

**ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGAWASAN
PENJUALAN CPO PADA PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA IV**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.AK)
Program Studi Akuntansi*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

Nama : Tasya Amara
NPM : 1905170309
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**

MEDAN

2024



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238



PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Selasa, tanggal 28 Mei 2024, Pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : TASYA AMARA
N P M : 1905170309
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Skripsi : ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGAWASAN
PENJUALAN CPO PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
(PERSERO) MEDAN

Dinyatakan : (B+) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

Penguji I

(SUKMA LESMANA, S.E., M.Si)

Penguji II

(ISNA ARDILA, S.E., M.Si)

Pembimbing

(RIVA UBAR HARAHAP, S.E., M.Si, Ak., CA., CPA)

Ketua

PANITIA UJIAN

Sekretaris

(Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si, MA)



Prof. Dr. ADE GURAWAN, S.E., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh:

Nama : TASYA AMARA
N P M : 1905170309
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Penelitian : ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PENJUALAN
CPO PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, 26 April 2024

Pembimbing Skripsi

Riva Ubar Harahap, S.E., A.k., M.Si., CA., CPA

Disetujui Oleh:

Ketua Program Studi
Ketua Program Studi Akuntansi

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, SE., M.Si

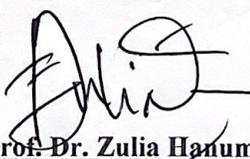
Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

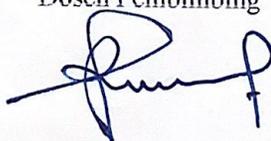
Nama Lengkap : TASYAAMARA
 N.P.M : 1905170309
 Program Studi : AKUNTANSI
 Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
 Nama Dosen Pembimbing : RIVA UBAR HARAHAP, SE., M.Si., Ak., CA., CPA
 Judul Penelitian : ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PENJUALAN CPO PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Perbaiki latar belakang, identifikasi masalah	11/1/24	Ri
Bab 2	- Tambah teori, perbaiki cara pengumpulan data	23/1/24	Ri
Bab 3	- Perbaiki definisi operasional - Tambah data	27/2/24	Ri
Bab 4	- Perbaiki hasil dan pembahasan	6/3/24	Ri
Bab 5	- Perbaiki kesimpulan dan saran	27/3/24	Ri
Daftar Pustaka	- Tambah daftar pustaka.	16/4/24	Ri
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Ace sidang meja hijau 26/4/2024		

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi Akuntansi


(Assoc. Prof. Dr. Zulia Hanum., SE., M.Si)

Medan, 26 April 2024
Disetujui Oleh
Dosen Pembimbing


(Riva Ubar Harahap, SE., M.Si., Ak., CA., CPA)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama Lengkap : Tasya Amara
N.P.M : 1905170309
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Dengan ini menyatakan bawah skripsi saya yang berjudul “**Analisis Perencanaan dan Pengawasan Penjualan CPO pada PT. Perkebunan Nusantara IV**” adalah bersifat asli (*original*), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan




Tasya Amara

ABSTRAK
Analisis Perencanaan dan Pengawasan Penjualan CPO Pada PT.
Perkebunan Nusantara IV (Persero)

Tasya Amara
Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Penelitian ini merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengetahui perencanaan dan pengawasan penjualan CPO pada PT Perkebunan Nusantara IV. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan sumber data primer yang diperoleh dari studi dokumentasi dan wawancara kepada pihak perusahaan. Analisis yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif.

Penyusunan anggaran pada PT Perkebunan Nusantara IV sudah baik karena memiliki prosedur yang baik, dimana perencanaan dilakukan oleh komite anggaran yang diketuai oleh direktur atau pimpinan perusahaan dan anggota komitennya adalah bagian pemasaran dan penjualan, penyusunan anggaran penjualan diawali dengan penentuan variabel yang mempengaruhi anggaran penjualan, Setelah penyusunan anggaran penjualan tersebut. kemudian diminta pengesahannya kepada direktur atau pimpinan, setelah disahkan anggaran penjualan diserahkan kembali kepada bagian penjualan untuk kemudian dilaksanakan PT. Perkebunan Nusantara IV di dalam melakukan pencatatan anggaran dilaksanakan oleh bagian administrasi. Pencatatan anggaran disertai dengan realisasi anggaran penjualan tahun lalu. Anggaran penjualan sebelum diserahkan dan dilaksanakan oleh bagian penjualan, terlebih dahulu anggaran dibahas dan dilakukan melalui rapat oleh komite anggaran. Setelah pencatatan anggaran dilakukan oleh bagian administrasi, dan anggaran penjualan dianalisis dengan cara membandingkan anggaran penjualan dengan realisasi pada periode yang sama

Kata Kunci : Perencanaan , Pengawasan dan Penjualan CPO

ABSTRACT

Analysis of CPO Sales Planning and Supervision at PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero)

***Tasya Amara
Accounting Study Program, Faculty of Economics and Business***

This research is research conducted to determine the planning and supervision of CPO sales at PT Perkebunan Nusantara IV. This research uses a descriptive approach with primary data sources obtained from documentation studies and interviews with the company. The analysis carried out in this research used descriptive statistical analysis.

The preparation of the budget at PT Perkebunan Nusantara IV was good because it had good procedures, where planning was carried out by a budget committee chaired by the director or head of the company and the committee members were the marketing and sales section. The preparation of the sales budget began with determining variables. which affects the sales budget, after preparing the sales budget. then the director or leader is asked for approval, after approval the sales budget is handed back to the sales department to be implemented by PT. Perkebunan Nusantara IV in recording the budget is carried out by the administration section. Budget recording is accompanied by the realization of last year's sales budget. Before the sales budget is submitted and implemented by the sales department, the budget is first discussed and carried out in a meeting by the budget committee. After recording the budget, it is carried out by the administration department, and the sales budget is analyzed by comparing the sales budget with the realization in the same period

Keywords: Planning, Supervision and CPO Sales

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah, Segala puji dan syukur penulis ucapkan kepada atas kehadiran Allah SWT dengan rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “**Analisis Perencanaan dan Pengawasan Penjualan CPO Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero)**”. Adapun skripsi ini disusun untuk memenuhi syarat menyelesaikan pendidikan sarjana Program Studi Akuntansi Konsentrasi Akuntansi Manajemen di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Selama penyusunan skripsi ini, peneliti banyak memperoleh bantuan, bimbingan, serta doa yang tidak ada henti-hentinya dari kedua orang tua. Teristimewa untuk Kedua Orang Tua tercinta, Ayahanda Sahdin Munthe dan Ibunda Mayana yang telah mendidik dan memberikan dukungan baik moril maupun material dan semangat serta doa restu yang tak pernah terputus untuk kesuksesan anaknya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini, serta dari berbagai pihak peneliti mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak **Prof. Dr. Agussani, M.AP** selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak **Assoc. Prof. Dr. H. Januri S.E., M.M., M.Si., CMA** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak **Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan S.E., M.Si** selaku Wakil Dekan 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

4. Ibu **Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum S.E., M.Si** selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
5. Bapak **Riva Ubar Harahap S.E., Ak., M.Si., CA, CPA** selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan yang banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik
6. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Program Studi Akuntansi yang telah membekali penulis dengan berbagai ilmu pengetahuan.
7. Seluruh Staf/ Pegawai Biro Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah banyak membantu dalam pengumpulan berkas dan administrasi.
8. Kepada Leniati Dachi A.Md selaku kakak sepupu penulis yang sangat membantu penulis dalam segala hal selama masa perkuliahan sampai penulis menyelesaikan tugas akhir.
9. Teruntuk Sahabat-Sahabat tercinta Saila Oktaviani Saragih, Anisa Dwi Firda, dan Marina Hutagalung, Vira Novia Liza, dan Teuku Muhammad Zikra Alfatah yang telah meluangkan waktu, memberikan dukungan serta pengalaman selama perkuliahan.
10. Kepada diri saya sendiri Tasya Amara, apresiasi sebesar-besarnya karena telah bertanggung jawab untuk menyelesaikan apa yang telah dimulai, terimakasih telah berusaha tetap kuat dari banyaknya keidakpercayaan, ketakutan, dan ketidakberanian.

Akhir kata, Penulis mengucapkan banyak terima kasih. Skripsi ini tidak luput dari berbagai kekurangan, untuk itu penulis mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan dan perbaikannya sehingga akhirnya skripsi ini dapat memberikan manfaat yang banyak bagi semua pihak.

Medan, Maret 2024

Tasya Amara
1905170309

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB 1.PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	6
1.3 Rumusan Masalah	6
1.4 Tujuan Penelitian.....	7
1.5 Manfaat Penelitian.....	7
BAB 2. LANDASAN TEORI	8
2.1 Uraian Teoritis.....	8
2.1.1 Penjualan	8
2.1.1.1. Pengertian Penjualan.....	8
2.1.1.2. Tujuan Penjualan.....	9
2.1.1.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Penjualan.....	13
2.1.2. Anggaran	16
2.1.2.1. Pengertian Anggaran.....	16
2.1.2.2. Tujuan, Manfaat dan Kelemahan Anggaran	17
2.1.2.3. Fungsi dan Jenis Anggaran	19
2.1.2.4. Proses Penyusunan Anggaran.....	21
2.1.2.5. Analisis Varians Anggaran	24
2.2 Penelitian Terdahulu	26
2.3 Kerangka Berpikir	27
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	28
3.1 Jenis Penelitian	28
3.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	28
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	29
3.4 Teknik Pengumpulan Data	29
3.5 Teknik Analisis Data.....	30
BAB IV HASIL PENELITIAN	31
4.1. Hasil Penelitian	31
4.2. Pembahasan.....	47
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	54
5.1. Kesimpulan	54
5.2. Saran.....	55
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Anggaran dan Realisasi Penjualan CPO pada PT. Perkebunan Nusantara IV	5
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	26
Tabel 3.1 Pelaksanaan Waktu Penelitian	29
Tabel 4.1. Laporan Laba Rugi PT. Perkebunan Nusantara IV (dalam jutaan).	40
Tabel 4.2. Laporan Posisi Keuangan PT. Perkebunan Nusantara IV.....	41
Tabel 4.3. Anggaran dan Realisasi Penjualan CPO PT Perkebunan Nusantara IV (Rupiah)	43
Tabel 4.4. Anggaran dan Realisasi Penjualan CPO PT Perkebunan Nusantara IV (Ton)	43

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran.....	27
Gambar 4.1 Bagan Proses Penyusunan Anggaran Pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan	38

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Persaingan usaha di dunia industri sekarang ini semakin pesat. Pihak-pihak yang berkepentingan di dalam perusahaan harus bekerja keras untuk dapat menghadapi persaingan tersebut dan untuk tetap dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Tujuan perusahaan untuk memperoleh laba yang optimal menjadi hal yang sangat sulit untuk dicapai. Terlebih lagi bagi perusahaan yang memproduksi produk yang sejenis, persaingan harga pun akan tampak.

Hal inilah yang menjadi tantangan tersendiri bagi para pengusaha, karena seperti yang telah diketahui, persaingan dalam dunia bisnis pastilah menjadi tantangan utama dalam menjalankan suatu kegiatan bisnis. Setiap perusahaan pasti mempunyai harapan dan tujuan yang ingin dicapai sesuai bidang usahanya. Harapan dan tujuan tersebut antara lain adalah untuk mempertahankan kestabilan perusahaan. Masyarakat dalam hal ini menjadi penilai apakah suatu perusahaan sudah berhasil dalam menjalankan perusahaannya. Keberhasilan suatu perusahaan tentunya tidak lepas dari kinerja manajemennya. Kinerja tersebut merupakan hasil dari serangkaian proses dan pengorbanan berbagai sumber daya. Salah satu parameter kinerja tersebut adalah penjualan.

Penjualan suatu perusahaan seringkali mengalami fluktuasi. Misalnya jumlah penjualan mengalami kenaikan pada bulan-bulan tertentu dan penurunan pada bulan-bulan yang lain. Naik turunnya jumlah penjualan tersebut merupakan hal yang sudah biasa dalam dunia usaha. Agar tujuan perusahaan dalam

meningkatkan hasil penjualan tercapai maka perusahaan harus mempunyai cara-cara atau metode-metode yang digunakan sebagai pedoman. Untuk itu manajemen perusahaan harus bekerja keras untuk memantau keadaan tersebut, sehingga perusahaan dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan naik ataupun turunnya jumlah penjualan. Bagi perusahaan yang sudah mengetahui penyebab naik turunnya penjualan, langkah selanjutnya tim manajerial harus menentukan penanggulangan yang tepat sesuai pemetaan masalah baik secara intern maupun ekstern perusahaan.

Penurunan penjualan yang terjadi secara mencolok dibawah normal, harus segera mendapat perhatian, penurunan penjualan tersebut tidak dalam arti mutlak tetapi dalam arti yang relatif. Setiap perusahaan memiliki standar dalam mengukur penjualan yang naik ataupun turun dan setiap perusahaan pasti mempunyai penilaian masing-masing. Adakalanya perusahaan ini mengalami naik turunnya penjualan yang disebabkan oleh banyak faktor.

Salah satu alat ukur kinerja perusahaan adalah penjualan. Menurut Nafarin (2012:488) menyatakan bahwa penjualan adalah proses atau kegiatan yang melibatkan pertukaran barang, jasa, atau produk antara penjual dan pembeli dengan tujuan untuk mentransfer kepemilikan atau hak atas barang atau jasa tersebut dari penjual ke pembeli. Proses penjualan melibatkan berbagai langkah, mulai dari pemasaran, negosiasi, pembuatan penawaran, hingga akhirnya penutupan transaksi.

Suatu perusahaan yang ingin tetap bertahan dan dapat bersaing harus memiliki strategi dan kebijakan yang tepat. Salah satu kebijakan yang harus ditetapkan adalah kebijakan tentang penentuan harga pokok produksi yang

dihasilkan perusahaan sehingga biaya yang dikeluarkan lebih efisien dalam meningkatkan produktivitas.

Perkebunan Nusantara IV adalah perusahaan yang bergerak pada bidang usaha agroindustri. PTPN IV mengusahakan perkebunan dan pengolahan komoditas kelapa sawit dan teh yang mencakup pengolahan areal dan tanaman, kebun bibit dan pemeliharaan tanaman menghasilkan, pengolahan komoditas menjadi bahan baku berbagai industri, pemasaran komoditas yang dihasilkan dan kegiatan pendukung lainnya.

Perkebunan Nusantara IV melakukan penjualan komoditas kelapa sawit yang terdiri atas minyak sawit (CPO), Inti sawit (kernel), Palm kernel oil dan palm kernel meals. PTPN IV memiliki 30 Unit Usaha yang mengelola budidaya Kelapa Sawit dan 1 Unit Usaha yang mengelola budidaya Teh dan 1 Unit Kebun Plasma Kelapa Sawit, serta 1 Unit Usaha Perbengkelan (PMT Dolok Ilir) yang menyebar di 9 Kabupaten, yaitu Kabupaten Langkat, Deli Serdang, Serdang Bedagai, Simalungun, Asahan, Labuhan Batu, Padang Lawas, Batubara dan Mandailing Natal.

Dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan dalam hal penjualan dibutuhkan perencanaan dan pengawasan yang baik untuk memastikan kinerja berjalan dengan efektif dan efisien. Perencanaan adalah suatu proses penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang. Perencanaan harus menghubungkan sasaran jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Anggaran tahunan harus sesuai dengan bisnis jangka panjang. Perencanaan juga harus saling berhubungan dengan pengawasan agar dapat meningkatkan penerimaan pajak sesuai yang ditargetkan. Tujuan utama

perencanaan adalah memberikan proses umpan maju agar dapat memberikan arahan kepada setiap pimpinan dalam mengambil keputusan. Instansi memerlukan sebuah perencanaan yang menjadi dasar bagi kegiatan instansi dalam merumuskan kegiatan dan hasil yang akan diperoleh dimasa mendatang. Perencanaan dilakukan oleh pihak manajemen untuk merumuskan tindakan yang diharapkan dengan cara-cara yang lebih efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang maksimal.

(Nafarin, 2017) menyatakan bahwa: anggaran merupakan alat pengawasan (*Controlling*), pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran) dan Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (apabila terdapat penyimpangan yang merugikan). Fungsi pengawasan adalah identifikasi beberapa faktor yang menghambat sebuah kegiatan dan juga pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan agar tujuan organisasi dapat agar tetap tercapai. Sebagai kesimpulan fungsi pengawasan diperlukan untuk pengawasan apa yang telah direncanakan dan dikoordinasikan berjalan sebagaimana mestinya. Jika tidak berjalan dengan semestinya maka fungsi pengawasan juga melakukan proses untuk mengoreksi kegiatan yang sedang berjalan agar dapat tetap mencapai apa yang telah direncanakan.

Adapun data anggaran dan realisasi penjualan minyak sawit (CPO) pada PT Perkebunan Nusantara IV dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 1.1. Anggaran dan Realisasi Penjualan CPO
PT Perkebunan Nusantara IV**

No	Tahun	ANGGARAN		REALISASI		Selisih	Capaian
		Ton	Rp	Ton	Rp		
1	2018	642.179	6.094.099	581.537	4.915.611	90.56%	Tidak tercapai
2	2019	598.653	6.277.047	588.744	4.028.878	98.34%	Tidak tercapai
3	2020	628.752	5.153.804	629.444	5.523.697	100.11%	Tercapai
4	2021	717.654	8.153.893	684.087	7.898.877	95.32%	Tidak tercapai
5	2022	786.734	8.694.287	684.474	8.132.428	87.00%	Tidak tercapai

Sumber : Laporan Penjualan PT Perkebunan Nusantara IV (2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwasannya pada tahun 2018-2019 realisasi penjualan CPO tidak tercapai, pada tahun 2018 anggaran penjualan CPO sebesar 642.179 ton atau senilai Rp. 6.094.099 namun realisasinya sebesar 581.537 ton atau senilai Rp. 4.915.611, pada tahun 2019 anggaran penjualan CPO sebesar 598.653 ton atau senilai Rp. 6.277.047 namun realisasinya sebesar 588.744 ton atau senilai Rp. 4.028.878, kemudian di tahun 2020 target penjualan tercapai namun anggaran penjualan mengalami penurunan, penjualan dari tahun sebelumnya dan di tahun 2021-2022 target penjualan kembali tidak tercapai, pada tahun 2021 anggaran penjualan CPO sebesar 717.654 ton atau senilai Rp. 6.094.099 namun realisasinya sebesar 581.537 ton atau senilai Rp. 7.898.877, pada tahun 2022 anggaran penjualan CPO sebesar 786.734 ton atau senilai Rp. 8.694.287 namun realisasinya sebesar 684.474 ton atau senilai Rp. 8.132.428, tidak tercapainya penjualan yang di rencanakan menunjukkan perencanaan yang buruk, dan dikhawatirkan akan menurunkan laba perusahaan. Hal ini juga mengindikasikan pengawasan yang buruk dalam hal penjualan CPO di PT Perkebunan Nusantara IV.

Harahap (2010) menyatakan “dalam penjualan jika realisasinya lebih kecil dari pada *budget* maka dianggap tidak menguntungkan (*unfavorable*). Sebaliknya jika realisasi lebih besar dari pada (*budget*) dianggap menguntungkan (*favorable*).

Selain itu Bragg (2014) menjelaskan adanya ketidakakuratan karena anggaran mendasar pada asumsi dengan melihat kondisi operasi pada saat anggaran tersebut dirumuskan.

Dari data di atas ditemukan adanya indikasi penyusunan anggaran belum maksimal. Hal ini dapat dilihat dari penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) yang cukup signifikan antara anggaran penjualan dengan realisasinya dari beberapa tahun terakhir

Berdasarkan uraian tersebut dan mengingat betapa pentingnya anggaran sebagai alat pengawasan data dalam menilai kinerja manajemen untuk mendukung keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya, maka penulis tertarik untuk menjadikannya sebagai bahan penelitian dan menuangkannya dalam tugas akhir dengan judul “**Analisis Perencanaan dan Pengawasan Penjualan CPO Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero)**”.

1.2. Identifikasi Masalah

Dari uraian diatas maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Proses penyusunan anggaran terindikasi belum maksimal
2. Tidak tercapainya target penjualan di tahun 2018,2019,2021 dan 2022
3. Adanya indikasi pengawasan yang belum maksimal terhadap penjualan di PT Perkebunan Nusantara IV.

1.3. Rumusan Masalah

Berkenaan dengan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas maka penulis merumuskan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah perencanaan penjualan telah digunakan sebagai alat untuk pengawasan pada PT Perkebunan Nusantara IV?
2. Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan perencanaan penjualan tidak tercapai pada PT. Perkebunan Nusantara IV?

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui perencanaan penjualan digunakan sebagai alat untuk pengawasan pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero).
2. Untuk mengetahui faktor apa saja yang menyebabkan perencanaan penjualan tidak tercapai PT. Perkebunan Nusantara IV.

1.5. Manfaat Penelitian

1. Bagi penulis, sebagai tambahan mengenai perencanaan dan pengawasan penjualan.
2. Bagi perusahaan, memberikan saran perencanaan dan pengawasan yang baik agar meningkatkan kinerja penjualan yang lebih efektif dan efisien.
3. Sebagai informasi dan referensi bagi para peneliti selanjutnya yang relevan dengan penelitian ini.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Uraian Teori

2.1.1. Penjualan

2.1.1.1. Pengertian Penjualan

Aktivitas penjualan merupakan tujuan utama perusahaan karena jika aktivitas penjualan produk maupun jasa tidak dikelola dengan baik maka volume penjualan langsung dapat merugikan perusahaan. Hal ini dapat disebabkan karena sasaran penjualan yang diharapkan tidak tercapai dan penjualan pun akan berkurang.

Simamora (2012:24) menyatakan bahwa: “Penjualan adalah Penjualan lazim dalam perusahaan dan merupakan jumlah kotor yang diperusahaan kepada pelanggan atas barang dan jasa”. Menurut Marom (2010:28) menyatakan bahwa: “Penjualan artinya Penjualan barang dagangan sebagai usaha pokok perusahaan yang biasanya dilakukan volume penjualan teratur”.

Menurut Kartajaya (2011:51) “Penjualan adalah bagaimana menciptakan hubungan jangka panjang dengan pelanggan melalui produk atau jasa perusahaan. Penjualan merupakan pembelian suatu barang atau jasa oleh seorang pembeli dari seorang penjual sesuai dengan harga yang telah ditetapkan atau dalam beberapa kasus melalui perjanjian pertukaran barang atau imbal beli.

Menurut Nafarin (2012:202), “Penjualan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh penjual dalam menjual barang atau jasa dengan harapan akan memperoleh laba dari adanya transaksi-transaksi tersebut dan Penjualan dapat

diartikan sebagai pengalihan atau pemindahan hak kepemilikan atas barang atau jasa dari pihak penjual ke pembeli.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Penjualan adalah persetujuan kedua belah pihak antara penjual dan pembeli, dimana penjual menawarkan suatu produk dengan harapan pembeli dapat menyerahkan sejumlah uang sebagai alat ukur produk tersebut sebesar harga jual yang telah disepakati.

2.1.1.2. Tujuan Penjualan

Dalam suatu perusahaan kegiatan penjualan adalah kegiatan yang penting, karena dengan adanya kegiatan penjualan tersebut maka akan terbentuk laba yang dapat menjamin kelangsungan hidup perusahaan.

Tujuan umum penjualan yang dimiliki oleh perusahaan menurut Basu Swastha (2011;404) yaitu:

1. Mencapai volume Penjualan tertentu.

Kegiatan penjualan merupakan suatu kegiatan yang harus dilakukan oleh perusahaan dengan memasarkan produknya baik berupa barang atau jasa. Kegiatan penjualan yang dilaksanakan oleh perusahaan bertujuan untuk mencapai volume penjualan yang diharapkan dan menguntungkan untuk mencapai laba maksimum bagi perusahaan.

2. Mendapat laba tertentu.

Hal yang paling lumrah dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai laba tertentu, yaitu dengan menaikkan omzet perusahaan. Dengan semakin banyaknya pesaing yang dimiliki oleh perusahaan, maka perlu melakukan analisa pasar. Analisa tersebut bisa dilakukan dengan melihat keinginan pasar,

seperti menaikkan kualitas barang yang dijual ataupun menurunkan harga jual barang tersebut.

3. Menunjang pertumbuhan perusahaan”.

Pertumbuhan perusahaan (badan usaha) memerlukan komitmen pendanaan yang permanen dan terus meningkat. Situasi ini akan berlawanan pada saat pola penurunan. Begitu penjualan (jasa atau barang) menurun manajemen harus berhati-hati dalam menurunkan operasi, modal kerja, dan akiva operasi.

Menurut Kasmir (2012:58) tujuan penjualan dapat dibagi menjadi dua yaitu:

1. Kegiatan yang ditujukan untuk mendidik atau memberitahukan konsumen
2. Kegiatan yang bertujuan untuk mendorong mereka

Menurut Kartajaya (2011:28) Fungsi penjualan meliputi aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh penjual untuk merealisasikan penjual seperti:

1. Menciptakan permintaan
Permintaan adalah jumlah barang atau jasa yang ingin dan mampu dibeli oleh konsumen, pada berbagai tingkat harga, dan pada waktu tertentu
2. Mencari pembeli
Meningkatkan penjualan dan mendapatkan keuntungan merupakan inti dalam sebuah perusahaan bisnis. Kedua hal tersebut menentukan hidup atau tidaknya sebuah perusahaan, yang dapat dilihat dari lancar atau tidaknya perusahaan dalam merekrut karyawan, membeli perlengkapan perusahaan, memproduksi produk, atau memberikan peningkatan dalam jasa pelayanan.
3. Memberikan Syarat-Syarat Penjualan
Syarat-syarat ini berlaku menggantikan syarat-syarat dan ketentuan umum pembelian Pembeli mana pun terlepas jika atau waktu Pembeli mengajukan pemesanan pembelian atau syarat-syarat tersebut. Penerimaan Pembeli terhadap istilah Surat Penawaran secara jelas
4. Memindahkan Hak milik
Hak milik atas suatu benda tidak dapat diperoleh dengan cara lain melainkan dengan pemilikan, karena perlekatan, karena daluwarsa

Mulyadi (2001), penilaian kinerja penjualan adalah penentuan secara priodik efektifitas oprasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan krteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja (performance) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana kerja suatu organisasi). Sedangkan menurut pendapat Mulyadi (2001), kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode tertentu. Dalam mengukur prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu perusahaan atau organisasi menggunakan kinerja. Dengan adanya target maka organisasi maupun perseorangan dapat diketahui hasil. Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada di perusahaan terkait. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik untuk mendapatkan respon yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan.

Pelaksanaan pengendalian penjualan berkaitan erat dengan anggaran penjualan karena dalam anggaran penjualan terdapat sasaran penjualan yang ingin dicapai oleh setiap pelaksana anggaran. Adanya pengendalian penjualan membuat manajemen perusahaan dapat melakukan analisis dan penelitian terhadap kemungkinan terjadinya penyimpangan-penyimpangan, dan kemudian dari penyimpangan tersebut dilakukan tindakan koreksi yang diperlukan dan disesuaikan dengan situasi dan kondisi intern maupun kondisi ekstern perusahaan.

Efektivitas pengendalian penjualan dapat tercapai dengan cara membandingkan dan menganalisis antara anggaran penjualan dengan realisasi penjualan yang terjadi, sehingga akan terlihat selisih ataupun penyimpangan yang terjadi. Selisih maupun penyimpangan yang terjadi, digunakan sebagai dasar evaluasi dan prestasi serta dimanfaatkan sebagai umpan balik untuk perbaikan dimasa yang akan datang.

Pengendalian yang baik memerlukan umpan balik dan umpan maju. Umpan maju ini bermakna bahwa rencana, tujuan, kebijakan dan standar telah dikembangkan dan dikomunikasikan kepada seluruh manajer yang bertanggung jawab terhadap pencapaian kinerja yang telah direncanakan. Konsep umpan balik yaitu konsep yang memerlukan pengukuran kinerja yang memicu dilakukannya tindakan koreksi yang dirancang untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan semula. Umpan maju memberikan dasar bagi pelaksanaan pengendalian saat kegiatan dilaksanakan, sedangkan umpan balik memberikan dasar bagi pengukuran efektivitas pengendalian setelah suatu kegiatan dilaksanakan. Pada saat suatu anggaran dilaksanakan, maka pengendalian harus mulai diterapkan untuk mengukur kemajuan dari anggaran tersebut. Adanya anggaran penjualan yang digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian, membantu manajemen dalam melakukan proses pengendalian didalam perusahaan. Perencanaan yang baik tanpa didukung oleh pengendalian yang efektif, dapat mengakibatkan pemborosan dana dan waktu, demikian pula sebaliknya, proses pengendalian tanpa didasari oleh perencanaan yang baik, tidak dapat dilakukan proses pengendalian ke arah tujuan

yang ingin dicapai. Anggaran penjualan yang tercapai, mengandung arti bahwa efektivitas pengendalian penjualan yang dilakukan oleh perusahaan telah berjalan dengan baik, kemudian mengandung arti juga bahwa penyimpangan yang terjadi tidak terlalu signifikan, sehingga tujuan anggaran penjualan dapat tercapai walaupun tidak sepenuhnya tercapai yang dikarenakan faktor-faktor tertentu.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan umum perusahaan dalam kegiatan penjualan adalah untuk mencapai volume penjualan, mendapat laba yang maksimal dengan modal sekecil-kecilnya, dan menunjang pertumbuhan suatu perusahaan.

2.1.1.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penjualan

Aktivitas Penjualan banyak dipengaruhi oleh faktor tertentu yang dapat meningkatkan aktivitas perusahaan, oleh karena itu manajer Penjualan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi Penjualan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi penjualan menurut Swastha (2011;406) antara lain sebagai berikut:

1) Kondisi dan Kemampuan Penjual

Kondisi dan kemampuan penjual terdiri dari pemahaman atas beberapa masalah penting yang berkaitan dengan produk yang dijual, jumlah dan sifat dari tenaga penjual adalah:

- a. Jenis dan karakteristik barang atau jasa yang ditawarkan
- b. Harga produk atau jasa
- c. Syarat Penjualan, seperti: pembayaran, pengiriman

2) Kondisi Pasar

Pasar sebagai kelompok pembelian atau pihak yang menjadi sasaran dalam penjualan dan dapat pula mempengaruhi kegiatan penjualannya.

3) Kondisi Organisasi Perusahaan

Pada perusahaan yang besar, biasanya masalah penjualan ini ditangani oleh bagian tersendiri, yaitu bagian Penjualan yang dipegang oleh orang-orang yang ahli dibidang Penjualan.

4) Faktor-Faktor Lain

Faktor-faktor lain seperti periklanan, peragaan, kampanye, dan pemberian hadiah sering mempengaruhi Penjualan karena diharapkan dengan adanya faktor-faktor tersebut pembeli akan kembali membeli lagi barang yang sama (Dahrani et al., 2022)

Menurut Kotler (2010:327) ada beberapa faktor yang mempengaruhi Penjualan yaitu:

- 1) Faktor harga jual, harga persatuan atau unit atau lainnya produk yang dijual di pasaran. Penyebab berubahnya merupakan perubahan nilai harga jual per satuan.
- 2) Faktor jumlah barang yang dijual, banyaknya kuantitas atau jumlah barang yang dijual dalam suatu periode.

Amirullah (2012:65) faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan penjualan adalah:

- 1) Kebijakan harga jual
- 2) Kebijakan Produk
- 3) Kebijakan distribusi

Perhitungan tingkat penjualan pada akhir periode dengan penjualan yang dijadikan periode dasar. Apabila nilai perbandingannya semakin besar, maka dapat dikatakan bahwa tingkat pertumbuhan penjualan semakin baik

Menurut Sunardi & Prismawati (2015:84), penjualan juga dipengaruhi oleh beberapa faktor lingkungan yaitu :

1) Faktor lingkungan tak terkendali

Adalah faktor yang mempengaruhi pemasaran termasuk penjualan perusahaan yang berbeda di luar perusahaan. Faktor-faktor lingkungan antara lain:

- a) Sumber daya dan tujuan perusahaan
- b) Lingkungan persaingan
- c) Lingkungan ekonomi dan teknologi
- d) Lingkungan politik dan hukum
- e) Lingkungan sosial dan budaya

2) Faktor lingkungan terkendali

Adalah faktor lingkungan yang mempengaruhi pemasaran termasuk penjualan yang berada di dalam perusahaan. Faktor-faktor tersebut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan penjualan yang berada di dalam perusahaan. Faktor-faktor tersebut adalah Marketing Mix terdiri dari:

- a) Produk

Produk adalah hasil barang/jasa yang diciptakan oleh perusahaan yang akan dipasarkan kepada konsumen di pasar.

b) Harga jual

Harga jual adalah nilai dari suatu produk yang diterapkan kepada konsumen

c) Distribusi

Distribusi merupakan penyaluran produk melalui pihak ketiga sebelum jatuhnya produk tersebut ke konsumen

d) Biaya promosi

Biaya promosi adalah biaya yang dibebankan untuk melakukan pengenalan produk terhadap konsumen

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kegiatan Penjualan, yaitu: kondisi dan kemampuan Penjualan, kondisi pasar, modal, kondisi organisasi perusahaan, dan faktor-faktor lain.

2.1.2. Anggaran

2.1.2.1. Pengertian Anggaran

Anggaran atau *budget* merupakan salah satu alat yang dapat digunakan oleh pihak manajemen sebagai pedoman untuk menjalankan kegiatan-kegiatan operasional perusahaan agar tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai (Lestari et al., 2021). Anggaran terdiri dari serangkaian taksiran-taksiran yang dapat dipakai sebagai suatu program untuk menjalankan kegiatan perusahaan pada suatu periode, khususnya pada masa yang akan datang. Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur

dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun (Nafarin, 2011).

Perencanaan merupakan dasar bagi suatu pengendalian, sedangkan pengendalian diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Anggaran merupakan rencana sebagai suatu alat yang digunakan untuk mengadakan perencanaan dan pengendalian. Anggaran digunakan sebagai alat bantu bagi manajemen dalam menyusun perencanaan, pengkoordinasian, dan pengawasan. Anggaran merupakan rencana terperinci dan menyeluruh untuk setiap kegiatan dan aktivitas di dalam perusahaan. Hasil sesungguhnya yang dicapai, akan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan di dalam anggaran, untuk menentukan koreksi (perbaikan) yang diperlukan atas kegiatan di masa yang akan datang

Anggaran memiliki karakteristik (Nafarin, 2011) sebagai berikut:

- a. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
- b. Anggaran pada umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
- c. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk menerima tanggung jawab dalam mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
- d. Usulan anggaran di-*review* dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran dan dapat diubah dibawah kondisi tertentu.
- e. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dijelaskan penyebabnya.

2.1.2.2. Tujuan, Manfaat, dan Kelemahan Anggaran

a. Tujuan Anggaran

Tujuan disusunnya anggaran (Nafarin, 2007: 19), antara lain:

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b. Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana sehingga dapat memudahkan pengawasan.
- d. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.

Dari uraian di atas dapat dijelaskan bahwasannya anggaran memiliki banyak tujuan yang dapat membantu perusahaan dalam memilih sumber dan investasi dana sehingga dapat memudahkan dalam pengawasan dan merencanakan arus kas yang akan masuk dan keluar sehingga lebih jelas untuk di evaluasi sebagai bahan pertimbangan untuk kegiatan operasional selanjutnya.

b. Manfaat Anggaran

Anggaran mempunyai banyak manfaat (Nafarin, 2007: 19) antara lain:

- a. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
- b. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
- c. Dapat memotivasi pegawai.
- d. Menimbulkan rasa tanggung jawab kepada pegawai.
- e. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana dimanfaatkan seefisien mungkin.

Adapun manfaat anggaran diharapkan dapat dimanfaatkan oleh beberapa unsur dan bagian di perusahaan dalam rangka motivasi dan pengendalian keuangan perusahaan sehingga dapat terlaksana dengan baik sesuai dengan rencana awal.

c. Kelemahan Anggaran

Anggaran selain mempunyai banyak manfaat, juga memiliki kelemahan (Haruman dan Rahayu, 2007). Beberapa kelemahan anggaran antara lain:

Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (permintaan efektif kapasitas produksi, dan lain-lain), maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketepatan estimasi tersebut.

- a. Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan secara sungguh-sungguh.
- b. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bukan menggantikannya.
- c. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, sebab itu anggaran perlu memiliki sifat yang luwes.

Selain memiliki tujuan dan manfaat, anggaran juga memiliki kelemahan-kelemahan, sehingga pihak perusahaan perlu melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya untuk memastikan anggaran tersebut dapat terlaksana dengan baik.

2.1.2.3. Fungsi, Jenis dan Proses Penyusunan Anggaran

a. Fungsi Anggaran

Ada tiga fungsi yang hendak dicapai dalam penyusunan sebuah anggaran, yaitu:

1) Fungsi Perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti, karena anggaran memberikan gambaran yang lebih nyata/jelas dalam unit dan uang. Anggaran memberikan gambaran singkat atas operasional perusahaan di waktu mendatang, apa yang ingin dicapai dan upaya/kegiatan yang hendak dilakukan demi mencapai target tersebut. Dengan anggaran perusahaan akan lebih mudah melangkah sebab telah memiliki arahan operasional yang jelas.

2) Fungsi Pelaksanaan

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba). Anggaran berperan penting untuk menyelaraskan (kordinasi) setiap bagian, seperti bagian pemasaran, bagian umum, bagian produksi, dan bagian keuangan. Hal ini dikarenakan setiap bagian telah dibebani target tertentu yang harus dicapai sehingga bagian lain juga dapat bekerja optimal. Keadaan ini akan menciptakan ketergantungan dan kerja sama antar bagian dalam perusahaan.

3) Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan alat pengendalian/pengawasan (*controlling*). Pengawasan berarti melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan melalui:

- a) Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran).
- b) Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (apabila terdapat penyimpangan yang merugikan).

b. Jenis-Jenis Anggaran

Jenis anggaran ada berbagai macam, hal itu sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan dalam melakukan kegiatan. Anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang (Nafarin, 2007: 22), sebagai berikut:

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran variabel (*variable budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval aktivitas tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas yang berbeda.
 - b. Anggaran tetap (*fixed budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Anggaran tetap disebut juga anggaran statis.
2. Menurut cara penyusunan, anggaran dapat dibedakan menjadi:
 - a. Anggaran periodik (*periodic budget*), yaitu anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, umumnya satu tahun, yang disusun setiap akhir periode anggaran.
 - b. Anggaran kontiniu (*continuous budget*), yaitu anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan atas anggaran yang pernahdibuat, misalnya tiap bulan diadakan perbaikan sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.
3. Menurut jangka waktu, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran jangka pendek (*short range budget*/anggaran taktis), yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan jenis anggaran jangka pendek.
 - b. Anggaran jangka panjang (*long range budget*/anggaran strategis), yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan jenis anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal (*capital budget*). Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.

4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri atas anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut anggaran induk (*master budget*).
 - a. Anggaran operasional (*operational budget*), yaitu anggaran untuk menyusun anggaran laba rugi. Contohnya adalah anggaran penjualan, anggaran biaya pabrik (meliputi anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya *overhead* pabrik), anggaran beban usaha, dan anggaran laba rugi.
 - b. Anggaran keuangan (*financial budget*), yaitu anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Contohnya adalah anggaran kas, anggaran piutang, anggaran persediaan, anggaran utang, dan anggaran neraca.
5. Menurut kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran komprehensif (*comprehensive budget*), yaitu rangkaian dari berbagai jenis anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.
 - b. Anggaran parsial (*partially budget*), yaitu anggaran yang disusun secara tidak lengkap atau anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja
6. Menurut fungsinya, anggaran meliputi:
 - a. Anggaran apropriasi (*appropriation budget*), yaitu anggaran yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain
 - b. Anggaran kinerja (*performance budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan, misalnya untuk menilai apakah biaya yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas
7. Menurut metode penentuan harga pokok produk, anggaran meliputi:
 - a. Anggaran tradisional (*traditional budget*) atau anggaran konvensional (*conventional budget*) terdiri atas anggaran berdasar fungsional dan anggaran berdasar sifat.
 - b. Anggaran berdasar kegiatan (*activity based budget*), yaitu anggaran yang dibuat menggunakan metode pengharga-pokokan berdasar kegiatan (*activity based costing*) dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel dan anggaran induk

2.1.2.4. Proses Penyusunan Anggaran

Suatu anggaran disusun untuk mencoba menjawab dan memperkirakan apa-apa saja yang akan terjadi di masa yang akan datang. Hal ini merupakan bagian dari fungsi perencanaan, karena merupakan proyeksi ke depan dan dijabarkan dalam bentuk angka-angka. Untuk itu sangat dibutuhkan persiapan penyusunan anggaran yang matang, tajam, dan teliti. Penyusunan anggaran yang dilakukan oleh

perusahaan dapat menggunakan metode yang lazim digunakan. Pilihan metode ini sangat tergantung pada kondisi dan keinginan manajemen perusahaan yang bersangkutan. Proses penyusunan anggaran adalah tahap kegiatan yang dilakukan dalam anggaran sehingga tersusun dan menjadi pegangan manajemen dalam kegiatan operasionalnya (Harahap, 2007). Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran pada perusahaan (Haruman dan Rahayu, 2007), yaitu:

1. Faktor Intern

Faktor-faktor intern (*controlable*), antara lain:

- a. Data-data penjualan pada tahun-tahun yang lalu.
- b. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, syarat pembayaran barang yang dijual, promosinya, pemilihan saluran distribusi, dan sebagainya.
- c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan.
- d. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya maupun keterampilan, dan keahliannya.
- e. Modal kerja yang dimiliki perusahaan.
- f. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan.
- g. Kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan, baik dibidang perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi, dan sebagainya.

2. Faktor Ekstern

Faktor-faktor ekstern (*uncontrolable*), antara lain:

- a. Keadaan persaingan.
- b. Tingkat pertumbuhan penduduk.
- c. Tingkat penghasilan masyarakat.
- d. Tingkat penyebaran penduduk.
- e. Agama, adat-istiadat, dan kebiasaan masyarakat.
- f. Berbagai kebijaksanaan pemerintah, baik dibidang politik, ekonomi, sosial, budaya, maupun keamanan.
- g. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan, teknologi, dan sebagainya.

Penyusunan anggaran memiliki banyak faktor diantaranya dari pihak internal dan juga pihak eksternal, faktor-faktor ini harus mampu di analisis dan diawasi oleh perusahaan untuk memastikan pelaksanaan kegiatan yang direncanakan berjalan dan mencapai target.

Penyusunan anggaran dalam suatu perusahaan biasanya dikoordinasi oleh satu lembaga yang bertugas menyusun anggaran yang dinamakan komite anggaran. Komite anggaran beranggotakan manajer divisi dan manajer lainnya yang melaksanakan fungsi-fungsi pokok kegiatan suatu perusahaan dan memberikan arahan kerja penyusunan anggaran. Komite anggaran pada umumnya berada langsung dibawah direksi. Penyebab yang utama adalah karena baik dalam penyusunannya maupun dalam pelaksanaannya anggaran perlu melibatkan personalia dari berbagai bagian.

Dengan penempatan komite anggaran secara langsung dibawahnya, maka anggaran yang tersusun nantinya akan memperoleh dukungan secara penuh dari semua bagian yang ada dalam perusahaan sehingga anggaran benar-benar akan merupakan alat bagi manajemen untuk menggerakkan serta mengarahkan kegiatan-kegiatan seluruh bagian. Proses penyusunan anggaran menurut Sofyan Syafri Harahap (2001 : 83) dapat dilihat dari sudut pandang berikut:

a. Otoriter atau *Top Down*

Dalam metode ini anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Bawahan tidak diminta keikutsertaannya dalam menyusun anggaran.

b. Demokrasi atau *Bottom Up*

Dalam metode ini anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang akan dicapainya di masa yang akan datang.

c. Campuran atau *Top Down* dan *Bottom Up*

Metode ini adalah campuran dari kedua metode diatas. Disini perusahaan menyusun anggaran dengan memulainya dari atas dan kemudian selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi, ada pedoman dari atasan atau pimpinan dan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan atasan.

2.1.2.5. Analisis Varians Anggaran

Analisis variansi atau analisis selisih dimaksudkan untuk tujuan perencanaan atau pengendalian manajerial dalam konteks program Perencanaan dan Pengendalian Laba yang komprehensif. Menurut Harahap (2009): “Analisis variansi adalah analisis yang dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan realisasi dibandingkan dengan anggarannya”. Sedangkan Mahmudi (2013) menjelaskan bahwa analisis varians dilakukan dengan cara mengevaluasi selisih terjadi antara anggaran dengan realisasi. Selisih anggaran dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu selisih menguntungkan (*favourable*) dan tidak menguntungkan (*unfavorable*).

Analisis terutama ditujukan terhadap selisih anggaran yang tidak menguntungkan. Sehingga aspek yang perlu menjadi perhatian adalah sebagai berikut:

1. Menentukan tingkat signifikansi selisih anggaran
2. Menentukan tingkat varians (selisih) anggaran yang bisa ditoleransi, terutama untuk selisih yang tidak menguntungkan
3. Mencari penyebab terjadinya selisih anggaran
4. Menentukan tindakan untuk perbaikan kinerja dimasa depan

Witjaksono (2013) varians atau selisih adalah perbedaan antara suatu rencana atau target dan suatu hasil. Varians memberikan indikasi atau suatu

peringatan bahwa operasi tidak berjalan sebagaimana yang direncanakan. Analisis varians mencakup analisis matematis dari dua perangkat data untuk mendapatkan pendalaman penyebab terjadinya suatu penyimpangan atau varians. Salah satu jumlah diperlukan sebagai dasar standar, atau titik pedoman.

Dalam metode ini analisa varians langsung memperbandingkan antara apa-apa yang dianggarkan dengan realisasi yang dicapai oleh masing-masing mata anggaran yang bersangkutan. Selisih yang ada dapat berupa :

1. *Favorable variance* bersifat positif bagi perusahaan, karena efek meningkatkan laba operasi relatif terhadap nilai yang dianggarkan.
2. *Unfavourable variance* bersifat negatif bagi perusahaan, karena mempunyai efek menurunkan laba operasi relatif terhadap nilai yang dianggarkan

Adapun rumus rasio anggaran adalah sebagai berikut:

$$\text{Varians} = \frac{\text{Realisasi Anggaran}}{\text{Target Anggaran}} \times 100\%$$

Sebagai contoh sebuah perusahaan menginginkan penjualan perusahaan pada tahun 2024 sebesar 25.000.000, namun pada akhir tahun 2024 perusahaan hanya mampu menghasilkan penjualan sebesar 20.000.000. sehingga analisis varians dalam anggaran tersebut sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Varians} &= \frac{20.000.000}{25.000.000} \times 100\% \\ &= 80\% \end{aligned}$$

Dengan demikian target penjualan tidak mencapai 100% bahkan berada di bawahnya, sehingga terdapat selisih yang tidak menguntungkan (*Unfavourable*

variance) dan akan berdampak pada penurunan laba operasi relatif terhadap nilai yang dianggarkan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Adapun ringkasan penelitian terdahulu dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Judul	Hasil Penelitian
1	(Ansari & AM, 2022)	Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PT. Adira Finance Cabang Wonomulyo	Perencanaan dan pengawasan pada anggaran biaya operasional PT.Adira Finance Cabang Wonomulyo sudah dijalankan cukup efektif dan efisien, serta dapat dicapainya tujuan dari perusahaan yaitu laba
2	(Suriyani, 2019)	Analisis perencanaan dan pengawasan persediaan Barang dagang pada cv. Sumber indoraya	Kesimpulan yang dapat diambil adalah: Perencanaan persediaan CV.Sumber Indoraya memakai peramalan berdasarkan kondisi pasar dan pengalaman penjualan tahun lalu untuk melihat tingkat persediaan setiap bulannya. Dengan adanya peramalan berdasarkan kondisi pasar yang di lakukan CV.Sumber Indoraya maka dapat mengurangi resiko akibat persediaan. Pengawasan persediaan juga berjalan dengan baik dimana seorang staf lapangan melakukan pengecekan persediaan setiap harinya, dengan adanya pengecekan persediaan dengan membandingkan atau menyamakan dengan kartu persediaan maka persediaan dapat dikendalikan dengan baik.
3	(Hutasoit, 2015)	Perencanaan dan pengawasan biaya konstruksi dalam meningkatkan efisiensi kegiatan operasional pada pt. Cakra buana megah	Perencanaan kerja konstruksi pada perusahaan telah membuat bastek dan rencana kerja, kondisi lokasi konstruksi yang akan dikerjakan dan perkiraan biaya yang wajar berlaku dipasaran. Sebaiknya pengukuran efisiensi terhadap pembangunan konstruksi yang akan dilakukan didasarkan pada tolak ukur penghematan dan produktivitasnya dalam pekerjaan proyek yang akan dikerjakan untuk meningkatkan efisiensi kegiatan operasional pada PT. Cakra Megah.

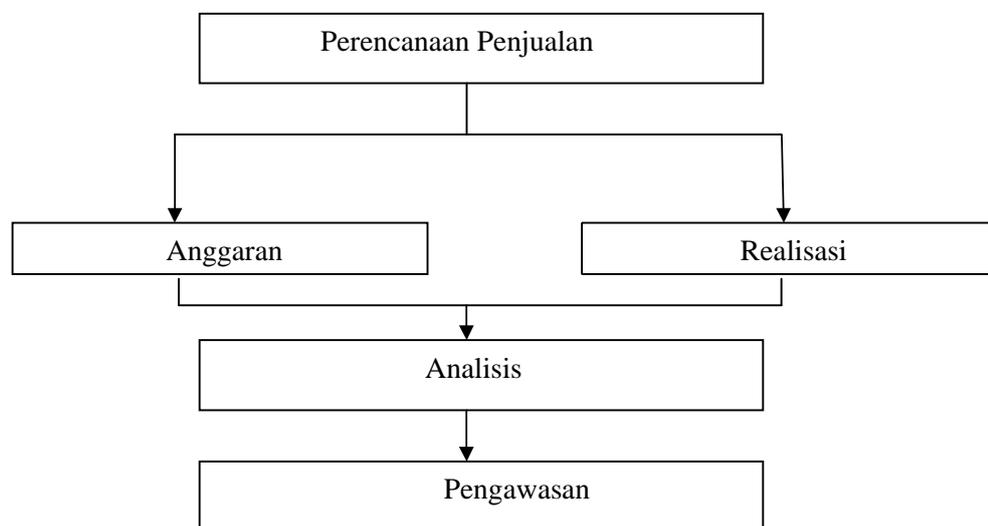
2.3. Kerangka Berpikir

Harga pokok produksi merupakan salah satu informasi penting yang digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan, perencanaan laba,

pengendalian biaya, penyusunan anggaran dan sebagainya. Oleh sebab itu perhitungan harga pokok produksi yang tepat menjadi sangat penting. Kesalahan dalam perhitungan harga pokok produksi dapat memberikan pengaruh terhadap keputusan yang diambil pihak manajemen.

Harga pokok penjualan adalah biaya yang dikeluarkan dalam menentukan harga jual pokok produksi terlalu tinggi atau rendah. Jika harga pokok penjualan terlalu tinggi maka akan dapat mempengaruhi harga jual CPO. Perhitungan harga jual CPO ditentukan oleh perusahaan dengan memperhatikan harga pokok produksi dan harga pokok penjualan.

Penelitian ini dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara IV dengan meneliti harga pokok penjualan. Penelitian ini dimaksudkan untuk melakukan perhitungan harga jual CPO pada PT. Perkebunan Nusantara IV



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan adalah berbentuk deskriptif, dimana penulis mengumpulkan data-data yang berasal dari perusahaan yaitu struktur organisasi perusahaan, neraca dan harga pokok produksi untuk selanjutnya menguraikannya secara keseluruhan. Pengertian penelitian deksritif menurut Indriantoro & Supomo (2011:88) merupakan “Penelitian terhadap fenomena atau populasi tertentu di peroleh peneliti dari subjek berupa: individu, organisasional, industry atau perspektif lain bertujuan untuk menjelaskan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena yang diamati”.

3.2. Definisi Operasional

1. Perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti, karena anggaran memberikan gambaran yang lebih nyata/jelas dalam unit dan uang. Anggaran memberikan gambaran singkat atas operasional perusahaan di waktu mendatang, apa yang ingin dicapai dan upaya/kegiatan yang hendak dilakukan demi mencapai target tersebut. Dengan anggaran perusahaan akan lebih mudah melangkah sebab telah memiliki arahan operasional yang jelas

2. Pengawasan

Anggaran merupakan alat pengendalian/pengawasan (*controlling*). Pengawasan berarti melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan melalui kegiatan membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran) dan Melakukan

Tabel 3.2. Daftar Pertanyaan Wawancara

No	Pertanyaan
1	Bagaimana prosedur penyusunan anggaran penjualan di PTPN IV?
2	Apa yang menjadi dasar penyusunan anggaran di PTPN IV?
3	Siapa pihak yang berwenang dalam penyusunan anggaran di PTPN IV?
4	Bagaimana proses perencanaan anggaran penjualan di PTPN IV?
5	Bagaimana pengawasan anggaran penjualan di PTPN IV?

3.5. Teknik Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan penulis adalah metode deskriptif yaitu suatu penulisan yang menggambarkan keadaan yang sebenarnya tentang objek yang diteliti, menurut keadaan yang sebenarnya pada saat penelitian langsung. Dimana analisis yang digunakan untuk mengetahui penerepan anggaran biaya produksi adalah sebagai berikut:

1. Melakukan pengumpulan data yang berhubungan dengan anggaran dan realisasi penjualan perusahaan
2. Menganalisis anggaran dan realisasi penjualan perusahaan
3. Melakukan tabulasi data dan wawancara kepada narasumber
4. Melakukan interpretasi data penelitian dan hasil wawancara
5. Menarik kesimpulan dan memberikan saran

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Gambaran Umum Perusahaan

Perkebunan Nusantara IV disingkat PTPN IV didirikan berdasarkan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 9 tahun 1996, merupakan hasil peleburan 3 (tiga) Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu PT Perkebunan VI (Persero), PT Perkebunan VII (Persero), dan PT Perkebunan VIII (Persero) sebagaimana dinyatakan dalam Akta Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan Nusantara IV No. 37 tanggal 11 Maret 1996 yang dibuat dihadapan Notaris Harun Kamil, SH, Notaris di Jakarta, yang anggaran dasar telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Surat Keputusan Nomor: C2-8332.HT.01.01.Th.96 tanggal 8 Agustus 1996 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia tanggal 8 Oktober 1996 Nomor 81 dan Tambahan Berita Negara No. 8675.

Perkebunan Nusantara IV adalah perusahaan yang bergerak pada bidang usaha agroindustri. PTPN IV mengusahakan perkebunan dan pengolahan komoditas kelapa sawit dan teh yang mencakup pengolahan areal dan tanaman, kebun bibit dan pemeliharaan tanaman menghasilkan, pengolahan komoditas menjadi bahan baku berbagai industri, pemasaran komoditas yang dihasilkan dan kegiatan pendukung lainnya. PTPN IV memiliki 30 Unit Usaha yang mengelola budidaya Kelapa Sawit dan 1 Unit Usaha yang mengelola budidaya Teh dan 1 Unit Kebun Plasma Kelapa Sawit, serta 1 Unit Usaha Perbengkelan (PMT Dolok Ilir) yang

menyebar di 9 Kabupaten, yaitu Kabupaten Langkat, Deli Serdang, Serdang Bedagai, Simalungun, Asahan, Labuhan Batu, Padang Lawas, Batubara dan Mandailing Natal.

Dalam proses pengolahan, PTPN IV memiliki 16 Unit Pabrik Kelapa Sawit (PKS) dengan kapasitas total 635 ton Tandan Buah Segar (TBS) perjam, 2 unit Pabrik Teh dengan kapasitas total 155 ton Daun Teh Basah (DTB) perhari, dan 2 unit Pabrik Pengolahan Inti Sawit dengan kapasitas 405 ton perhari.

4.1.2. Analisis Data

1. Penjualan CPO pada PT Perkebunan Nusantara IV

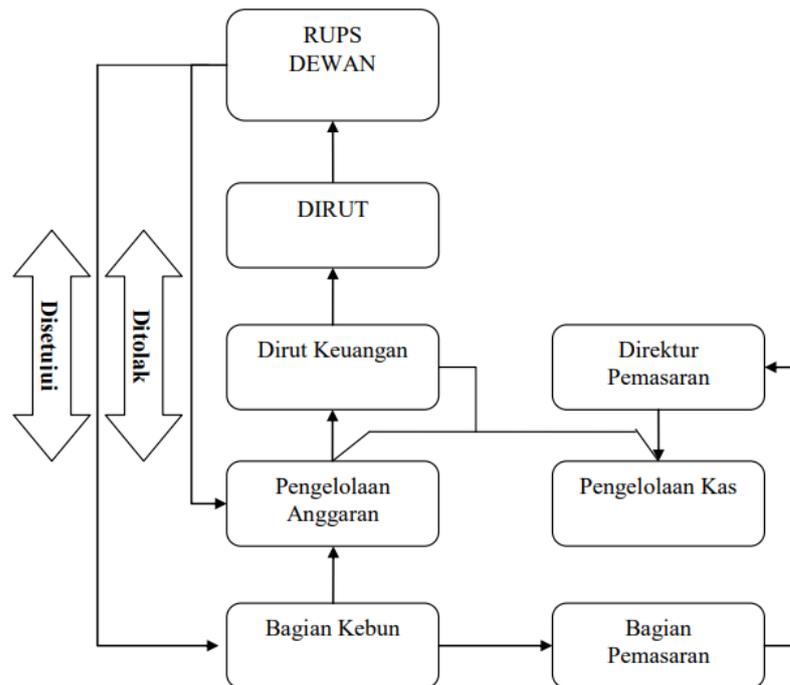
Produk utama PTPN IV adalah Minyak Sawit (Crude Palm Oil), Minyak Inti Sawit (Palm Kernel Oil), Inti Sawit (Palm Kernel), Bungkil Inti Sawit (Palm Kernel Meal) dan Teh Jadi, dengan 29 unit Kebun yang mengelola komoditi Kelapa Sawit, 1 unit kebun yang mengelola komoditi Teh, 1 unit Proyek Pengembangan Kebun Plasma Kelapa Sawit, 1 unit Kebun Benih Kelapa Sawit yang dilengkapi dengan 16 unit Pabrik Kelapa Sawit (PKS), 2 unit Pabrik Pengolahan Inti Sawit (PPIS), 2 unit Pabrik Teh.

PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) di bawah kepemimpinan direktur memiliki 9 unit atau bagian yang saling berkaitan dan diantaranya adalah bagian perencanaan dan sustainabel yang menangani strategi-strategi perusahaan serta manajemen resiko.

2. Hasil Wawancara

Dalam mendapatkan hasil penelitian, peneliti melakukan wawancara kepada Ibu Ratna (narasumber) yang merupakan pegawai yang memiliki wewenang pada bagian penjualan dan pemasaran dan memahami topik yang akan diteliti.

Pada pertanyaan terkait dengan “Bagaimana prosedur penyusunan anggaran penjualan di PTPN IV? Jawab : *Proses Penyusunan Anggaran Penjualan pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) dimulai dari tiap Bagian dan Kebun mengajukan dan melaporkan kinerja dan anggarannya sesuai dengan kebutuhan tahun selanjutnya. Kemudian pada bagian keuangan anggaran akan diteliti dan diawasi seterusnya dilanjutkan kepada bagian urusan Pengelolaan Anggaran. Dari bagian urusan Pengelolaan Anggaran diteruskan kepada Direktur Keuangan, Direktur Utama dan Dewan Komisaris (RUPS) untuk disetujui setelah dilakukan evaluasi berdasarkan kinerja tahun sebelumnya. Setelah anggaran penjualan disetujui maka didistribusikan/dikembalikan kepada Bagian dan Kebun untuk dipergunakan sesuai kebutuhan dan bila anggaran ditolak maka anggaran tersebut dikembalikan ke bagian urusan Pengelolaan Anggaran untuk direvisi/diperbaiki. Kebun mengolah hasil produksi Tandan Buah Segar (TBS) menjadi minyak sawit (CPO) dan inti sawit. Lalu CPO dipasarkan oleh Bagian Pemasaran atas persetujuan Direktur Pemasaran. Hasil Penjualan dilaporkan kepada urusan Pengelolaan Kas, Pengelolaan Anggaran dan Direktur Keuangan sebagai Sumber Dana Pendapatan Perusahaan dengan seiringnya waktu berjalan. Berdasarkan prakteknya bagian proses penyusunan anggaran pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) adalah sebagai berikut :*



Gambar IV.I. Bagan Proses Penyusunan Anggaran pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan

Pada pertanyaan tentang “Apa yang menjadi dasar penyusunan anggaran di PTPN IV?” Jawab : *Pada hakikatnya suatu anggaran itu merupakan bagian yang sangat penting untuk perencanaan efektif jangka pendek dan control dalam organisasi. Perlunya suatu anggaran bagi perusahaan adalah anggaran dapat digunakan sebagai alat koordinasi berbagai kegiatan perusahaan, anggaran juga dapat mendorong digunakannya suatu standar sebagai alat mengukur prestasi atau kinerja suatu bagian atau individu didalam organisasi perusahaan serta penggunaan anggaran akan menumbuhkan suasana yang bersemangat (memotivasi) untuk memperoleh laba dan sekaligus kesadaran tentang pentingnya penekanan biaya. Dengan adanya suatu anggaran maka setiap perusahaan dapat mengestimasi kinerja yang hendak di capai selama jangka waktu tertentu, mengidentifikasi sumber daya dan komitmen, dan penganggaran berperan penting dalam perencanaan, pengendalian, dan untuk pembuatan serta*

pengambilan keputusan, dan di PT Perkebunan Nusantara IV penyusunan anggaran penjualan didasarkan pada setiap bagian Administrasi yang ditunjuk setelah terkumpulnya data-data dan informasi meliputi seluruh kegiatan perusahaan baik kegiatan di bidang personil kantor, pengolahan, dan penyusutan. Anggaran pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan disusun berdasarkan kebutuhan tahun anggaran yang akan berjalan, baik itu untuk anggaran investasi maupun anggaran dana perbankan. Di PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan juga menerapkan sistem penentuan anggaran dan kebijaksanaan dalam menyusun anggaran.

Dalam proses penyusunan anggaran penjualan pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero), dipertimbangkan pula faktor-faktor yang dapat mempengaruhi seperti data, informasi dan pengalaman anggaran yang berasal dari dalam maupun luar perusahaan, seperti:

1. Anggaran penjualan tahun sebelumnya beserta realisasi anggaran penjualan tahun sebelumnya.

Anggaran beserta realisasi anggaran tahun sebelumnya, merupakan salah satu alat yang digunakan manajemen sebagai pertimbangan dalam proses penyusunan anggaran. Melalui anggaran dan realisasi anggaran tahun sebelumnya, manajemen dapat memprediksikan berapa besar anggaran yang harus ditetapkan, apakah lebih besar dari tahun sebelumnya atau lebih kecil. Namun penetapan besaran anggaran ini juga memerlukan pertimbangan faktor-faktor lain juga seperti kondisi perekonomian nasional dan internasional, kebijakan pemerintah, perubahan keadaan alam dan perkembangan teknologi dan informasi.

2. Pedoman-pedoman dan kebijakan perusahaan.

Dalam proses penyusunan anggaran pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero), pembuat anggaran menggunakan pedoman penyusunan anggaran serta kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan penyusunan anggaran. Pedoman penyusunan anggaran ini dikeluarkan perusahaan setiap tahun, sehingga ketetapan-ketetapan yang terdapat dalam pedoman tersebut sesuai dengan kondisi dan situasi perusahaan setiap tahunnya.

3. Kondisi perekonomian nasional maupun internasional.

Seperti yang sudah dikemukakan sebelumnya, kondisi perekonomian nasional maupun internasional juga turut mempengaruhi proses penyusunan anggaran pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero). Terkait dengan pangsa pasar yang sebagian besar diarahkan ke pasar domestik, faktor perekonomian nasional harus menjadi fokus pengambilan keputusan dalam penyusunan anggaran terkait dengan investasi, pola penjualan dan lainnya. Hal ini membantu pembuat anggaran untuk memprediksi anggaran yang dibuatnya, sehingga dapat disesuaikan dengan kondisi dan keadaan perekonomian yang terjadi. Dikarenakan produk yang dihasilkan juga diarahkan untuk pasar internasional, maka perlu diperhatikan permintaan pasar luar negeri, untuk mempertimbangkan bagaimana pengaturan porsi penjualan ekspor dan penjualan lokal perusahaan, hal ini kemudian diatur dalam perencanaan anggaran penjualan perusahaan.

4. Kebijakan pemerintah

Dalam proses penyusunan anggaran juga perlu dipertimbangkan mengenai kebijakan pemerintah terkait dengan perusahaan maupun komoditi yang

dihasilkan perusahaan. Dalam rangka meningkatkan harga jual yang kompotitif terhadap komoditi yang sejenis, manajemen harus mengkaji apakah kebijakan pemerintah terkait dengan pajak penjualan, mata rantai penjualan, mekanisme penjualan dalam negeri maupun penjualan ekspor, sudah memihak atau merugikan perusahaan. Dengan demikian, anggaran yang ditetapkan dapat optimal.

5. Perubahan keadaan alam.

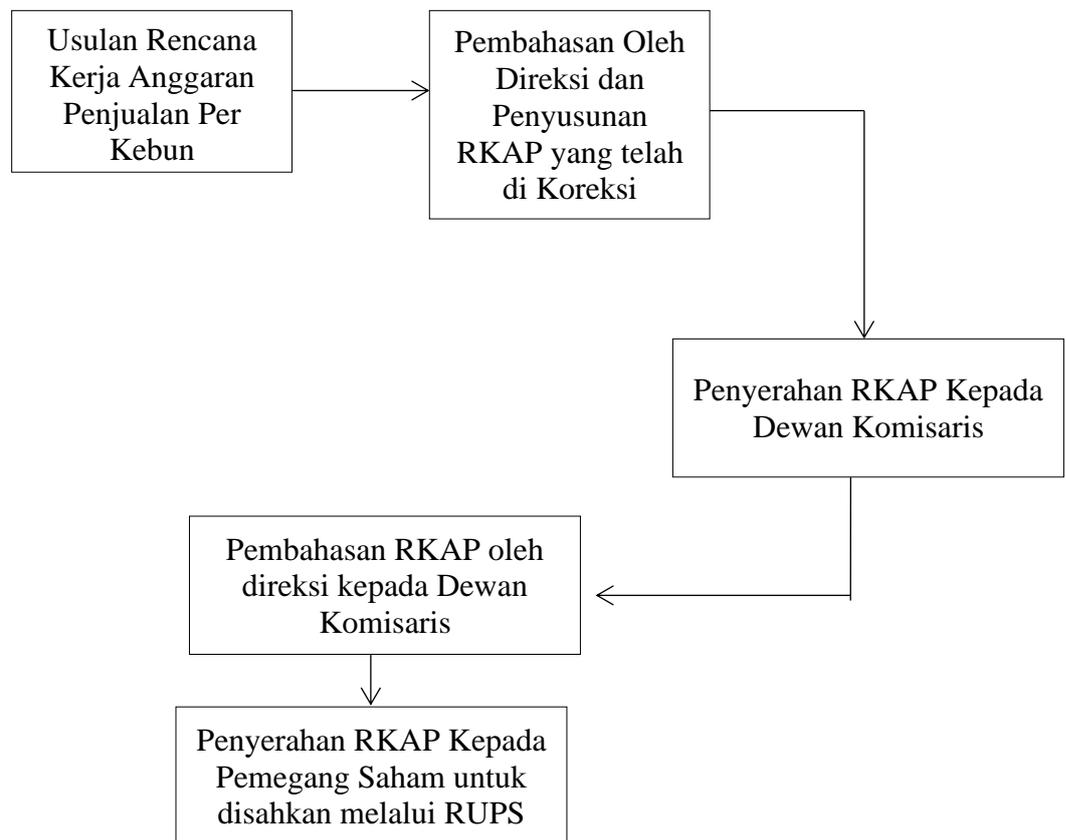
Dalam hal ini terutama iklim, karena produksi tanaman perusahaan sangat tergantung pada iklim. Melalui informasi keadaan alam ini, pembuat anggaran dapat memprediksi besaran anggaran yang dibuat.

6. Perkembangan dalam bidang teknologi dan informasi.

Selain itu, perkembangan dalam bidang teknologi dan informasi juga perlu diperhatikan dalam proses penyusunan anggaran. Dalam bidang keuangan, otomatisasi pencatatan ataupun pembuatan anggaran memberikan kemudahan yang sangat besar, selain itu waktu yang diperlukan pun menjadi lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan Pedoman penyusunan anggaran tentang tata kelola di PT Perkebunan IV dapat digambarkan alur / bagan penyusunan anggaran penjualan di PT Perkebunan Nusantara IV sebagai berikut :

Gambar 4.2. Bagan/Alur Penyusunan Anggaran Penjualan PTPN IV



Penjelasan :

1. Seksi anggaran membuat Surat Edaran Umum (SEU), tentang penyusunan RKAP yang ditandatangani oleh DU kemudian di edarkan keseluruh kebun, unit dan bagian-bagian di kantor pusat.
2. Setelah ditandatangani oleh direktur utama dan dikoreksi, SEU tersebut dikirim kembali ke seksi anggaran.
3. Seksi anggaran selain menerima SEU yang sudah ditandatangani oleh direktur utama, seksi anggaran menyiapkan blanko-blanko yang akan mereka isi sebagai kertas kerja RKAP. Apabila terjadi hal-hal yang bisa merubah acara tentang penyusunan RKAP, seksi anggaran akan mengkonfirmasi kepada direktur utama tentang perubahan tersebut.

4. RKAP yang telah dikoreksi kemudian diserahkan kepada Dewan Komisaris untuk dilakukan pembahasan
5. Setelah dibahas oleh dewan komisaris RKAP kemudian diserahkan kepada Rapat Umum Pemegang Saham untuk di sahkan.

Selanjutnya pertanyaan tentang “Siapa pihak yang berwenang dalam penyusunan anggaran di PTPN IV? “ jawab : *adapun pihak-pihak yang terlibat dimulai dari bagian kebun yang memeberikan laporan dan mengajukan anggaran penjualan sesuai kebutuhan, kemudian berkoordinasi dengan bagian pemasaran dan bagian pengelolaan anggaran untuk selanjutnya diteruskan kepada bagian direktur pemasaran dan keuangan untuk selanjutnya dibawa kedalam rapat RUPS untuk disetujui dan disahkan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan sehingga menghasilkan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP).*

Selanjutnya terkait dengan “Bagaimana pengawasan anggaran penjualan di PTPN IV?” jawab : *Pengawasan anggaran dilakukan dengan pedoman siklus manajemen kinerja yaitu dimulai dari tahap penentuan target/sasaran kinerja, realisasi kinerja, serta penilaian akhir yang digunakan sebagai dasar evaluasi kinerja, hal ini dilakukan oleh bagian pemasaran berdasarkan data-data dari lapangan terkait dengan penjualan. Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV mengevaluasi kesesuaian penyusunan Laporan Manajemen Tahunan dan Laporan Tahunan Perusahaan perseroan dengan peraturan perundang-undangan sebelum ditandatangani oleh seluruh anggota Dewan Komisaris. Untuk peningkatan kinerja dan pengawasas, Dewan Komisaris melakukan pertemuan (meeting) rutin dan pertemuan insidentil. Sepanjang tahun 25 kali. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan penjualan dan program lainnya.*

3. Kinerja Keuangan PT Perkebunan Nusantara IV

Adapun ikhtisar keuangan dari PT Perkebunan Nusantara IV ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1. Laporan Laba Rugi PT. Perkebunan Nusantara IV (dalam jutaan)
Laba Rugi Konsolidasian (Rp juta)
 Consolidated Profit and Loss (Rp million)

Uraian Description	2018	2019	2020	2021	2022	Pertumbuhan Growth (CAGR) %
Penjualan Sales	5.224.598	4.753.412	6.349.127	9.328.796	10.478.409	14,93
Beban Pokok Penjualan Cost of Goods Sold	(3.018.281)	(3.040.427)	(3.587.441)	(4.432.573)	(5.502.804)	12,76
Laba Bruto Gross Profit	2.206.316	1.712.985	2.761.686	4.896.223	4.975.605	17,66
Laba Usaha Operating Profit	1.045.954	707.882	1.443.249	3.173.681	3.184.932	24,94
Laba Sebelum Pajak Penghasilan Profit Before Income Tax	790.591	301.273	935.970	2.855.323	2.939.805	29,28
Laba Tahun Berjalan Profit for The Year	483.402	117.401	553.543	2.117.664	2.174.788	35,09
Total Penghasilan/(Rugi) Komprehensif Tahun Berjalan Total Comprehensive Revenue/(Loss) for the Year	1.319.680	(466.645)	117.466	2.862.922	1.886.039	7,40

Sumber : *Annual Report* PT. Perkebunan Nusantara IV

Pada tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pada tahun 2019 terjadi penurunan penjualan dan penurunan laba pada perusahaan, dimana pada tahun 2018 penjualan sebesar 5.244.598 menurun di tahun 2019 menjadi 4.7753.412, kemudian laba pada tahun 2018 sebesar 1.319.680 menurun di tahun 2019 menjadi mengalami kerugian sebesar 466.645, namun pada tahun-tahun selanjutnya PT Perkebunan Nusantara IV berhasil meningkatkan penjualannya sehingga meningkatkan laba perusahaan.

Hal ini menunjukkan sebuah kinerja yang baik dalam hal kinerja keuangan perusahaan, dimana perusahaan mampu bangkit dari keterpurukan di tahun 2019 dengan penurunan penjualan dan kerugian yang dialami. Adapun berdasarkan wawancara kepada Bagian perencanaan dan sustainabel yaitu bapak Fahmi pada 2

Agustus 2023 bahwa penurunan laba disebabkan oleh harga sawit yang terus anjlok dari semula di tahun 2018 sebesar Rp. 7.400/kg menjadi Rp. 6.500/kg, hal ini juga disertai penurunan permintaan teh dan kelapa sawit serta adanya fenomena pandemi covid yang memberikan dampak kepada proses produksi yang terkendala serta distribusi yang terhambat ke daerah-daerah. Namun PT Perkebunan Nusantara IV dapat bangkit melalui pemaksimalan pendapatan dari peningkatan produksi dan rendemen tanaman, peremajaan, serta menekan angka pencurian sawit.

Selanjutnya peneliti melihat kinerja keuangan PT Perkebunan Nusantara IV melalui ikhtisar keuangan dari posisi keuangan atau neraca sebagai berikut :

Tabel 4.2. Laporan Posisi Keuangan PT. Perkebunan Nusantara IV

Posisi Keuangan Konsolidasian (Rp juta)
Consolidated Financial Position (Rp million)

Uraian Description	2018	2019	2020	2021	2022	Pertumbuhan Growth (CAGR) %
Aset Lancar Current Assets	1.891.422	1.964.565	2.268.379	4.804.052	6.149.481	26,59
Aset Tidak Lancar Non-current Assets	15.139.476	15.977.235	16.231.092	16.385.333	16.851.745	2,17
Jumlah Aset Total Assets	17.030.899	17.941.799	18.499.471	21.189.385	23.001.226	6,19
Liabilitas Jangka Pendek Short-term Liabilities	1.980.365	2.507.331	3.009.760	2.928.841	3.419.977	11,55
Liabilitas Jangka Panjang Long-Term Liabilities	7.312.507	8.326.976	8.311.751	8.355.920	7.790.586	1,27
Jumlah Liabilitas Total Liabilities	9.292.873	10.834.308	11.321.511	11.284.761	11.210.563	3,82
Jumlah Ekuitas Total Equity	7.738.026	7.107.492	7.177.960	9.904.624	11.790.663	8,79
Modal Kerja Bersih Net Working Capital	(88.943)	(542.766)	(741.381)	(1.875.211)	(2.729.504)	98,33
Belanja Modal Capital Expenditure	798.026	736.666	668.438	559.512	898.629	2,40

Sumber : *Annual Report* PT. Perkebunan Nusantara IV

Pada tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pada tahun 2019-2022 terjadi peningkatan hutang dari tahun ke tahun, dimana hutang di tahun 2022 sebesar 11.210.563 dengan kondisi hutang jangka pendek di tahun 2022 sebesar 3.419.977 dan hutang jangka panjang tahun 2022 sebesar 11.210.563, kondisi ini masih dalam keadaan wajar, walaupun terjadi peningkatan hutang, namun peningkatan hutang

ini juga diikuti oleh peningkatan aset perusahaan. dan total hutang masih lebih kecil dibandingkan dengan total asset perusahaan sehingga masih dalam keadaan yang baik. Peningkatan hutang terjadi karena banyak faktor beberapa diantaranya yaitu terkait dengan pertumbuhan perusahaan, stuktur aset, dan likuiditas. Perusahaan yang memiliki pertumbuhan yang tinggi dapat berarti menghasilkan laba yang tinggi pula. Dimana semakin tinggi laba yang diekspektasikan, maka akan semakin tinggi keputusan perusahaan untuk menggunakan dana yang bersumber dari hutang.

4. Perencanaan Penjualan Pada PT Perkebunan Nusantara IV

Perencanaan adalah suatu proses penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang. Perencanaan harus menghubungkan sasaran jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Anggaran tahunan harus sesuai dengan bisnis jangka panjang. Perencanaan juga harus saling berhubungan dengan pengawasan agar dapat meningkatkan penerimaan pajak sesuai yang ditargetkan. Tujuan utama perencanaan adalah memberikan proses umpan maju agar dapat memberikan arahan kepada setiap pimpinan dalam mengambil keputusan. Instansi memerlukan sebuah perencanaan yang menjadi dasar bagi kegiatan instansi dalam merumuskan kegiatan dan hasil yang akan diperoleh dimasa mendatang. Perencanaan dilakukan oleh pihak manajemen untuk merumuskan tindakan yang diharapkan dengan cara-cara yang lebih efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang maksimal.

**Tabel 4.3. Anggaran dan Realisasi Penjualan CPO
PT Perkebunan Nusantara IV (Jutaan Rupiah)**

No	Tahun	ANGGARAN	REALISASI	Selisih	Capaian
		Rp	Rp		
1	2018	6.094.099	4.915.611	90.56%	Tidak tercapai
2	2019	6.277.047	4.028.878	98.34%	Tidak tercapai
3	2020	5.153.804	5.523.697	100.11%	Tercapai
4	2021	8.153.893	7.898.877	95.32%	Tidak tercapai
5	2022	8.694.287	8.132.428	87.00%	Tidak tercapai

Sumber : Laporan Penjualan PT Perkebunan Nusantara IV (2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwasannya pada tahun 2018-2019 realisasi penjualan CPO tidak tercapai, pada tahun 2018 anggaran penjualan CPO sebesar Rp. 6.094.099 namun realisasinya sebesar Rp. 4.915.611, pada tahun 2019 anggaran penjualan CPO sebesar Rp. 6.277.047 namun realisasinya sebesar Rp. 4.028.878, kemudian di tahun 2020 target penjualan tercapai namun anggaran penjualan mengalami penurunan, penjualan dari tahun sebelumnya dan di tahun 2021-2022 target penjualan kembali tidak tercapai, pada tahun 2021 anggaran penjualan CPO sebesar Rp. 6.094.099 namun realisasinya sebesar Rp. 7.898.877, pada tahun 2022 anggaran penjualan CPO sebesar Rp. 8.694.287 namun realisasinya sebesar Rp. 8.132.428, tidak tercapainya penjualan yang di rencanakan menunjukkan perencanaan yang buruk, dan dikhawatirkan akan menurunkan laba perusahaan. Hal ini juga mengindikasikan pengawasan yang buruk dalam hal penjualan CPO di PT Perkebunan Nusantara IV.

**Tabel 4.4. Anggaran dan Realisasi Penjualan CPO
PT Perkebunan Nusantara IV (Ton)**

No	Tahun	ANGGARAN	REALISASI	Selisih	Capaian
		Ton	Ton		
1	2018	642.179	581.537	90.56%	Tidak tercapai
2	2019	598.653	588.744	98.34%	Tidak tercapai
3	2020	628.752	629.444	100.11%	Tercapai
4	2021	717.654	684.087	95.32%	Tidak tercapai
5	2022	786.734	684.474	87.00%	Tidak tercapai

Sumber : Laporan Penjualan PT Perkebunan Nusantara IV (2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwasannya pada tahun 2018-2019 realisasi penjualan CPO tidak tercapai, pada tahun 2018 anggaran penjualan CPO sebesar 642.179 ton namun realisasinya sebesar 581.537 ton, pada tahun 2019 anggaran penjualan CPO sebesar 598.653 ton namun realisasinya sebesar 588.744 ton, kemudian di tahun 2020 target penjualan tercapai namun anggaran penjualan mengalami penurunan, penjualan dari tahun sebelumnya dan di tahun 2021-2022 target penjualan kembali tidak tercapai, pada tahun 2021 anggaran penjualan CPO sebesar 717.654 ton namun realisasinya sebesar 581.537 ton, pada tahun 2022 anggaran penjualan CPO sebesar 786.734 ton namun realisasinya sebesar 684.474 ton, tidak tercapainya penjualan yang di rencanakan menunjukkan perencanaan yang buruk, dan dikhawatirkan akan menurunkan laba perusahaan. Hal ini juga mengindikasikan pengawasan yang buruk dalam hal penjualan CPO di PT Perkebunan Nusantara IV.

5. Pengawasan Penjualan Pada PT Perkebunan Nusantara IV

Sesuai Keputusan Sekretaris Menteri Negara BUMN No: PER-16/S.MBU/2012 tanggal 6 Juni 2012 tentang Indikator/Parameter Penilaian dan pengawasan atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) pada BUMN, adapun tugas-tugasnya yaitu :

- a. Mendapatkan pemahaman atas manajemen risiko Perusahaan yang mencakup berbagai risiko yang dihadapi Perusahaan, strategi, sistem dan kebijakan manajemen risiko Perusahaan, pengendalian intern perusahaan, termasuk kebijakan, metodologi dan infrastruktur.

- b. Melakukan evaluasi terhadap berbagai model pengukuran risiko yang digunakan Perusahaan dan memberikan rekomendasi penyempurnaan lebih lanjut
- c. Memantau kesesuaian berbagai kebijakan dan pelaksanaan manajemen risiko Perusahaan.
- d. Memantau berbagai potensi risiko yang dihadapi Perusahaan.
- e. Mengevaluasi berbagai kebijakan manajemen Perusahaan.
- f. Melakukan koordinasi implementasi dan pengawasan keberadaan dan efektivitas masing-masing komponen dari Enterprise Risk Management (ERM) dalam Perusahaan.
- g. Mengukur efektivitas masing-masing komponen dari ERM yang telah diterapkan di Perusahaan.
- h. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Dewan Komisaris/Dewan Pengawas berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan

Penerapan pengawasan di PT Perkebunan Nusantara IV juga diawasi oleh Komite Manajemen Risiko dan Good Corporate Governance, yang dalam pelaksanaannya memiliki tugas :

- a. Melakukan evaluasi secara berkala atas kecukupan kelengkapan manual GCG perusahaan sesuai dengan adanya perkembangan peraturan perundangundangan, praktik-praktik yang baik (best practice) sebagai bahan masukan bagi Dewan Komisaris untuk memberikan arahan kepada Direksi guna penyempurnaan manual GCG tersebut.
- b. Mengevaluasi secara berkala efektivitas penerapan GCG perusahaan berdasarkan laporan penerapan GCG yang disampaikan oleh Direksi,

sebagai bahan masukan bagi Dewan Komisaris untuk memberikan arahan kepada Direksi guna meningkatkan efektivitas penerapan GCG perusahaan.

- c. Melakukan evaluasi atas kajian hukum yang dilakukan oleh Direksi terkait dengan usulan aktivitas/transaksi usaha yang memerlukan persetujuan Dewan Komisaris dan/atau Pemegang Saham dan melakukan kajian ke lapangan (bila diperlukan).
- d. Melakukan review atas kecukupan informasi mengenai penerapan GCG perusahaan dalam laporan-laporan yang ditandatangani oleh Dewan Komisaris.
- e. Melakukan review atas draft laporan hasil assessment penerapan Good Corporate Governance (GCG) perusahaan yang dilakukan oleh pihak independen.
- f. Merumuskan tindak lanjut atas area of improvement penerapan GCG untuk ditindaklanjuti oleh Dewan Komisaris yang menjadi kewenangannya.
- g. Memantau tindak lanjut atas area of improvement penerapan GCG dalam perusahaan yang dilakukan oleh Organ Perusahaan sebagai bahan masukan bagi Dewan Komisaris untuk memberikan arahan kepada Direksi untuk penyelesaian tindak lanjutnya secara tuntas.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Perencanaan Penjualan Sebagai Alat Pengawasan Pada PT Perkebunan Nusantara IV

Penyusunan Anggaran Penjualan dan Pengendalian anggaran Penjualan Penyusunan anggaran penjualan pada PT. Perkebunan Nusantara IV dilakukan berdasarkan instruksi dari pimpinan perusahaan melalui pernyataan tertulis berupa memo atau instruksi secara lisan. Penyusunan anggaran dilakukan oleh komite anggaran yang diketuai oleh direktur atau pimpinan perusahaan dan anggota komitenya adalah bagian pemasaran dan penjualan. Penyusunan anggaran disusun setiap periode tahunan.

Ketentuan yang dibuat perusahaan dalam penyusunan anggaran penjualan adalah sebagai berikut:

- 1) Anggaran disusun berdasarkan perkiraan kemampuan perusahaan.
- 2) Anggaran penjualan menguraikan jelas tentang produk, kuantitas, dan nilai.
- 3) Penentuan besarnya penjualan didasarkan harga jual.

Langkah yang dilakukan dalam penyusunan anggaran penjualan diawali dengan penentuan variabel yang mempengaruhi anggaran penjualan. Penyusunan anggaran penjualan memerlukan informasi masa lalu dan informasi mengenai kondisi pasar saat ini disamping itu dilakukan juga analisis terhadap prestasi penjualan yang telah dicapai perusahaan. Komite anggaran penjualan PT. Perkebunan Nusantara IV, dalam menyusun anggaran penjualan melakukan

peramalan (*forecast*) penjualan yang mungkin dapat tercapai dengan melihat kecenderungan penjualan yang akan terjadi.

Forecast penjualan disusun oleh PT. Perkebunan Nusantara IV, kemudian peramalan penjualan dijadikan dasar anggaran penjualan. Penyusunan peramalan penjualan dilakukan melalui rapat dengan direktur atau pimpinan. Penyusunan peramalan penjualan ini menggunakan metode judgement, yaitu berdasarkan pendapat dari pihak yang kompeten antara lain pendapat bagian pemasaran dan tidak memerlukan perhitungan secara statistik. Perkiraan penjualan disusun oleh bagian penjualan maka disusunlah anggaran penjualan untuk menentukan penjualan yang di anggarkan.

Setelah penyusunan anggaran penjualan tersebut, kemudian diminta pengesahannya kepada direktur atau pimpinan, setelah disahkan anggaran penjualan diserahkan kembali kepada bagian penjualan untuk kemudian dilaksanakan, tahap selanjutnya yang menjadi tahap terakhir dari penyusunan anggaran penjualan ini, mengkomunikasikan kepada pihak lain yang berwenang. Anggaran penjualan sebagai suatu alat untuk memudahkan pihak perusahaan dalam mencapai suatu laba yang optimal, banyak kendala-kendala yang dihadapi perusahaan baik langsung maupun tidak langsung dengan realisasi anggaran penjualan. PT. Perkebunan Nusantara IV yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang penjualan minyak sawit dan inti sawit, minyak dan bungkil inti sawit, karet, teh dan gula. PT. Perkebunan Nusantara IV dalam menjalankan usahanya melakukan penjualan, sehingga perusahaan ini sangat membutuhkan anggaran penjualan. Dalam menyusun anggaran penjualan, perusahaan menetapkan target penjualan.

Ketentuan umum pengendalian anggaran penjualan PT. Perkebunan Nusantara IV adalah:

- 1) Rencana kerja penjualan yang telah dialokasikan kedalam anggaran penjualan dicatat kedalam kartu pengawasan anggaran serta mencatat setiap terjadinya realisasi.
- 2) Penyimpangan yang terjadi dan diperkirakan terjadi harus dibahas dan di analisis, dan biasanya evaluasi pelaksanaannya ini dilakukan persemester.

Pengendalian anggaran ini dilakukan untuk mencegah terjadinya deviasi anggaran sehingga anggaran dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. PT. Perkebunan Nusantara IV di dalam melakukan pencatatan anggaran dilaksanakan oleh bagian administrasi. Pencatatan anggaran disertai dengan realisasi anggaran penjualan tahun lalu. Anggaran penjualan sebelum diserahkan dan dilaksanakan oleh bagian penjualan, terlebih dahulu anggaran dibahas dan dilakukan melalui rapat oleh komite anggaran. Setelah pencatatan anggaran dilakukan oleh bagian administrasi, dan anggaran penjualan dianalisis dengan cara membandingkan anggaran penjualan dengan realisasi pada periode yang sama. Apabila terjadi selisih, baik selisih yang menguntungkan maupun selisih yang merugikan maka selisih tersebut tidak mempengaruhi laporan keuangan perusahaan, karena anggaran tersebut hanya digunakan sebagai pedoman kerja yang tujuannya untuk mengukur kemampuan manajer.

Menurut Nafarin (2010) Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

Berdasarkan teori tersebut maka dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah merupakan suatu budget atau rencana tertulis dalam bentuk angka yang dinyatakan dalam unit moneter atau secara kuantitatif, dalam jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang. Penyusunan anggaran adalah proses penentuan peran setiap manager dalam melaksanakan program atau bagian program. Misalnya dari tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya suatu rencana pengumpulan berbagai data dan informasi yang diperlukan, pembagian tugas perencanaan, penyusunan rencana tersendiri, implementasi dari rencana tersebut sampai pada akhirnya tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil pelaksanaan rencana itu dipertanggungjawabkan kepada manager yang telah ditetapkan Nafarin (2010).

Tiap manager adalah penanggungjawab dari pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban itu sendiri merupakan suatu bagian, segmen atau sub unit dari satu organisasi dimana manager bertanggungjawab untuk aktivitas yang ditentukan. Anggaran yang telah disahkan merupakan kesanggupan atau kontinyu manager pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan rencana seperti tercantum dalam anggaran dan digunakan sebagai alat pengendali kegiatan Nafarin (2010).

4.2.2. Faktor-faktor Penyebab Perencanaan penjualan tidak tercapai pada PT Perkebunan Nusantara IV

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh terkait dengan tidak tercapainya perencanaan penjualan dan penurunan penjualan dan laba dapat dilihat bahwasannya penurunan laba disebabkan oleh harga sawit yang terus anjlok dari semula di tahun 2018 sebesar Rp. 7.400/kg menjadi Rp. 6.500/kg, hal ini juga disertai penurunan permintaan teh dan kelapa sawit serta adanya fenomena pandemi covid yang memberikan dampak kepada proses produksi yang terkendala serta

distribusi yang terhambat ke daerah-daerah. Namun PT Perkebunan Nusantara IV dapat bangkit melalui pemaksimalan pendapatan dari peningkatan produksi dan rendemen tanaman, peremajaan, serta menekan angka pencurian sawit.

Peningkatan hutang terjadi karena banyak faktor beberapa diantaranya yaitu terkait dengan pertumbuhan perusahaan, stuktur aset, dan likuiditas. Perusahaan yang memiliki pertumbuhan yang tinggi dapat berarti menghasilkan laba yang tinggi pula. Dimana semakin tinggi laba yang diekspektasikan, maka akan semakin tinggi keputusan perusahaan untuk menggunakan dana yang bersumber dari hutang. Dari kebijakan hutang dan pertumbuhan penjualan dan laba di ikhtisar laporan keuangan perusahaan dapat dilihat bahwa perusahaan telah berhasil memanfaatkan hutang-hutangnya untuk meningkatkan penjualan dan peningkatan laba.

Menurut keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor KEP-117/M-MBU/2002, *Good Corporate Governance* adalah suatu proses dari suatu struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan keuntungan pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai etika.

Dalam hal ini kinerja keuangan merupakan salah satu indikator yang dapat mengukur keberhasilan pelaksanaan *Good Corporate Governance* di sebuah perusahaan. pada PT Perkebunan Nusantara IV dalam penelitian awal yang dilakukan bahwa menunjukkan data keuangan yang bermasalah di tahun 2019 dimana terjadi penurunan penjualan dan penurunan laba, serta peningkatan hutang dari tahun ke tahun.

Menurut Swastha (2019) dari penjualan maka dapat ditentukan keberhasilan perusahaan dinilai dari kemampuan dalam memperoleh laba, dengan laba yang diperoleh, perusahaan dapat mengembangkan berbagai kegiatan, meningkatkan jumlah aktiva dan modal serta dapat mengembangkan dan memperluas bidang usaha. Dalam hal ini beberapa faktor yang menyebabkan penurunan penjualan meliputi :

1. Kondisi dan Kemampuan Penjual

Kegiatan yang dilakukan adalah mempersiapkan sumber daya dan tenaga penjualan dengan memberikan pengertian tentang barang yang dijual, pasar yang dituju dan teknik-teknik penjualan yang harus dilakukan. Dan harus mengetahui kemungkinan tentang motivasi dan perilaku dalam segmen pasar yang dituju.

2. Kondisi Pasar

Pasar adalah sekelompok pembeli atau pihak yang telah menjadi target sasaran oleh para penjual, kondisi pasar juga dapat mempengaruhi kegiatan penjualan. Oleh karena itu ada beberapa faktor yang mempengaruhi kondisi pasar dan perlu diperhatikan oleh para penjual.

3. Ketidakpastian lingkungan

Penjualan yang dilakukan bermula dari suatu usaha untuk memikat perhatian calon konsumen, kemudian diusahakan untuk mengetahui daya tarik atau minat mereka. Jika minat mereka dapat diikuti dengan munculnya keinginan untuk membeli, maka penjual tinggal merealisasikan penjualan produknya. Namun apabila terjadi sebuah bencana alam atau

gangguan lingkungan lainnya juga akan berdampak kepada permintaan konsumen dan penurunan penjualan.

4. Kondisi Perusahaan

Pada perusahaan besar, biasanya masalah penjualan ini ditangani oleh bagian tersendiri (bagian penjualan) yang dipegang oleh orang-orang tertentu atau ahli di bidang penjualan. Lain halnya dengan perusahaan kecil, dimana masalah penjualan ditangani oleh orang yang juga melakukan fungsi-fungsi lain (Swastha,2019).

Berdasarkan teori tersebut dapat di analisis bahwa yang terjadi pada PT Perkebunan Nusantara IV berada pada ketidakpastian lingkungan dan kondisi perusahaan dimana terjadinya covid 19 dan ketidaksiapan perusahaan dalam mengantisipasinya berdampak kepada penurunan penjualan.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Penyusunan Anggaran Penjualan dan Pengendalian anggaran Penjualan
Penyusunan anggaran penjualan pada PT. Perkebunan Nusantara IV dilakukan berdasarkan instruksi dari pimpinan perusahaan melalui pernyataan tertulis berupa memo atau instruksi secara lisan. Penyusunan anggaran dilakukan oleh komite anggaran yang diketuai oleh direktur atau pimpinan perusahaan dan anggota komitenya adalah bagian pemasaran dan penjualan. Penyusunan anggaran disusun setiap periode tahunan. Langkah yang dilakukan dalam penyusunan anggaran penjualan diawali dengan penentuan variabel yang mempengaruhi anggaran penjualan. Penyusunan anggaran penjualan memerlukan informasi masa lalu dan informasi mengenai kondisi pasar saat ini disamping itu dilakukan juga analisis terhadap prestasi penjualan yang telah dicapai perusahaan. Komite anggaran penjualan PT. Perkebunan Nusantara IV, dalam menyusun anggaran penjualan melakukan peramalan (*forecast*) penjualan yang mungkin dapat tercapai dengan melihat kecenderungan penjualan yang akan terjadi.
2. Penyusunan anggaran pada PT Perkebunan Nusantara IV sudah baik karena memiliki prosedur yang baik, dimana perencanaan dilakukan oleh komite anggaran yang diketuai oleh direktur atau pimpinan perusahaan dan anggota

komitennya adalah bagian pemasaran dan penjualan, penyusunan anggaran penjualan diawali dengan penentuan variabel yang mempengaruhi anggaran penjualan, Setelah penyusunan anggaran penjualan tersebut. kemudian diminta pengesahannya kepada direktur atau pimpinan, setelah disahkan anggaran penjualan diserahkan kembali kepada bagian penjualan untuk kemudian dilaksanakan

5.2. Saran

Adapun saran-saran penelitian yang dapat diberikan yaitu :

1. Dalam hal penyusunan rencana anggaran penjualan pada PT Perkebunan Nusantara IV masih terdapat kelemahan dalam hal prosedur perencanaan penjualan yang masih kurang efektif dalam hal pembahasan rencana penjualan antar unit dan bagian di perusahaan ini diakibatkan belum sepenuhnya menggunakan sistem dan aplikasi yang terintegrasi agar lebih memudahkan komunikasi dan evaluasi resiko apabila dapat memberikan hasil pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat.
2. Pengawasan penjualan yang dilakukan oleh perusahaan masih terdapat kelemahan dalam hal analisis resiko dan penaksiran resiko terhadap kebijakan penggunaan dan pemanfaatan hutang untuk meningkatkan penjualan, sehingga diperlukan kebijakan dan langkah taktis dalam hal pemanfaatan hutang untuk peningkatan penjualan dan laba dengan menganalisis sumber-sumber pendanaan yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansari, M. I., & AM, A. M. (2022). Analisis Perencanaan Dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PT. Adira Finance Cabang Wonomulyo. *Jurnal Mirai Management*, 7(3), 531–539.
- Achmad, S. (2012). *Penganggaran Perencanaan dan Pengendalian Usaha*. Semarang: Unnes Press.
- Bustami, B., & Nurlela. (2010). *Akuntansi Biaya Teori & Aplikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Carter, W. K. (2009). *Akuntansi Biaya. Terjemahan Krista*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dahrani, D. & Ritonga, P. (2022). Model Pengelolaan Keuangan Berbasis Literasi Keuangan dan Inklusi Keuangan: Studi pada UMKM di Kota Binjai. *Owner: Riset Dan Jurnal Akuntansi*, 6(2), 1509–1518.
- Firmansyah, I. (2014). *Akuntansi Biaya*. Jakarta: Dunia Cerdas.
- Hansen & Mowen. (2009). *Manajemen Biaya*. Jakarta: Salemba Empat
- Hanum, Z., & Farhan, M. (2019). Analisis Fungsi Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengawasan Pada Perum Perumnas Regional 1 Medan. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, 2, 7–15.
- Hanum, Z, Hafisah, H., & Ritonga, P. (2021). Pengaruh Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Kampus Islam Swasta di Kota Medan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 814–819.
- Hanum, Z, & Ultari, W. (2019). Analisis Sistem Pengendalian Intern Penerimaan Pajak Reklame. *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu “ Inovasi Produk Penelitian Pengabdian Masyarakat & Tantangan Era Revolusi 4.0 Industri “*, 2, 342–358.
- Hanum, Z. (2018). Analisis Penyampaian SPT Masa dan Jumlah Wajib Pajak Badan Dalam Meningkatkan Penerimaan Pajak Penghasilan Pasal 21 di KPP Pratama Medan Belawan. *Ekonomikawan: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan*, 18(2), 110-119.
- Hutasoit, P. L. (2015). Perencanaan dan Pengawasan Biaya Kontruksi dalam Meningkatkan Efisiensi Kegiatan Operasional pada PT. Cakra Buana Megah. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(2).
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk*

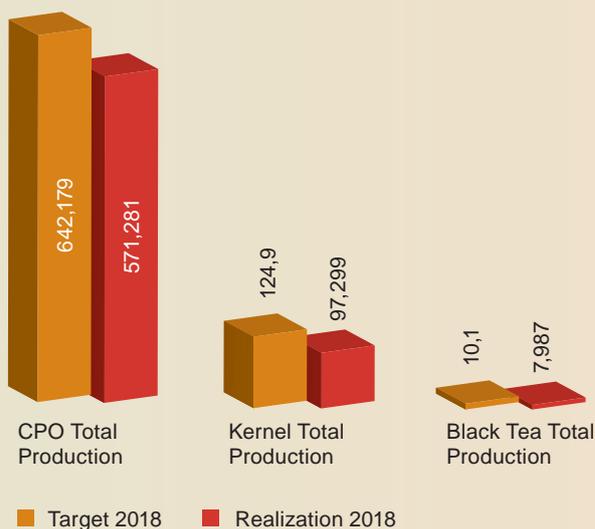
Akuntansi dan Manajemen. Yogyakarta: BPFE

- Isna, A. (2016). Analisis Anggaran Biaya Operasional sebagai Alat Pengendalian Biaya Operasional pada Hotel Grand Antares Indonesia. *Jurnal Keuangan dan Bisnis*, 1(1), 2–15
- Komara, B., & Sudarman, A. (2016). Analisis Penentuan Harga Pokok Produksi dengan Metode Full Costing sebagai Dasar Penentuan Harga Jual pada CV. Salwa Meubel. *Jurnal Akuntansi*, 5(9), 29–43.
- Lesmana, M. T. (2016). Pengaruh Tingkat Harga terhadap Volume Penjualan CPO (*Crued Palm Oil*) pada PT. Mopoli Raya Medan. *Seminar Nasional Ekonomi IV*, 1(1), 1–12.
- Lubis, H. Z. (2018). Akuntansi Keuangan Menengah 2 Teori dan Kasus. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 1(1), 1–12.
- Mulyadi (2001). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat
- Nafarin, M. (2017). *Penganggaran Perusahaan* (3rd ed.). Salemba Empat.
- Nugroho, B. (2018). Analisis Penentuan Harga Pokok Produksi Jamu dengan Menggunakan Metode Full Costing Studi Kasus di Usaha Mikro Jamu Bu Tini Yogyakarta. *Jurnal Akuntansi*, 1(1), 3-15.
- Raiborn, A., & Kinney, M. (2011). *Akutansi Biaya: Dasar dan Perkembangan*. Jakarta: Salemba Empat
- Saragih, F. (2018). Analisis Penerapan Akuntansi dan Kesesuaiannya dengan SAK ETAP pada UKM Medan Perjuangan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 1(1), 1–12.
- Sirait, R. C. R. (2007). Analisa Perhitungan Harga Pokok Produksi dan Penentuan Harga Jual Coca Cola pada PT. Coca Cola Bottling Indonesia Unit Medan. *Jurnal Akuntansi*, 1(1), 1-12.
- Suriyani, N. (2019). *Analisis perencanaan dan pengawasan persediaan barang dagang pada cv. Sumber indoraya*. Universitas dharmawangsa

Pada tahun 2018, PTPN IV memproduksi teh jadi sebesar 7.987 ton atau 79,08% dibandingkan target RKAP sebesar 10.100 ton. Volume penjualan teh pada tahun 2018 mencapai 7.900 ton atau 78,22% dibandingkan target RKAP sebesar 10.100 ton.

In 2018, PTPN IV produced finished tea by 7,987 tons or 79.08% compared to CWBP target by 10,100 tons. The volume of tea sales in 2018 reached 7,900 tons or 78.22% compared to CWBP target in the amount of 10,100 tons.

Target dan Realisasi Produksi CPO, Inti Sawit, dan Teh Jadi Tahun 2018 (Ton)
Target and Realization of CPO, Kernel, and Black Tea Production in 2018 (Tons)



Target dan Realisasi Volume Penjualan CPO, Inti Sawit, dan Teh Jadi Tahun 2018
Target and Realization of CPO, Kernel, and Black Tea Sales Volume in 2018



Target dan Realisasi Produksi Komoditas Tahun 2018 (Ton)
Target and Realization of Commodities Production in 2018 (Tons)

Komoditas Commodity	Jumlah Produksi 2018 Production Quantity		Jumlah Penjualan 2018 Sales Quantity		Target 2019	
	Target	Realisasi Realization	Target	Realisasi Realization	Produksi Production	Penjualan Sales
Minyak Sawit CPO	642.179,00	571.280,60	642.179,00	581.537,72	698.653,00	698.653,00
Inti Sawit Kernel	124.900,00	97.299,15	34.900,00	17.532,67	133.387,00	17.486,00
Palm Kernel Oil Palm Kernel Oil	38.562,00	31.815,65	38.562,00	32.163,00	49.758,00	49.758,00
Palm Kernel Meals Palm Kernel Meals	46.576,00	42.602,76	46.576,00	42.477,57	60.112,00	60.112,00
Teh Tea	10.100,00	7.987,34	10.100,00	7.900,12	10.919,00	10.919,00

Nilai Penjualan (Rp juta) | Sales Value(Rp million)

Komoditas Commodity	Realisasi 2017 2017 realization	Target 2018 2018 Target	Realisasi 2018 2018 realization	Target 2019 2019 Target
Minyak Sawit CPO	4.561.546,68	5.073.214,53	4.239.389,17	5.220.857,00
Inti Sawit Kernel	237.357,41	207.656,02	79.210,21	100.021,87
Palm Kernel Oil Palm Kernel Oil	380.154,91	553.364,70	401.201,10	605.554,86
Palm Kernel Meals Palm Kernel Meals	33.248,00	39.589,60	51.588,96	77.845,04
Teh Tea	157.931,61	220.274,38	167.726,13	250.504,44

ASPEK KEUANGAN

Financial Aspect

Pada tahun 2018, PTPN IV berhasil membukukan penjualan sebesar Rp4,92 triliun, atau 80,66% dari RKAP sebesar Rp6,09 triliun. Capaian Laba setelah PPh tahun 2018 sebesar Rp580.373 juta di atas RKAP sebesar Rp16.433 juta atau 2,91%. Capaian Laba Komoditi Kelapa Sawit sebelum PPh s.d. Desember 2018 sebesar Rp887.772 juta di atas RKAP sebesar Rp108.374 juta atau 13,90%. Rugi Komoditi Teh s.d. Desember 2018 sebesar Rp522 juta di bawah rugi RKAP sebesar Rp16.794 juta atau 96,98%.

In 2018, PTPN IV managed to book the sales by Rp4.92 trillion or 80.66% from CWBP by Rp6.09 trillion. Profit after tax in 2018 was Rp580,373 million above CWBP of Rp16,433 million or 2.91%. The accomplishment of Profit Before Tax of Palm Oil commodity up to December 2018 was Rp887,772 million above CWBP Rp108,374 million or 13.90%. Tea Commodity Loss up to December 2018 was Rp522 million below CWBP loss by Rp16,794 million or 96.98%.

Target Keuangan Tahun 2018 (dalam Rp JUTA)

Summary of Performance Target Achievement in 2018

	Realisasi 2017 2017 realization	Target 2018 2018 Target	Realisasi 2018 2018 realization	Target 2019 2019 Target
Penjualan Sales	5.360.301,63	6.094.099,22	4.915.611,20	6.277.047,80
Beban Pokok Penjualan Cost of Goods Sales	2.889.088,12	3.524.696,10	2.715.912,36	3.705.008,42
Laba Kotor Gross Profit	2.471.213,51	2.569.404,13	2.199.698,83	2.572.039,38
Laba Usaha Operating Income	1.250.079,91	1.044.246,71	1.198.954,02	1.306.588,35
Laba Sebelum Pajak Profit Before Tax	901.265,60	762.081,47	887.249,43	1.043.337,07
Laba (Rugi) Bersih Tahun Berjalan Profit (Loss) for the Year	599.059,84	563.940,29	580.373,21	730.335,95

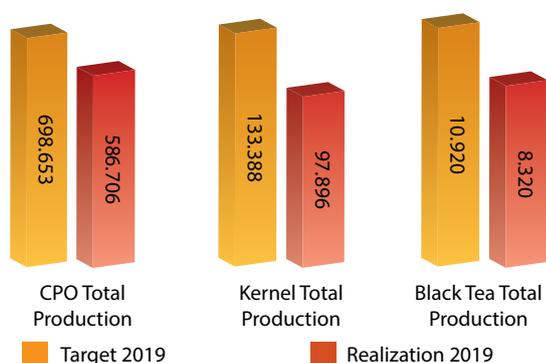


Realisasi pembelian DTB dari Pusat Penelitian Teh Kina (PPTK) tahun 2019 berada di atas RKAP dan realisasi tahun 2018 masing-masing sebesar 173 ton atau 7,86% dan 467 ton atau 24,50%. Hal ini disebabkan oleh tercapainya target produksi DTB oleh PPTK. Realisasi produksi teh jadi dari pembelian tahun 2019 berada di atas RKAP dan realisasi tahun 2018 masing-masing sebesar 8 ton atau 1,67% dan 79 ton atau 19,33%. Hal ini disebabkan oleh tercapainya target produksi DTB dari PPTK.

The realization of DTB purchase from the Quinine Tea Research Center (PPTK) in 2019 was above CWBP and 2018 realizations respectively by 173 tons or 7.86% and 467 tons or 24.50%. The reason of this was the success in achieving the DT production target by PPTK. The realization of finished tea production from the 2019 purchase was above CWBP and 2018 realization respectively by 8 tons or 1.67% and 79 tons or 19.33%. This was due to the success in achieving the DTB production target from the PPTK.

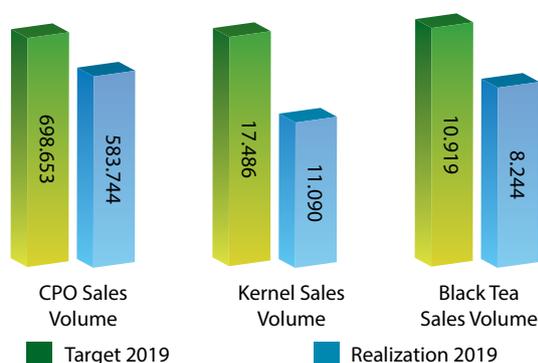
Target dan Realisasi Produksi CPO, Inti Sawit, dan Teh Jadi Tahun 2019 (Ton)

Target and Realization of CPO, Kernel, and Black Tea Production in 2019 (Tons)



Target dan Realisasi Volume Penjualan CPO, Inti Sawit, dan Teh Jadi Tahun 2019 (Ton)

Target and Realization of CPO, Kernel, and Black Tea Sales Volume in 2019 (Tons)



Target dan Realisasi Produksi Komoditas (Ton) | Target and Realization of Commodities Production (Tons) Kuantum Produksi dan Penjualan | Quantity of Production and Sales

Komoditas Commodity	Kuantum Produksi 2019 Production Quantity		Kuantum Penjualan 2019 Sales Quantity		Target 2020 2020 Target	
	Target	Realisasi Realization	Target	Realisasi Realization	Produksi Production	Penjualan Sales
Minyak Sawit CPO	698.653	586.706	598.653	588.744	629.444	629.444
Inti Sawit Kernel	133.388	97.896	17.486	11.090	114.108	19.568
Palm Kernel Oil Palm Kernel Oil	49.758	33.341	49.758	32.960	38.589	36.660
Palm Kernel Meals Palm Kernel Meals	60.112	50.386	60.112	51.873	50.976	49.999
Teh Tea	10.920	8.320	10.919	8.244	10.361	9.754



Nilai Penjualan (Rp juta) Sales Value (Rp million)

Komoditas Commodity	Realisasi 2018 2018 realization	Target 2019 2019 Target	Realisasi 2019 2019 realization	Target 2020 2020 Target
Minyak Sawit CPO	4.340.992	5.720.814	4.029.009	5.148.898
Inti Sawit Kernel	88.231	163.242	43.834	81.037
Palm Kernel Oil Palm Kernel Oil	401.201	605.555	279.293	337.263
Palm Kernel Meals Palm Kernel Meals	51.589	77.845	64.853	65.085
Tandan Buah Segar Fresh Fruit Bunch	26.483	62.551	18.613	29.453
Teh Tea	167.726	250.504	167.659	192.729
Jasa Lain Other Service	148.376	177.548	150.150	159.073

ASPEK KEUANGAN Financial Aspect

Pada tahun 2019, PTPN IV berhasil membukukan penjualan sebesar Rp4,75 triliun, atau 67,28% dari RKAP sebesar Rp7,06 triliun. Capaian Laba setelah PPh tahun 2019 sebesar Rp117.401 juta atau 16,50% dari RKAP tahun 2019 sebesar Rp711.595 juta.

In 2019, PTPN IV managed to book the sales by Rp4.75 trillion or 67.28% from CWBP by Rp7.06 trillion. Profit after tax in 2019 was Rp117.401 million or 16.50% from CWBP the year 2019 by Rp711.595 million.

Target Keuangan Tahun 2020 (Rp juta) Summary of Performance Target Achievement in 2020 (Rp million)

	Realisasi 2018 2018 realization	Target 2019 2019 Target	Realisasi 2019 2019 realization	Target 2020 2020 Target
Penjualan Sales	5.224.598	7.058.059	4.753.412	6.013.537
Beban Pokok Penjualan Cost of Goods Sales	3.018.281	4.349.984	3.040.427	3.703.520
Laba Kotor Gross Profit	2.206.316	2.708.076	1.712.986	2.310.017
Laba Usaha Operating Income	1.045.954	1.349.409	707.882	1.042.404
Laba Sebelum Pajak Profit Before Tax	790.591	1.032.837	301.273	749.725
Laba (Rugi) Bersih Tahun Berjalan Profit (Loss) For The Year	483.402	711.595	117.401	460.059

Target dan Realisasi Produksi Komoditas

Commodity Production Target and Realization

KUANTUM PRODUKSI DAN PENJUALAN (TON)

Quantum Production and Sales (Tons)

Komoditas Commodity		Kuantum Produksi 2020 Quantum Production 2020		Kuantum Penjualan 2020 Quantum Sales 2020	
		Target	Realisasi Realization	Target	Realisasi Realization
Minyak Sawit	Palm oil	629.444	621.989	629.444	628.572
Inti Sawit	Palm kernel	114.108	111.358	19.568	16.368
Palm Kernel Oil	Palm Kernel Oil	38.589	32.487	36.660	34.054
Palm Kernel Meals	Palm Kernel Meals	50.976	51.472	49.999	52.020
Teh	Tea	10.361	9.872	9.754	8.429

NILAI PENJUALAN (RP JUTA)

Sales Value (Rp million)

Komoditas Commodity		Realisasi 2019 2019 Realization	Target 2020 2020 Goals	Realisasi 2020 Realization 2020
Minyak sawit	Palm oil	4.028.878	5.153.804	5.523.697
Inti Sawit	Palm kernel	43.966	82.484	78.219
Palm Kernel Oil	Palm Kernel Oil	279.293	337.263	356.278
Palm Kernel Meals	Palm Kernel Meals	64.853	65.085	74.430
Tandan Buah Segar	Fresh Fruit Bunches	18.613	32.669	27.640
Teh	Tea	167.659	192.729	161.667
Jasa Lain	Other Services	150.150	159.073	127.196

Aspek Keuangan

Pada tahun 2020, PTPN IV berhasil membukukan penjualan sebesar Rp4,75 triliun, atau 67,28% dari RKAP sebesar Rp7,06 triliun. Capaian Laba setelah PPh tahun 2020 sebesar Rp117.401 juta atau 16,50% dari RKAP tahun 2020 sebesar Rp711.595 juta.

Financial Aspect

In 2020, PTPN IV managed to record sales of Rp4.75 trillion, or 67.28% of the RKAP of Rp7.06 trillion. Achievement of Profit after PPh in 2020 of Rp. 117,401 million or 16.50% of the 2020 RKAP of Rp. 711,595 million.

TARGET KEUANGAN TAHUN 2020 (RP JUTA)

Financial Target for 2020 (Rp million)

Komoditas Commodity		Realisasi 2019 2019 Realization	Target 2020 2020 Goals	Realisasi 2020 Realization 2020
Penjualan	Sale	4.753.412	6.023.106	6.349.127
Beban Pokok Penjualan	Cost of goods sold	3.040.427	3.703.520	3.587.441
Laba Kotor	Gross profit	1.712.986	2.319.586	2.761.686
Laba Usaha	Operating profit	707.882	1.105.513	1.443.249
Laba Sebelum Pajak	Profit before tax	301.273	749.725	935.970
Laba (Rugi) Bersih Tahun Berjalan	Net Profit (Loss) for the Year	117.401	460.059	553.543

Target Tahun 2021

Untuk aspek operasional, target tahun 2021 yang tertuang dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2021 ditetapkan dengan landasan mengoptimalkan pencapaian produktivitas dan kualitas produksi melalui penerapan teknologi dan standar sesuai kultur teknis mengacu pada SOP bidang produksi. Perusahaan juga fokus pada upaya untuk meningkatkan utilitas pabrik melalui pembelian bahan baku dengan tetap mengedepankan profit oriented, serta menekan losses di kebun dan di pabrik dengan melaksanakan pemeliharaan dan penggunaan energi secara efektif dan efisien.

Seiring tren kenaikan harga komoditas di tahun 2021, PTPN IV akan mempertahankan dan memprogramkan penambahan Kebun/Pabrik yang bersertifikat RSPO, ISCC dan ISPO sehingga produk kelapa sawit yang dihasilkan memperoleh keuntungan lebih berupa harga premium.

PTPN IV menetapkan target tahun 2021 yang dituangkan dalam RKAP 2021 sebagai berikut:

2021 Target

For the operational aspect, the 2021 target as stated in the Company's Work Plan and Budget (RKAP) 2021 is set on the basis of optimizing the achievement of productivity and production quality through the application of technology and standards according to technical culture referring to SOPs in the production sector. The company also focuses on efforts to increase factory utility through purchasing raw materials while prioritizing profit oriented, as well as reducing losses in plantations and factories by carrying out maintenance and energy use effectively and efficiently.

In line with the trend of rising commodity prices in 2021, PTPN IV will maintain and program the addition of RSPO, ISCC and ISPO certified plantations/mills so that the palm oil products produced will gain more benefits in the form of premium prices.

PTPN IV set a target for 2021 as outlined in the 2021 RKAP as follows:

Target dan Realisasi Produksi Komoditas

Commodity Production Target and Realization

KUANTUM PRODUKSI DAN PENJUALAN (TON)

Quantum Production and Sales (Tons)

Komoditas Commodity		Kuantum Produksi 2021 Quantum Production 2021		Kuantum Penjualan 2021 Quantum Sales 2021	
		Target	Realisasi Realization	Target	Realisasi Realization
Minyak Sawit	Palm oil	717.654	688.512	717.654	684.087
Inti Sawit	Palm kernel	127.344	126.019	32.246	44.838
Palm Kernel Oil	Palm Kernel Oil	39.920	33.524	37.515	32.205
Palm Kernel Meals	Palm Kernel Meals	52.615	46.987	40.705	38.040
Teh	Tea	10.181	10.031	10.181	9.608

NILAI PENJUALAN (RP JUTA)

Sales Value (Rp million)

Komoditas Commodity		Realisasi 2020 2020 Realization	Target 2021 2021 Goals	Realisasi 2021 Realization 2021
Minyak sawit	Palm oil	5.523.697	7.869.877	8.153.893
Inti Sawit	Palm kernel	78.219	221.665	306.399
Palm Kernel Oil	Palm Kernel Oil	356.278	507.748	478.177
Palm Kernel Meals	Palm Kernel Meals	74.430	52.639	57.560
Tandan Buah Segar	Fresh Fruit Bunches	27.640	58.974	25.936
Teh	Tea	161.667	182.045	158.897
Jasa Lain	Other Services	127.196	178.955	147.935

Aspek Keuangan

Pada tahun 2021, PTPN IV berhasil membukukan penjualan sebesar Rp9,33 triliun, atau 102,83% dari RKAPP sebesar Rp9,07 triliun. Capaian Laba setelah PPh tahun 2021 sebesar Rp2,12 triliun atau 180,14% dari RKAPP tahun 2021 sebesar Rp1,18 triliun.

Financial Aspect

In 2021, PTPN IV managed to record sales of Rp9.33 trillion, or 102.83% of the RKAP of Rp9.07 trillion. Achievement of Profit after Pajak Penghasilan (PPh) in 2021 of Rp. 2,12 trillion or 180.14% of the 2021 RKAP of Rp. 1,18 trillion.

TARGET KEUANGAN TAHUN 2020 (RP JUTA)

Financial Target for 2020 (Rp million)

Komoditas Commodity		Realisasi 2020 Realization	Target 2021 2021 Goals	Realisasi 2021 Realization 2021
Penjualan	Sales	6.349.127	9.071.903	9.328.796
Beban Pokok Penjualan	Cost of goods sold	3.587.441	4.820.208	4.258.428
Laba Kotor	Gross profit	2.761.686	4.251.695	5.070.368
Laba Usaha	Operating profit	1.443.249	1.872.639	3.173.682
Laba Sebelum Pajak	Profit before tax	935.970	1.624.103	2.939.805
Laba (Rugi) Bersih Tahun Berjalan	Net Profit (Loss) for the Year	553.543	1.175.553	2.117.664
Total Aset	Total Aset	18.499.471	20.509.815	21.189.385
Total Liabilitas	Total Liabilitas	11.321.511	12.156.302	11.284.761
Ekuitas	Ekuitas	7.177.960	8.353.513	9.904.624

Target Tahun 2022

Untuk aspek operasional, target tahun 2022 yang tertuang dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2022 ditetapkan dengan landasan mengoptimalkan pencapaian produktivitas dan kualitas produksi melalui penerapan teknologi dan standar sesuai kultur teknis mengacu pada SOP bidang produksi. Perusahaan juga fokus pada upaya untuk meningkatkan utilitas pabrik melalui pembelian bahan baku dengan tetap mengedepankan *profit oriented*, serta menekan losses di kebun dan di pabrik dengan melaksanakan pemeliharaan dan penggunaan energi secara efektif dan efisien.

Seiring tren kenaikan harga komoditas di tahun 2022, PTPN IV akan mempertahankan dan memprogramkan penambahan Kebun/Pabrik yang bersertifikat RSPO, ISCC dan ISPO sehingga produk kelapa sawit yang dihasilkan memperoleh keuntungan lebih berupa harga premium.

2022 Target

For the operational aspect, the 2022 target as stated in the RKAP 2022 is set on the basis of optimizing the achievement of productivity and production quality through the application of technology and standards according to technical culture referring to SOPs in the production sector. The company also focuses on efforts to increase factory utility through purchasing raw materials while prioritizing profit oriented, as well as reducing losses in plantations and factories by carrying out maintenance and energy use effectively and efficiently.

In line with the trend of rising commodity prices in 2022, PTPN IV will maintain and program the addition of RSPO, ISCC and ISPO certified plantations/mills so that the palm oil products produced will gain more benefits in the form of premium prices.



839 ton atau tercapai sebesar 60,52%. Secara gabungan produksi Daun Teh Basah sebesar 44.438 ton berada dibawah RKAP sebesar 2.070 ton atau tercapai 95,55%.

Pada tahun 2022, PTPN IV memproduksi teh jadi sebesar 9.598 ton atau 93,58% dibandingkan target RKAP sebesar 10.256 ton. Volume penjualan teh pada tahun 2022 mencapai 9.563 ton atau 93,24% dibandingkan target RKAP sebesar 10.256 ton. Hal ini disebabkan oleh tidak tercapainya target produksi DTB kebun sendiri dan pucuk teh yang dihasilkan masih di bawah standar sehingga menambah losses.

Realisasi pembelian DTB dari Pusat Penelitian Teh Kina (PPTK) tahun 2022 berada di atas RKAP yaitu sebesar 1.286 ton atau 60,50% dari target 2.125 ton. Hal ini disebabkan oleh tidak tercapainya target produksi DTB oleh PPTK. Realisasi produksi teh jadi dari pembelian tahun 2022 berada di bawah RKAP sebesar 195 ton atau tercapai 58,42% dari 469 ton. Hal ini disebabkan oleh tidak tercapainya target produksi DTB dari PPTK.

of 839 tons or reached 60.52%. Combined, the production of Wet Tea Leaves was 44,438 tons, which was below the RKAP of 2,070 tons or achieved 95.55%.

In 2022, PTPN IV will produce 9,598 tons of finished tea, or 93.58% compared to the RKAP target of 10,256 tons. Tea sales volume in 2022 reached 9,563 tons or 93.24% compared to the RKAP target of 10,256 tons. This is due to the failure to achieve the production target of DTB's plantations and the tea shoots produced are still below standard, thus increasing losses.

The realization of DTB purchases from the Quinine Tea Research Center (PPTK) in 2022 is above the RKAP, which is 1,286 tons or 60.50% of the target of 2,125 tons. This was due to the failure to achieve the DTB production target by PPTK. The realization of finished tea production from purchases in 2022 was below the RKAP of 195 tons or reached 58.42% of 469 tons. This was due to the failure to achieve the DTB production target from PPTK.

Target dan Realisasi Produksi Komoditas

Kuantum Produksi dan Penjualan (ton) Production And Sales Quantum (Tons)

Komoditas Commodity	Kuantum Produksi 2022 Production Quantum 2022		Kuantum Penjualan 2022 Sales Quantum 2022		
	Realisasi Realization	Target	Realisasi Realization	Target	
Minyak Sawit	Palm oil	591.711	686.235	684.474	786.734
Inti Sawit	Palm kernel	106.463	120.911	37.105	14.067
Palm Kernel Oil	Palm Kernel Oil	34.150	51.667	32.794	51.667
Palm Kernel Meals	Palm Kernel Meals	46.614	63.968	50.044	63.968
Teh	Tea	9.598	10.256	9.563	10.256

Target and Realization of Commodity Production

Nilai Penjualan (Rp juta) Sales Value (Rp million)

Komoditas Commodity	Realisasi 2021 Realization 2021	Target 2022 Target 2022	Realisasi 2022 Realization 2022	
	Minyak sawit	Palm oil	8.153.893	8.132.428
Inti Sawit	Palm kernel	306.399	58.758	199.445
Palm Kernel Oil	Palm Kernel Oil	478.177	546.040	584.453
Palm Kernel Meals	Palm Kernel Meals	57.560	81.526	96.755
Teh	Tea	158.897	189.237	170.403
Gula	Sugar	-	-	11.675
Jasa Lain	Other Services	147.935	-	63.378

Aspek Keuangan

Pada tahun 2022, PTPN IV berhasil membukukan penjualan sebesar Rp10,48 triliun, atau 116,32% dari RKAP sebesar Rp9,01 triliun. Capaian Laba setelah PPh tahun 2022 sebesar Rp2,17 triliun atau 196,42% dari RKAP tahun 2022 sebesar Rp1,11 triliun.

Financial Aspect

In 2022, PTPN IV managed to record sales of Rp10.48 trillion, or 116.32% of the RKAP of Rp9.01 trillion. Profit after Income Tax for 2022 was Rp2.17 trillion or 196.42% of the 2022 RKAP of Rp1.11 trillion.

Target Keuangan Tahun 2022 (Rp juta)

Financial Targets In 2022 (Rp Million)

Komoditas Commodity		Realisasi 2021 Realization 2021	Target 2022 Target 2022	Realisasi 2022 Realization 2022
Penjualan	Sales	8.690.824	9.007.989	10.478.409
Beban Pokok Penjualan	Cost of Goods Sold (COGS)	3.749.090	4.939.337	5.502.804
Laba Kotor	Gross profit	4.941.734	4.068.652	4.975.605
Laba Usaha	Operating profit	3.163.739	2.091.316	3.184.932
Laba Sebelum Pajak	Profit before tax	3.036.547	1.506.399	2.855.323
Laba (Rugi) Bersih Tahun Berjalan	Net Profit (Loss) for the Year	2.217.845	1.107.204	2.174.788
Total Aset	Total Assets	21.966.106	20.719.607	23.001.226
Total Liabilitas	Total Liabilities	11.140.710	10.440.207	11.208.563
Ekuitas	Equity	10.825.397	10.279.400	11.790.663

Target Tahun 2023

Untuk aspek operasional, target tahun 2023 yang tertuang dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2023 ditetapkan dengan landasan mengoptimalkan pencapaian produktivitas dan kualitas produksi melalui penerapan teknologi dan standar sesuai kultur teknis mengacu pada SOP bidang produksi. Perusahaan juga fokus pada upaya untuk meningkatkan utilitas pabrik melalui pembelian bahan baku dengan tetap mengedepankan profit oriented, serta menekan losses di kebun dan di pabrik dengan melaksanakan pemeliharaan dan penggunaan energi secara efektif dan efisien.

Seiring tren kenaikan harga komoditas di tahun 2023, PTPN IV akan mempertahankan dan memprogramkan penambahan Kebun/Pabrik yang bersertifikat RSPO, ISCC dan ISPO sehingga produk kelapa sawit yang dihasilkan memperoleh keuntungan lebih berupa harga premium.

PTPN IV menetapkan target tahun 2023 yang dituangkan dalam RKAP 2023 sebagai berikut:

- PTPN IV menargetkan total produksi TBS di tahun 2023 sebesar 3.322.033 ton, naik 3,55% dibandingkan realisasi tahun 2022 yang mencapai 3.208.241 ton. Produksi TBS berasal dari Kebun Sendiri sebesar 2.782.033 ton, dan pembelian Pihak III sebesar

Target Year 2023

For the operational aspect, the 2023 target set out in the 2023 Work Plan and Corporate Budget (RKAP) is set based on optimizing the achievement of productivity and production quality through the application of technology and standards according to technical culture referring to SOPs in the production sector. The company also focuses on efforts to increase factory utility through purchasing raw materials while still prioritizing profit-oriented, as well as reducing losses in plantations and factories by carrying out effective and efficient maintenance and use of energy.

In line with the trend of increasing commodity prices in 2023, PTPN IV will maintain and program additional RSPO, ISCC, and ISPO-certified plantations/factories so that the resulting palm oil products gain more benefits in the form of premium prices.

PTPN IV sets targets for 2023 as outlined in the 2023 RKAP as follows:

- PTPN IV targets total FFB production in 2023 to be 3,322,033 tons, up 3.55% compared to the realization in 2022 which reached 3,208,241 tons. FFB production came from own plantations of 2,782,033 tons, and third-party purchases of 540,000 tons.



**PEDOMAN DASAR DAN INSTRUKSI KERJA
PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV**

BAGIAN PEMASARAN	No. Dokumen	: 04.09/KOL/KOL/P/002
PEMASARAN PRODUK	Tanggal Pembuatan	: JUNI 2013
	No. Revisi	: 01
	Tanggal Revisi	: 02 MEI 2019

7. INSTRUKSI KERJA

7.1 Analisa dan Monitoring Harga Pasar

7.1.1 Pengumpulan Data/Dokumen Informasi Harga

- a. Bagian Pemasaran melakukan pengumpulan informasi Harga CPO dan Teh dari PT KPBN, Buletin GAPKI, ATI/DTI, Bloomberg, *Oil world*
- b. Pencarian informasi dilakukan melalui internet atau telepon
- c. Harga pasar komoditi mengacu sesuai masing-masing komoditi (MDEX, harga Rotterdam dan *Jakarta Tea Auction*)
- d. Bagian Pemasaran memantau perkembangan harga secara terus menerus

7.1.2 Pengolahan Data dan Informasi Harga Pasar

- a. Bagian Pemasaran menghimpun dan mengolah data-data informasi harga untuk setiap komoditi
- b. Bagian Pemasaran mengevaluasi laporan analisa harga pasar

7.1.3 Analisa Data dan Tren Harga Komoditi

Bagian Pemasaran melakukan analisa harga harian setiap komoditi, dengan cara mengkonversi nilai mata uang US Dollar/Ringggit Malaysia ke mata uang Rupiah

7.1.4 Penyusunan Laporan Analisa Pasar

- a. Bagian Pemasaran menyusun laporan analisa dan fluktuasi harga berdasarkan data dan informasi yang telah diperoleh setiap hari, mingguan, bulanan, triwulan dan tahunan. Laporan analisa dan fluktuasi harga digunakan untuk menyusun rencana penjualan.
- b. Bagian Pemasaran melaporkan analisa harga pasar dan usulan rencana penjualan kepada Direksi secara berkala

7.2 Perencanaan Penjualan

7.2.1 Penyusunan Kuantum dalam Rencana Penjualan (RKAP dan RKO)

- a. Bagian Pemasaran mengumpulkan data produksi dari kebun/PKS melalui Bagian Pengolahan (memo) untuk membuat estimasi rencana penjualan.
- b. Bagian Pemasaran membandingkan data produksi dengan kontrak yang sudah ada

ff

K. S. / S. J.



**PEDOMAN DASAR DAN INSTRUKSI KERJA
PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV**

BAGIAN PEMASARAN

No. Dokumen : 04.09/KOL/KOL/P/002

Tanggal Pembuatan : JUNI 2013

PEMASARAN PRODUK

No. Revisi : 01

Tanggal Revisi : 02 MEI 2019

- c. Bagian Pemasaran membuat rekapitulasi data dan membuat usulan jika terdapat stok yang dapat dijual dan dituangkan dalam rencana penjualan
- d. Kepala Bagian mengajukan rencana penjualan kepada Direksi
- e. Setelah disetujui oleh Direksi, Kepala Bagian memerintahkan tindak lanjut ke seluruh jajaran bagian Pemasaran

7.2.2 Penyusunan Harga berdasarkan tren harga

- a. Pedoman perhitungan dan penetapan harga komoditi ditetapkan oleh PT KPBN atau dilakukan sendiri sesuai dengan poin 7.1 di atas
- b. Harga jual CPO sesuai *priceidea* PT KPBN sebagai dasar penentuan harga pembelian Tandan Buah Segar (TBS) di kebun/unit
- c. Faktor pengurang harga jual adalah nilai pengurang harga jual terkait faktor-faktor biaya tambahan yang muncul.
 - Faktor pengurang harga produk kelapa sawit:
 1. Biaya angkut produk kelapa sawit dari *Indonesian outport* ke *Indonesian mainport*
 2. Biaya angkut produk kelapa sawit dari *Indonesian Mainport* ke Rotterdam
 3. *Handlingcost* di Pelabuhan penyerahan
 4. Mutu produk (Kadar ALB > 5%, Kadar air > 0,05%, Kadar Kotoran > 0,05%)
 - Faktor pengurang harga produk teh:
 1. *Freight* dari Singapura ke *Indonesian Mainport*
 2. *Freight* dari *Indonesian Mainport* ke *Indonesian Outport*
 3. Pajak Ekspor dan Faktor lain-lain
- d. Pedoman harga teh berdasarkan premi mutu (*prime quality*), waktu penyerahan dan faktor lainnya

7.2.3 Penyusunan rencana penjualan bulanan, triwulan, semester dan Satu Tahun

- a. Penyusunan berdasarkan Kuantum dalam RKAP dan RKO
- b. Bagian Pengolahan mengirimkan memo produksi harian dan laporan posisi persediaan harian ke Bagian pemasaran
- c. Penyusunan berdasarkan analisa trend harga dan informasi harga dari PT KPBN



PEDOMAN DASAR DAN INSTRUKSI KERJA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV

BAGIAN PEMASARAN	No. Dokumen	: 04.09/KOL/KOL/P/002
PEMASARAN PRODUK	Tanggal Pembuatan	: JUNI 2013
	No. Revisi	: 01
	Tanggal Revisi	: 02 MEI 2019

d. Membuat *form* penjualan untuk bulanan, tiga bulan, semester dan 1 Tahun

7.2.4 Pengajuan Rencana Penjualan

- Laporan rencana penjualan bulanan, triwulan, semester dan 1 Tahunan diajukan ke Direksi
- Direksi memeriksa Laporan dan *Form* rencana penjualan
- Direksi menyetujui rencana penjualan
- Apabila realisasi produksi yang dijual tidak sesuai dengan rencana penjualan, Bagian Pemasaran akan mereview kembali rencana penjualan sesuai dengan realisasi produksi yang nyata ke bulan berikutnya setelah berkoordinasi dengan Bagian Pengolahan.

7.2.5 Penyampaian Rencana Penjualan

Direksi menyampaikan persetujuan atas rencana penjualan dan Persetujuan disampaikan ke Bagian Keuangan dan Bagian Akuntansi

7.3 Penjualan dan Penyerahan Hasil Produksi

7.3.1 Penjualan dan Penyerahan Produk Utama

a. Penjualan Ekspor Produk Utama Bersertifikat RSPO/SCCS

- Bagian Pemasaran menerima kontrak dan *Invoice* penjualan ekspor Produk Utama bersertifikat RSPO dari PT.KPBN dan membukukan kedalam buku kontrak.
- Bagian Pemasaran melakukan koordinasi kepada Bagian Pengolahan dan PT SAN mengenai persiapan Produk Utama bersertifikat RSPO yang akan dikapalkan.
- Bagian Pemasaran menerima laporan harian tentang persediaan, penerimaan dan penyerahan Produk Utama bersertifikat RSPO PTPN IV dari PT SAN dan PKS.
- Bagian Pemasaran menerima Instruksi pengapalan Produk Utama bersertifikat RSPO dan nominasi jadwal kedatangan kapal serta besaran biaya ekspor yang harus dibayarkan PTPN IV dari PT KPBN.
- Bagian Pemasaran melakukan koordinasi kepada PT SAN/PKS/PPIS mengenai persiapan Produk Utama bersertifikat RSPO yang akan dikapalkan dan berkoordinasi



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN

No. Agenda: /JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/16/03/2023

Kepada Yth.
Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
di Medan

Medan, 16/03/2023

Dengan hormat.
Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Tasya Amara
NPM : 1905170309
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

Identifikasi Masalah : Terdapat kelemahan SDM dalam menerapkan sistem informasi akuntansi

Rencana Judul : 1. Pengaruh penerapan sistem informasi akuntansi terhadap kualitas laporan keuangan
2. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial
3. Pengaruh Motivasi Minat Dan Pengetahuan Mahasiswa Akuntansi Terhadap Memilih Konsentrasi Akuntansi Manajemen

Objek/Lokasi Penelitian : PT. Nusantara card semesta

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya
Pemohon

(Tasya Amara)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

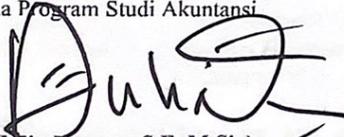
PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN

Nomor Agenda: /JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/16/03/2023

Nama Mahasiswa : Tasya Amara
NPM : 1905170309
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Tanggal Pengajuan Judul : 16/03/2023
Nama Dosen pembimbing*) : Riva Ubar Harahap, SE., Ak., M.Si., CA., CPA (27 Maret 2023)

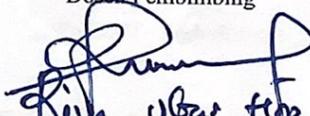
Judul Disetujui**) : Analisis Perencanaan dan Pengawasan
Penjualan CPO pada PT. Perkebunan Nusantara
IV

Disahkan oleh:
Ketua Program Studi Akuntansi


(Dr. Zulfia Hanum, S.E, M.Si.)

Medan, 14 - 08 - 2023

Dosen Pembimbing


(Riva Ubar Harahap)

Keterangan:

*) Diisi oleh Pimpinan Program Studi

**) Diisi oleh Dosen Pembimbing

setelah disahkan oleh Prodi dan Dosen Pembimbing, scan/foto dan uploadlah lembaran ke-2 ini pada form online "Upload pengesahan Judul Skripsi"



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id>

feb@umsu.ac.id

[umsumedan](https://www.facebook.com/umsumedan)

[umsumedan](https://www.instagram.com/umsumedan)

[umsumedan](https://www.tiktok.com/@umsumedan)

[umsumedan](https://www.youtube.com/channel/UC...)

Nomor : 2343/II.3-AU/UMSU-05/F/2023
Lampiran : -
Perihal : **Izin Riset Pendahuluan**

Medan, 11 Shafar 1445 H
28 Agustus 2023 M

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Pimpinan
PT. Perkebunan Nusantara IV Medan
Jln. Letjend. Suprpto No. 2 Medan
di-
Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di Perusahaan / Instansi yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Studi Strata Satu (S-1)

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Tasya Amara
Npm : 1905170309
Program Studi : Akuntansi
Semester : VIII (Delapan)
Judul Skripsi : Analisis Perencanaan Dan Pengawasan Penjualan CPO Pada PT. Perkebunan Nusantara IV

Demikianlah surat kami ini, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Tembusan :

1. Pertinggal



Dr. H. Jamur, SE., MM., M.Si., CMA
NIDN : 0109086502



Agensi Kelayakan Malaysia
Malaysian Qualifications Agency





UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id>

feb@umsu.ac.id

[f umsumedan](https://www.facebook.com/umsuMEDAN)

[i umsumedan](https://www.instagram.com/umsuMEDAN)

[t umsumedan](https://www.tiktok.com/@umsuMEDAN)

[y umsumedan](https://www.youtube.com/channel/UC...)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING
PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA**

NOMOR : 2349/TGS/IL.3-AU/UMSU-05/F/2023

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan Persetujuan permohonan judul penelitian Proposal / Skripsi dari Ketua / Sekretaris :

Program Studi : Akuntansi
Pada Tanggal : 14 Agustus 2023

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

Nama : Tasya Amara
N P M : 1905170309
Semester : VIII (Delapan)
Program Studi : Akuntansi
Judul Proposal / Skripsi : Analisis Perencanaan Dan Pengawasan Penjualan CPO Pada PT. Perkebunan Nusantara IV

Dosen Pembimbing : **Riva Ubar Harahap, SE., Ak., M.Si., CA., CPA**

Dengan demikian di izinkan menulis Proposal / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/ Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Skripsi harus berjarak 3 bulan setelah pelaksanaan Seminar Proposal ditandai dengan Surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi
3. **Proyek Proposal / Skripsi** dinyatakan " **BATAL** " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : **28 Agustus 2024**
4. Revisi Judul

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Ditetapkan di : Medan
Pada Tanggal : 11 Shafar 1445 H
28 Agustus 2023 M



Dekan

Dr. H. Hanuri, SE., MM., M.Si., CMA
NIDN : 0109086502



Tembusan :

1. Peringgal





PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV

MEDAN - SUMATERA UTARA - INDONESIA

- KANTOR PUSAT: JL LETJEND SUPRAPTO NO.2 MEDAN
- KANTOR PERWAKILAN JAKARTA

TELP.: (061) 4154666 – FAX.: (061) 4573117
TELP.: (021) 7231662 – FAX.: (021) 7231663

Nomor : 04.07/X/022934/IX/2023

Medan, 18 September 2023

Lamp : -

Hal : IZIN RISET SARJANA

Kepada Yth :

DEKAN

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

JALAN KAPTEN MUCHTAR BASRI NO.3, GLUGUR DARAT II, KEC. MEDAN TIMUR

MEDAN

Di - MEDAN

Membalas surat saudara/i nomor 2343/II.3-AU/UMSU-05/F/2023 tanggal : 28 Agustus 2023, Mahasiswa/Siswa/i EKONOMI DAN BISNIS Jurusan AKUNTANSI atas nama :

No.	Nama	NPM	Program Studi / Judul
1.	TASYA AMARA	1905170309	ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PENJUALAN CPO PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV

Diizinkan untuk melakukan RISET dengan metode *ONLINE* (tanpa tatap muka) di PT Perkebunan Nusantara IV sebagai berikut :

Tempat : KANTOR DIREKSI
Bagian / Bidang : BAGIAN TEKNIK DAN PENGOLAHAN
Terhitung mulai tgl. : 19 September 2023 s/d 19 November 2023

Sesuai dengan ketentuan yang berlaku di perusahaan disampaikan sebagai berikut :

- Berperilaku sopan dan mengikuti dan mematuhi seluruh aturan yang berlaku di Perusahaan, selama proses riset berlangsung.
- Menjaga kerahasiaan data dan nama baik perusahaan. Semua data yang digunakan hanya untuk kepentingan ilmiah pendidikan.
- Selama pelaksanaan riset, akan melaporkan seluruh data yang dibutuhkan dan akan dijadikan data publikasi dalam riset kepada Karyawan Pimpinan yang menjadi penanggung jawab (mentor riset) di unit kerja tempat riset.
- Tidak akan mencantumkan Nama PT Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) dalam segala bentuk laporan hasil Riset/Prakerin.**
- Seluruh biaya yang timbul atas pelaksanaan Riset/Prakerin ini menjadi tanggungan peserta Prakerin.
- Selambat-lambatnya 1 (satu) bulan setelah pelaksanaan Riset diwajibkan mengirimkan 1 bundel laporan kepada Direksi PTPN IV cq Bagian SDM untuk dimasukkan ke dalam perpustakaan PTPN IV.
- Peserta Riset/Prakerin diwajibkan :
 - Menggunakan pakaian kemeja putih, bawahan hitam serta memakai jaket almamater dan sepatu.
 - Membawa Surat Izin Riset/Prakerin dari PTPN IV.
- Apabila saya melanggar peraturan yang berlaku maka PTPN IV berhak untuk membatalkan proses Riset/Prakerin dan tidak mengeluarkan surat keterangan Riset/Prakerin. Dan saya tidak akan melakukan tuntutan apapun kepada PTPN IV.

GM/Manajer/Kepala Bagian yang menerima tembusan surat ini agar dapat membantu segala sesuatunya yang berkaitan dengan keperluan tersebut diatas, serta menjaga kerahasiaan data perusahaan.
Demikian disampaikan.

PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
Bagian Sumber Daya Manusia



Misran, SP
Kepala Bagian

Tembusan :

- KANTOR DIREKSI BAGIAN TEKNIK DAN PENGOLAHAN
- Mahasiswa/Siswa Ybs
(Email : tasyaamara00@gmail.com) / (No.HP : 082272690426)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL

Nama Lengkap : TASYA AMARA
NPM : 1905170309
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Penelitian : ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PENJUALAN
CPO PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	Perbaiki latar belakang, identifikasi masalah dan rumusan masalah		Ri
BAB 2	Tambah teori, perbaiki penulisan kalimat, tanda baca & kerangka berpikir		Ri
BAB 3	- Perbaiki waktu penelitian dan definisi operasional		Ri
Daftar Pustaka	Tambah daftar pustaka		Ri
Instrumen Pengumpulan Data Penelitian			
Persetujuan Seminar Proposal	Ace Seminar proposal 9/11/2023 <i>Riva</i>		

Medan, November 2023

Diketahui/ Disetujui
Ketua Program Studi Akuntansi

Zulia Hanum
(Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, SE., M.Si)

Disetujui Oleh:
Dosen Pembimbing

Riva Ubar Harahap
(Riva Ubar Harahap, S.E., Ak., M.Si, C.A, CPA)



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Ext: 304 Medan 20238

BERITA ACARA SEMINAR PROGRAM STUDI AKUNTANSI

Pada hari ini *Senin, 04 Desember 2023* telah diselenggarakan seminar Program Studi Akuntansi menerangkan bahwa :

Nama : *Tasya Amara*
NPM. : 1905170309
Tempat / Tgl.Lahir : *T.gusta, 28 Juli 2000*
Alamat Rumah : *Jalan Alfalaah IV No.17a Medan*
Judul Proposal : *Analisis Perencanaan Dan Pengawasan Penjualan CPO Pada PT. Perkebunan Nusantara IV*
Disetujui / tidak disetujui *)

Item	Komentar
Judul
Bab I	<i>CRM & Identifikasi</i>
Bab II	<i>hai - yg sudah dgn jembel.</i>
Bab III	<i>publikasi secara umum</i>
Lainnya	<i>D. Pustaka Idha Suci</i>
Kesimpulan	<input checked="" type="checkbox"/> Lulus <input type="checkbox"/> Tidak Lulus

Medan, *04 Desember 2023*

TIM SEMINAR

Ketua

Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, SE., M.Si

Sekretaris

Riva Ubar Harahap, SE., Ak., M.Si., CA., CPA

Pembimbing

Riva Ubar Harahap, SE., Ak., M.Si., CA., CPA

Pembanding

Dr. Hj. Dahrani, SE., M.Si



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Tel. (061) 6624567 Ext: 304 Medan 220238



PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Akuntansi yang diselenggarakan pada hari *Senin, 04 Desember 2023* menerangkan bahwa:

Nama : Tasya Amara
NPM : 1905170309
Tempat / Tgl.Lahir : T.gusta, 28 Juli 2000
Alamat Rumah : Jalan Alfalaah IV No.17a Medan
Judul Proposal : Analisis Perencanaan Dan Pengawasan Penjualan CPO Pada PT. Perkebunan Nusantara IV

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Sekripsi dengan pembimbing : *Riva Ubar Harahap, SE., Ak., M.Si., CA., CPA*

Medan, 04 Desember 2023

TIM SEMINAR

Ketua

Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, SE., M.Si

Sekretaris

Riva Ubar Harahap, SE., Ak., M.Si., CA., CPA

Pembimbing

Riva Ubar Harahap, SE., Ak., M.Si., CA., CPA

Pembanding

Dr. Hj. Dahrani, SE., M.Si

Diketahui / Disetujui
a.n.Dekan
Wakil Dekan I

10/01/2024.

Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, SE, M.Si
NIDN : 0105087601

Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, SE., M.Si Riva Ubar Harahap, SE., Ak., M.Si., CA., CPA



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id>

feb@umsu.ac.id

[f umsumedan](https://www.facebook.com/umsumedan)

[i umsumedan](https://www.instagram.com/umsumedan)

[t umsumedan](https://www.tumblr.com/umsumedan)

[y umsumedan](https://www.youtube.com/umsumedan)

Nomor : 153/II.3-AU/UMSU-05/F/2024
Lamp. : -
Hal : **Menyelesaikan Riset**

Medan, 07 Rajab 1445 H
19 Januari 2024 M

Kepada Yth.
Bapak/ Ibu Pimpinan
PT. Perkebunan Nusantara IV
Jln. Letjend Suprpto No. 2 Medan
Di-
Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa/i kami akan menyelesaikan studinya, mohon kesediaan bapak/ibu untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di perusahaan/instansi yang bapak/ibu pimpin, guna untuk **melanjutkan Penyusunan / Penulisan Skripsi pada Bab IV – V**, dan setelah itu mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan surat keterangan telah selesai riset dari perusahaan yang bapak/ibu pimpin, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian program studi **Strata Satu (S1)** di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Tasya Amara
N P M : 1905170309
Semester : IX (Sembilan)
Program Studi : Akuntansi
Judul Skripsi : Analisis Perencanaan dan Pengawasan Penjualan CPO Pada PT. Perkebunan Nusantara IV

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan, Kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Tembusan :

1. Peringgal



Dekan

Dr. H. Jahuri., SE., MM., M.Si., CMA
NIDN : 0109086502



Agensi Kelayakan Malaysia
Malaysian Qualifications Agency





PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV

MEDAN - SUMATERA UTARA - INDONESIA

- KANTOR PUSAT: JL LETJEND SUPRAPTO NO.2 MEDAN
- KANTOR PERWAKILAN JAKARTA

TELP.: (061) 4154666 – FAX.: (061) 4573117
TELP.: (021) 7231662 – FAX.: (021) 7231663

SURAT KETERANGAN

No. 04.07/SK/22934/V/2024

Sehubungan dengan Surat Kami No. 04.07/X/022934/IX/2023 tanggal 18 September 2023 mengenai izin RISET, kami sampaikan bahwa Mahasiswa/Siswa/i Jurusan AKUNTANSI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA atas nama :

No.	NAMA	NIM	PROGRAM STUDI / JUDUL
1	TASYA AMARA	1905170309	ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PENJUALAN CPO PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV

Adalah benar telah selesai melaksanakan Riset/ Pengambilan Data di PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

Unit : REGION OFFICE REGIONAL II
Bagian : BAGIAN TEKNIK DAN PENGOLAHAN
Tmt Riset : 19 September 2023 s/d 19 November 2023

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya hanya untuk kepentingan riset.

Medan, 02 Mei 2024

PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV



Hwin Dwi Putera
Kepala Bagian

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



1. IDENTITAS DIRI

Nama Lengkap : Tasya Amara
NPM : 1905170309
Tempat, Tanggal Lahir : T. gusta, 28 Juli 2000
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia
Alamat : Trumon Tengah, Aceh Selatan
Email : tasyaamara00@gmail.com
No HP : 082272690426
Anak Ke : 1 dari 2 bersaudara

2. IDENTITAS KELUARGA

Nama Ayah : Sahdin Munthe
Nama Ibu : Mayana
Alamat : Trumon Tengah, Aceh Selatan

3. DATA PENDIDIKAN

Sekolah Dasar : SD Negeri UPT IV Ie Jeureuneh
Sekolah Menengah Pertama: SMP Negeri 1 Trumon Timur
Sekolah Menengah Atas : SMA Negeri Unggul Hidayatul Ilmi
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Medan, 26 April 2024
Tanda tangan,

(TASYA AMARA)