Waktu dan Objek Penelitian	52
3.2. Penentuan Sampel	52
3.3. Pengumpulan Data	53
3.4. Asumsi dan Pembatasan Masalah	54
3.5. Analisis Data	55
3.6. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	60
IV. GAMBARAN UMUM PENELITIAN	63
4.1. Profil PT Perkebunan Nusantara X.....	63
4.2. Lingkup Usaha PT Perkebunan Nusantara X	64
4.3. Informasi Pemegang Saham PT Perkebunan Nusantara X.....	69
V. HASIL DAN PEMBAHASAN	70
5.1. Sistem Pengendalian Kinerja Keuangan Pada PT. Perkebunan Nusantara X.....	71
5.2. Faktor – Faktor Internal Dan Eksternal Sistem Pengendalian Kinerja Keuangan Pada PT Perkebunan Nusantara X	81
5.2.1. Faktor Internal Sistem Pengendalian Kinerja Keuangan Pada PT Perkebunan Nusantara X.....	81
5.2.2. Faktor Internal Sistem Pengendalian Kinerja Keuangan Pada PT Perkebunan Nusantara X.....	86
5.3. Alternatif Strategi Pengembangan Sistem Pengendalian Kinerja Keuangan Pada PT. Perkebunan Nusantara X	90
VI. KESIMPULAN DAN SARAN	108
6.1. Kesimpulan	108
6.2. Saran	109
DAFTAR PUSTAKA.....	111
LAMPIRAN	115

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman	<u>Judul</u>	
1.1		Perkembangan Produksi Gula Di Indonesia (Ton)	3
1.2		Perkembangan Neraca Gula Putih (GKP) Tahunan (2016-2021) Dan Bulanan (2022) Dari Gudang PG Berbasis Tebu Dan Expor (000 ton).	4
1.3		Indikator Kinerja Keuangan (Profitability Ratios)	9
2.1		Perbedaan Antara Perumusan Strategi dan Implementasi Strategi	28
2.2		Matriks SWOT	48
3.1		Key Informan	53
3.2		Matriks IFE (Internal Factor Evaluation)	57
3.3		Matriks EFE (Eksternal Factor Evaluation)	58
3.4		Matriks SWOT	59
5.1		Ringkasan Data Laporan Keuangan PT. Perkebunan Nusantara X (Rp)	73
5.2		Return on Assets (ROA) PT. Perkebunan Nusantara X	73
5.3		Return on Equity (ROE) PT. Perkebunan Nusantara X	75
5.4		Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman Strategi Keberlanjutan Strategi Pengembangan Sistem Pengendalian Kinerja Keuangan Pada PT. Perkebunan Nusantara X	91
5.5		Matriks Evaluasi Faktor Strategi Internal (IFAS)	92
5.6		Matriks Evaluasi Faktor Strategi Eksternal (EFAS)	92
5.7		Pengembangan Matriks Evaluasi Faktor Strategi PTPN X	93
5.8		Matriks SWOT	96
5.9		Hasil Analisis QSPM Dalam Perumusan Strategi Pengembangan Sistem Pengendalian Kinerja Keuangan Pada PTPN X	100

DAFTAR GAMBAR

Nomor Halaman	<u>Judul</u>	
3.5	Realisasi Laba Rugi & Pendapatan Komprehensif Lain Konsolidasi PT Perkebunan Nusantara X.....	5
2.1	Hubungan Perumusan Strategi dan Implementasi Strategi	27
2.2	Evaluation Framework.....	29
2.3	Matriks IE (Internal – Eksternal).....	43
2.4	Kerangka Pemikiran	51
4.1	Logo PTPN X.....	66
4.2	Struktur Organisasi PTPN X	68
4.3	Struktur Pemegang Saham PTPN X	69
5.1	Return on Assets (ROA) PT. Perkebunan Nusantara X	74
5.2	Return on Equity (ROE) PT. Perkebunan Nusantara X	76
5.3	Matriks Posisi Strategi Pengembangan Sistem Pengendalian Kinerja Keuangan Pada PT. Perkebunan Nusantara X	95

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor Halaman	<u>Judul</u>	
1.	Kuesioner Responden SWOT	115
2.	Kuesioner Responden QSPM	119
3.	Rekapitulasi Identitas Responden	129
4.	Rekapitulasi Hasil SWOT	130
5.	Rekapitulasi Hasil QSPM	131
6.	Hasil Analisis QSPM	135