

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Indonesia adalah negara agraris, dimana sektor pertanian memiliki kontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto (PDB). Sektor pertanian terdiri dari subsektor pertanian tanaman pangan dan hortikultura, perkebunan, peternakan, perikanan laut dan darat, serta kehutanan. Tanaman perkebunan merupakan salah satu dari subsektor pertanian yang memegang peranan penting dalam pembangunan pertanian dan ekonomi nasional. Subsektor perkebunan sangat memegang peranan penting dalam meningkatkan penerimaan devisa negara melalui kegiatan ekspor produk pertanian dalam subsektor perkebunan. Potensi dari subsektor perkebunan ini diharapkan dapat memperkokoh pembangunan perkebunan secara menyeluruh.

Salah satu tanaman subsektor perkebunan yang mendukung peranan penting sektor perkebunan dalam pembangunan ekonomi nasional adalah tanaman tebu. Tanaman tebu (*Saccharum Officinarum*) merupakan tanaman semusim yang dapat menghasilkan gula karena dalam batangnya terdapat kandungan zat gula. Tebu dapat diolah menjadi berbagai macam produk yang bermanfaat, salah satunya yaitu gula.

Gula merupakan salah satu kebutuhan pokok masyarakat sebagai sumber kalori yang relatif murah. Keberadaan gula tidak dapat dimaknai secara ekonomis saja, tetapi aspek politis juga mempengaruhi dinamika pergulaan khususnya berkaitan dengan kebijakan pemerintah dalam mengatur semua aspek dalam produksi gula. Sebagai kebutuhan pokok masyarakat, ketidakmampuan pemerintah dalam mengelola harga gula akan dapat memicu inflasi. Oleh sebab itu, komoditas ini dapat dikatakan sebagai komoditas strategis yang dapat

mempengaruhi dan dipengaruhi oleh faktor ekonomi, politik, sosial bahkan budaya. Indonesia sudah menetapkan gula sebagai komoditas khusus (special products) bersama beras, jagung dan kedelai dalam perundingan World Trade Organization (WTO) atau Organisasi Perdagangan Dunia. Penetapan tersebut memberikan makna peran komoditas gula yang sangat berpengaruh dalam kehidupan masyarakat. Gula telah menjadi kebutuhan pangan yang strategis dari beberapa kebutuhan pokok yang ditetapkan pemerintah dalam keputusan Menteri Perindustrian dan Perdagangan No. 20/M-DAG/PER/3/2017.

Peningkatan jumlah penduduk di Indonesia menjadi salah satu faktor utama yang mempengaruhi jumlah konsumsi gula. Proyeksi jumlah penduduk Indonesia selama dua puluh lima tahun mendatang terus meningkat, yaitu dari 238,5 juta pada tahun 2010, 273,5 juta pada tahun 2020, dan diperkirakan mencapai 294,11 juta pada tahun 2030 (Badan Pusat Statistik, 2020). Dengan adanya peningkatan jumlah penduduk, kebutuhan gula dipastikan akan terus meningkat pada tahun-tahun mendatang.

Selain faktor pertumbuhan jumlah penduduk, peningkatan pertumbuhan ekonomi juga memengaruhi tingkat konsumsi gula oleh masyarakat (Persaulian, 2013). Walaupun perekonomian Indonesia tahun 2019 mengalami perlambatan, namun Produk Domestik Bruto (PDB) per kapita Indonesia mengalami peningkatan mencapai Rp.59,10 juta atau setara dengan US\$ 4.174,9. Angka tersebut meningkat 5,5 persen dibandingkan pada tahun 2018 (Rp.56,00 juta,) dan 2017 (Rp.51,89 juta-) (Badan Pusat Statistik, 2020).

Menurut Hermawan (2012), kebutuhan masyarakat akan gula akan terus meningkat seiring dengan pertumbuhan penduduk, peningkatan pendapatan penduduk, dan bertambahnya industri yang memerlukan bahan baku berupa gula. Permintaan gula yang terus meningkat tidak diimbangi dengan peningkatan kapasitas produksi yang meningkat pula sehingga menyebabkan terjadinya defisit

produksi. Pemerintah selama ini mengimpor gula dari negara lain untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan gula. Cara pemerintah untuk mengimpor gula dari negara lain semakin mengurangi devisa negara dan memperbesar anggaran pengeluaran belanja negara (APBN).

Tabel 1.1 Perkembangan Produksi Gula Di Indonesia (Ton)

No	Wilayah	Kepe- milikan	Produksi Gula (ton)/ Tahun *)						Pertmbh %/Thn 2016- 2021	Perkembangan Giling 2022 s.d akhir Mei 2022
			2016	2017	2018	2019	2020	2021		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Jawa	BUMN	1.044.292	1.015.100	1.019.315	954.790	826.313	899.966	-2,66	23.109
		Swasta	279.793	276.755	301.818	320.070	355.136	400.936	7,57	20.461
<b>Jumlah</b>			<b>1.324.085</b>	<b>1.291.854</b>	<b>1.321.133</b>	<b>1.274.861</b>	<b>1.181.449</b>	<b>1.300.902</b>	<b>-0,18</b>	<b>43.570</b>
2	L. Jawa	BUMN	179.035	149.053	153.384	132.074	139.306	145.105	-3,62	36.763
		Swasta	701.499	677.299	696.430	820.111	809.965	884.766	5,03	153.436
<b>Jumlah</b>			<b>880.534</b>	<b>826.353</b>	<b>849.815</b>	<b>952.185</b>	<b>949.270</b>	<b>1.029.871</b>	<b>3,38</b>	<b>190.199</b>
3	Indonesia	BUMN	1.223.326	1.164.153	1.172.699	1.086.864	965.618	1.045.071	-2,87	59.871
		Swasta	981.293	954.054	998.249	1.140.182	1.165.101	1.285.702	5,72	173.898
<b>Jumlah</b>			<b>2.204.619</b>	<b>2.118.207</b>	<b>2.170.948</b>	<b>2.227.046</b>	<b>2.130.719</b>	<b>2.330.773</b>	<b>1,24</b>	<b>233.769</b>

Sumber : Eks. Sek DGI dan Ditjen Bun (serie 2016-2022) diolah NSC.  
\*) Sampai akhir giling.

Berdasarkan tabel perkembangan produksi gula di Indonesia pada tahun 2016 hingga 2021 mengalami produksi dengan jumlah fluktuatif, di Indonesia pulau Jawa memiliki jumlah yang tinggi penyumbang produksi gula baik pada swasta maupun BUMN. Namun demikian, Indonesia tetap berkomitmen dalam mempertahankan volume produksi di level yang relevan bagi kondisi keuangan dan operasional. Keputusan tersebut mengharuskan Indonesia agar bisa memenuhi kebutuhan masyarakat dengan memproduksi kebutuhan pangan. Ketersediaan pangan merupakan hal yang utama bagi masyarakat dalam pemenuhan kebutuhan hidup sehari-hari. Tebu yang menjadi penopang produksi gula belum mampu memenuhi kebutuhan masyarakat, hal ini dapat dilihat dari laporan Badan Pusat Statistik (2020), bahwa Indonesia merupakan importir terbesar dengan volume impor 5,03 juta Ton pada tahun 2018.

Tabel 1.2 Perkembangan Neraca Gula Putih (GKP) Tahunan (2016-2021) Dan Bulanan (2022) Dari Gudang PG Berbasis Tebu Dan Expor (000 ton)

No	Tahun	Stok Awal	Produksi GKP Dalam Negeri	Impor GKP + Raw Sugar equivalent GKP	Total Ketersediaan GKP	Stok Akhir			Distribusi/ Konsumsi
						Di PG	Diluar PG	Total	
1	2	3	4	5	6=3+4+5	7	8	9=7+8	10=6-9
1	2016	816,6	2.202,70	1.558,10	4.577,40	832,90	793,60	1626,50	2.950,90
2	2017	1.626,50	2.118,20	871,90	4.616,60	826,00	782,60	1608,60	3.008,00
3	2018	1.608,60	2.171,00	1.118,40	4.898,00	902,60	934,20	1.836,70	3.061,30
4	2019	1.836,70	2.227,00	116,10	4.179,80	500,90	583,60	1.084,50	3.095,30
5	2020	1.084,50	2130,72	1.365,58	4.580,80	977,44	440,42	1417,86	3.162,93
6	2021	1.417,86	2.330,77	796,94	4.545,58	877,69	315,50	1.193,93	3.352,39
7	2022								
a	Jan	1.193,9	-	83,0	1.276,2	537,1	468,5	1.005,6	270,6
b	Feb	1.005,6	4,2	215,0	1.224,7	598,4	369,5	967,9	256,8
c	Maret	967,9	20,3	117,5	1.105,7	443,3	256,2	699,5	406,2
d	April	699,5	54,4	118,0	871,0	392,2	200,0	592,1	279,8
e	Mei	592,2	154,9	175,0	922,0	456,1	220,0	676,1	246,0
	Jumlah	1.193,2	233,8	708,5	2.135,5	456,1	220,0	676,1	1.459,4

Sumber :Kemendag dan Ditjen Bun data serie 2016-2022 (diolah NSC)

Catatan:

1. Semua gula yang disajikan dalam neraca diatas sudah dikonversikan ke GKP. Anga Konversi Raw Sugar ke GKP 95 %).
2. Penyajian data selanjutnya akan menyesuaikan dengan ketersediaan data (khususnya data impor dan penyaluran dari PG-PG yang melakukan impor.
3. Dengan adanya Peraturan Menperin No 3 Tahun 2021, maka perusahaan industri gula rafinasi tidak dapat mengolah lagi raw sugar menjadi gula putih/GKP
4. Bila memasukkan Imoor maka rincian stok akhir, Penyaluan dan data Impor sebagai berikut.

Pada laporan Kementerian Perdagangan dan Ditjen Bun data series tahun 2016 hingga 2022 pada tahun 2021 Indonesia melakukan impor gula tebu sebesar 796 ribu ton sedangkan untuk produksi dalam negeri sebesar 2330 ribu ton sehingga ketersediaan gula di Indonesia 4545 ribu ton. Volume impor gula tebu sebagai pemenuhan kebutuhan gula untuk industri, rumah tangga, dan kebutuhan masyarakat luas belum mampu dipenuhi oleh produksi domestik menjadi alasan utama dilakukannya impor gula tebu di Indonesia. Indonesia telah melakukan impor gula tebu sejak 55 tahun yang lalu, selama kurun waktu tersebut menggambarkan kondisi pergulaan Indonesia bahwa produksi dalam negeri tidak mencukupi kebutuhan gula nasional. Dikarenakan hal tersebut, pemerintah selalu berupaya menangani permasalahan diantaranya dengan memberikan dan memaksimalkan kebijakan swasembada gula nasional agar produksi gula Indonesia terpenuhi.

Perusahaan gula di Indonesia terdapat 2 macam yaitu perusahaan yang dikelola oleh swasta dan perusahaan yang dikelola oleh negara, seperti PTPN (Perseroan Terbatas Perkebunan Negara). Di Indonesia sendiri saat ini ada 712 perusahaan perkebunan milik pemerintah yang bergerak dalam industry gula, yaitu terdiri dari PT Perkebunan Nusantara I 1 hingga PT Perkebunan Nusantara XIV12. Salah satu PTPN yang memproduksi gula yaitu PT Perkebunan Nusantara XX. yang berlokasi d Di Jawa Timur. Terdapat beberapa lokasi pabrik gula yang dimiliki oleh PT Perkebunan Nusantara X sebagian besar tersebar di wilayah provinsi Jawa Timur, dengan total 9 Pabrik Gula yang saat ini masih beroperasi. salah satunya adalah pabrik gula gempol kerep yang berada di Mojokerto.



Gambar 1.1 Realisasi Laba Rugi & Pendapatan Komprehensif Lain Konsolidasi PT Perkebunan Nusantara X

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 mata rantai bisnis perusahaan. Produk utama PTPN X adalah gula Kristal putih dengan produk samping, berupa tetes. Bisnis PTPN X didukung oleh 9 unit pabrik gula dengan total kapasitas 39.050 TCD dan 3 unit kebun tembakau. Selain itu, PTPN X membawahi 3 anak

perusahaan, yakni PT. Dasplast Nusantara yang bergerak di bidang karung plastik, PT. Energi Agro Nusantara bidang bioetanol, serta PT. Mitratani Dua Tujuh yang menyediakan makanan beku, seperti edamame dan okra. PT Perkebunan Nusantara X segera mengambil langkah-langkah untuk mengendalikan biaya dan meningkatkan produktivitas sehingga mampu menurunkan biaya produksi per unit untuk mempertahankan arus kas yang kuat. Tindakan ini membentuk pondasi yang kuat bagi PTPN X dalam menghadapi tantangan di masa yang akan datang dan untuk meraih keuntungan optimal dari setiap perbaikan harga di masa depan.

Manajemen yang menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien merupakan usaha untuk mendukung peningkatan pengelolaan perusahaan yang membutuhkan analisis terhadap laporan keuangan. Aspek keuangan sebagai salah satu sumber daya strategis untuk menjalankan usaha kelangsungan hidup perusahaan. Selain itu dapat menentukan berbagai kemungkinan perolehan sumber dana dengan biaya relatif murah, serta untuk membiayai berbagai kegiatan sesuai dengan prioritas yang telah ditentukan.

Bidang keuangan merupakan bidang yang paling penting bagi setiap perusahaan yang berorientasi profit maupun yang non profit, yang mempunyai perhatian besar terhadap bidang keuangan dari perusahaan tersebut. Keberhasilan maupun kegagalan dalam PT Perkebunan Nusantara X hampir sebagian dipengaruhi ataupun ditentukan oleh keputusan keuangan perusahaan tersebut. Suatu perusahaan dalam menilai kinerja keuangan tidak lepas dari peran laporan keuangan yaitu dari laporan laba rugi dan neraca atau laporan keuangan lainnya. Dengan kata lain masalah yang biasa timbul dalam setiap organisasi atau perusahaan akan berimplikasi terhadap bidang keuangan. Oleh karena itu, agar PT Perkebunan Nusantara X dapat bertahan atau bahkan bisa tumbuh dan berkembang manajemen perusahaan harus mencermati kondisi dan kinerja perusahaan. Untuk menghindari kebangkrutan tersebut maka seorang manajer

perusahaan sangat penting untuk selalu berusaha agar perusahaannya dapat terus berjalan atau dengan kata lain manajer tersebut dapat menjaga kelangsungan hidup perusahaannya yang ditempuh dengan cara selalu memperhatikan dan mengadakan evaluasi terhadap perkembangan perusahaannya dari waktu ke waktu. Seorang manajer harus dapat memahami kondisi keuangan perusahaannya, karena pada dasarnya kondisi keuangan tersebut akan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaannya secara keseluruhan.

Analisis laporan keuangan mempunyai tujuan untuk mengetahui seberapa jauh perkembangan usaha antar perusahaan tersebut dari tahun ke tahun dan efektifitas pengelolaan perusahaan. Dengan diketahui tingkat perubahan keuangan baik modal, laba, maupun Sisa Hasil Usaha (SHU) yang dibagikan, sehingga dapat mengetahui kondisi atau prospek perusahaan dimasa mendatang. Analisis laporan keuangan yang digunakan untuk menilai prestasi manajemen dalam mengelola usaha perusahaan. Laporan keuangan sebagai sumber informasi yang bermanfaat, jika laporan keuangan dalam beberapa periode perbandingan. Dengan membandingkan laporan keuangan tersebut akan membantu pihak-pihak yang membantu berkepentingan untuk menganalisis perkembangan perusahaan. Selain itu dapat diketahui juga koefisien tidaknya team manajemen dalam mengelola perusahaan. Dengan kata lain Laporan keuangan merupakan laporan yang menunjukkan kondisi keuangan perusahaan pada saat ini atau dalam suatu periode tertentu (Kasmir, 2016).

Menurut Fahmi (2014) kinerja keuangan perusahaan mempunyai hubungan yang erat. Rasio keuangan ada banyak jumlahnya dan setiap rasio itu mempunyai kegunaan masing-masing. Jika rasio tersebut tidak mewakili tujuan dari analisis yang akan ia lakukan maka rasio tersebut tidak akan dipergunakan. Karena dalam

konsep keuangan dikenal dengan namanya fleksibilitas, artinya rumus yang dipergunakan haruslah disesuaikan dengan kasus yang diteliti.

Faktor-faktor manajemen strategi terhadap kinerja keuangan berada di luar kendali perusahaan yang mendorong PTPN X menerapkan prinsip kehati-hatian dalam pengelolaan biaya dan secara terus-menerus mencari peluang baru demi meningkatkan cost efficiency dan competitive advantage perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk berkembang dan tentunya berusaha semaksimal mungkin untuk memperoleh laba. Agar hal tersebut dapat tercapai, perusahaan harus mengelola kinerja, mengefektifkan dan mengoptimalkan semua potensi sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dengan baik sehingga memberikan nilai optimal bagi shareholder dan stakeholder-nya.

Perusahaan telah menentukan dan melakukan langkah-langkah strategis dalam mengendalikan kinerja keuangan terhadap ancaman merosotnya harga serta ancaman dan tantangan lain yang dihadapi. Namun, keberhasilan suatu strategi sangat ditentukan oleh seberapa besar tingkat kesesuaian strategi tersebut dengan perubahan lingkungan, persaingan serta situasi organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, pengukuran atas keberhasilan terhadap langkah-langkah strategis yang dilakukan oleh perusahaan tetap perlu untuk diuji dan dievaluasi.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Tujuan dari setiap bisnis atau perusahaan adalah memaksimalkan laba dan menghasilkan profit bagi para pemegang saham, baik perusahaan tersebut bergerak dalam bidang jasa maupun produksi sehingga tidak merugikan pihak lain, baik pemerintah maupun lembaga atau perusahaan itu sendiri.

Keberhasilan suatu perusahaan dapat diukur berdasarkan kinerja keuangan perusahaan tersebut. Fungsi pengukuran kinerja adalah sebagai alat bantu bagi

manajemen perusahaan dalam proses pengambilan keputusan dan juga untuk memperlihatkan kepada investor maupun pelanggan atau masyarakat umum bahwa perusahaan mempunyai kredibilitas yang baik. Apabila perusahaan mempunyai kredibilitas yang baik, hal itu akan mendorong investor untuk menanamkan modalnya. PT Perkebunan Nusantara X tetap berkomitmen untuk mempertahankan kinerja keuangan melalui kebijakan dan langkah-langkah strategisnya. Hal ini terbukti dari hasil pengukuran kinerja keuangan PTPN X melalui profitability ratio seperti yang ditampilkan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.3 Indikator Kinerja Keuangan (Profitability Ratios)

Indikator	Tahun				
	2017	2018	2019	2020	2021
Gross Profit Margin	20,33	20,82	20,16	9,55	8,56
Net Profit Margin	2,50	4,36	4,49	2,00	2,32
Return on Assets	0,50	0,91	0,97	0,40	0,34
Return on Equity	0,72	1,34	1,37	0,55	0,44
Current Ratio	109,65	147,44	145,00	147,12	233,26
Debt to Equity Ratio	44,39	47,39	41,67	37,16	28,62

Sumber: Laporan Keuangan PTPN X, 2021

Pada tabel 1.1 ini juga menunjukkan bagaimana perusahaan mengalami fluktuatif pada retron on assets dimana ROA rasio keuangan yang digunakan untuk alat analisis mengukur kinerja bentuk manajemen perusahaan dalam mendapatkan laba menyeluruh terjadi penurunan berturut pada tahun 2020 hingga 2021. Namun demikian, perusahaan tetap berkomitmen dalam mempertahankan volume produksi di level yang relevan bagi kondisi keuangan dan operasional. Indikator – indikator pada tabel diatas merupakan hal penting dalam mengetahui kinerja perusahaan akan dapat memberikan penilaian keadaan perusahaan yang sebenarnya, apakah mengalami kenaikan atau turunnya kinerja keuangan tersebut.

Laporan keuangan tersebut akan lebih penting dan bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, apabila data tersebut dapat diperbandingkan antara dua periode atau lebih untuk dianalisa, serta akan dapat memberikan penilaian

keadaan perusahaan yang sebenarnya, apakah mengalami kenaikan atau turunnya kinerja keuangan tersebut. Berdasarkan uraian latar belakang sangat berpengaruh terhadap stabilitas perusahaan terutama berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan, maka dapat dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana sistem pengendalian kinerja keuangan pada PT. Perkebunan Nusantara X?
2. Apa saja faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, ancaman serta peluang bagi sistem pengendalian kinerja keuangan pada PT. Perkebunan Nusantara X?
3. Bagaimana alternatif strategi pengembangan sistem pengendalian kinerja keuangan pada PT. Perkebunan Nusantara X?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk identifikasi sistem pengendalian kinerja keuangan pada PT. Perkebunan Nusantara X.
2. Untuk menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, ancaman serta peluang bagi sistem pengendalian kinerja keuangan pada PT. Perkebunan Nusantara X.
3. Untuk menganalisis alternatif strategi pengembangan sistem pengendalian kinerja keuangan pada PT. Perkebunan Nusantara X.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperoleh manfaat dan memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai informasi yang berkenaan dengan sistem pengendalian kinerja keuangan serta membantu dalam memberikan referensi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang Agribisnis.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan serta mempraktikkan teori – teori yang didapat dibangku kuliah agar dapat melakukan observasi dan menyajikan dalam bentuk tulisan dengan baik.

b. Bagi Lembaga

Untuk menambah pustaka perpustakaan bagi UPN “Veteran” Jawa Timur pada umumnya dan Fakultas Pertanian Pasca Sarjana jurusan Magister Agribisnis pada khususnya.

c. Bagi Dinas / Instansi

Diharapkan dapat menjadi masukan dalam penyusunan kebijakan teknis yang berkenaan dengan manajemen sistem pengendalian kinerja keuangan. Sebagai bahan pertimbangan manajemen terkait strategi sistem pengendalian kinerja keuangan untuk menjadi informasi dalam membangun koordinasi yang harmonis dalam kaitannya dengan kinerja keuangan PT. Perkebunan Nusantara X.