

TESIS

**UPAYA PERUSAHAAN UNTUK MEMPERTAHANKAN
KINERJA LIKUIDITAS DI MASA PANDEMI :
ACTION RESEARCH BERBASIS OODA LOOP
(STUDI KASUS)**



Diajukan Oleh :

ASEP RAHAJU SANTOSA

NPM : 19440021

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS WIJAYA KUSUMA SURABAYA**

2023

TESIS

**UPAYA PERUSAHAAN UNTUK MEMPERTAHANKAN
KINERJA LIKUIDITAS DI MASA PANDEMI :
ACTION RESEARCH BERBASIS OODA LOOP
(STUDI KASUS)**

Untuk memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Magister Akuntansi
Pada Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Wijaya Kusuma Surabaya

Diajukan Oleh :
ASEP RAHAJU SANTOSA
NPM : 19440021

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS WIJAYA KUSUMA SURABAYA
2023**

LEMBAR PERSETUJUAN

Dipersiapkan dan disusun oleh

Asep Rahaju Santosa
NPM. 19440021

Disetujui untuk diuji
Pada tanggal 25 Juli 2023

Pembimbing I



Dr. Ari Kamayanti, S.E, M.Si, Ak., CA

Pembimbing II



Dr. Titik Inayati, S.E., MM

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Wijaya Kusuma Surabaya



Dr. Nurul Aini, SE, Ak., M.Ak., CA

TESIS

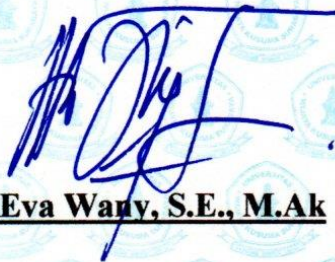
**UPAYA PERUSAHAAN UNTUK MEMPERTAHANKAN KINERJA
LIKUIDITAS DI MASA PANDEMI :
ACTION RESEARCH BERBASIS OODA LOOP
(STUDI KASUS)**

Dipersiapkan dan disusun oleh
Asep Rahaju Santosa
NPM. 19440021

Telah Dipertahankan Didepan Dewan Penguji
Pada Tanggal 25 Juli 2023

Susunan Dewan Penguji :

Ketua



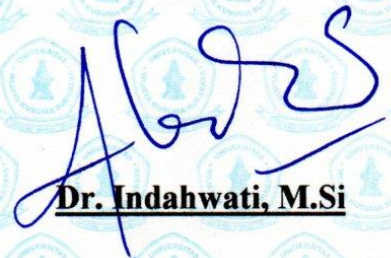
Dr. Eva Wany, S.E., M.Ak

Anggota



Dr. Titik Inayati, S.E. M.M

Anggota



Dr. Indahwati, M.Si

Mengetahui
Ketua Program Studi Magister Akuntansi
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis



Dr. Nurul Aini, SE., Ak., M.Ak., CA

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

N a m a : Asep Rahaju Santosa
NPM : 19440021
Alamat : Jalan Ki Hajar Dewantara no 6 Kanigaran Probolinggo
Program Studi : Magister Akuntansi
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis

Menyatakan bahwa tesis yang berjudul UPAYA PERUSAHAAN UNTUK MEMPERTAHANKAN KINERJA LIKUIDITAS DI MASA PANDEMI : ACTION RESEARCH BERBASIS OODA LOOP (STUDI KASUS) merupakan karya saya sendiri dan bebas plagiat dan apabila pernyataan ini terbukti tidak benar maka saya siap menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Probolinggo 25 Juli 2023

Penulis,



Asep Rahaju Santosa

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah kami panjatkan puji syukur kami kehadiran Allah SWT, sehingga atas ridho dan rahmatNya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “ UPAYA PERUSAHAAN UNTUK MEMPERTAHANKAN KINERJA LIKUIDITAS DI MASA PANDEMI : ACTION RESEARCH BERBASIS OODA LOOP (STUDI KASUS) ” ini dengan baik. Sholawat serta salam senantiasa tetap tercurahkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW.

Sehubungan dengan terselesaikannya penelitian ini, penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. H. Widodo Ario Kentjono, dr. Sp. THT-KL (K), FICS., selaku Rektor Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.
2. Drs. Ec. Gimanto Gunawan, M.M., M.Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Wijaya Kusuma Surabaya yang telah memberikan kemudahan dalam proses studi.
3. Dr. Nurul Aini, SE., Ak., M.Ak., CA. selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Wijaya Kusuma Surabaya yang telah memberikan kemudahan dalam proses studi.
4. Ibu Lilik Mardiana, S.E., M.Ak., Ak., CA., selaku Sekretaris Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Wijaya Kusuma Surabaya yang telah memberikan kemudahan dalam proses studi.
5. Dr. Ari Kamayanti , S.E., M.Si., Ak., CA. selaku Dosen Pembimbing I (pertama) yang telah dengan sabar membimbing, memberi arahan, saran, koreksi, serta motivasi dalam penyusunan tesis ini.

6. Dr. Titik Inayati, SE., MM, selaku Dosen Pembimbing II (kedua) yang telah dengan sabar membimbing, memberi arahan, saran, koreksi, serta motivasi dalam penyusunan tesis ini.
7. Dr. Eva Wany, S.E., M.Ak., selaku Dosen Penguji I (pertama) yang telah memberikan arahan, saran, dan koreksi untuk perbaikan dalam penulisan tesis ini.
8. Dr. Indahwati, M.Si., selaku Dosen Penguji II (kedua) yang telah memberikan arahan, saran, dan koreksi untuk perbaikan dalam penulisan tesis ini.
9. Kepada isteriku, anak-anak ku, cucunda dan mantu yang telah memberi dukungan untuk kasih sayang, doa dan kepercayaan yang tak pernah putus.
10. Kepada seluruh informan, teman teman jurusan magister akuntansi UWKS Angkatan 2019-2020 dan seluruh team staf Kantor Jasa Akuntan (KJA) Asep Santosa CA, yang telah meluangkan waktunya untuk memberi suport, dukungan dan doa kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.

Semoga amal baik mereka mendapat balasan dari Allah SWT. Penulis menyadari adanya keterbatasan pengetahuan, referensi, dan pengalaman dalam menyelesaikan tesis ini. Penulis menerima saran dan masukan untuk menyempurnakan tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak kedepannya.

Probolinggo, 25 Juli 2023

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
ABSTRAK.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	12
1.3. Tujuan Penelitian.....	12
1.4. Manfaat Penelitian.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI....	14
2.1. Landasan Teori.....	14
2.1.1. Teori Agensi.....	14
2.1.2. Pengertian Manajemen.....	15
2.1.3. Pengertian Manajemen Keuangan.....	16
2.1.3.1. Pengertian Kinerja Keuangan.....	16

2.1.3.2. Penilaian Kinerja Keuangan.....	18
2.1.3.3. Tujuan Pengukuran Kinerja Keuangan	20
2.1.3.4. Analisis Rasio Keuangan.....	22
2.1.3.5 Pengukuran Kinerja Keuangan.....	22
2.1.4. Manajemen Strategi.....	35
2.1.4.1. Pengertian Manajemen dan Strategi	35
2.1.4.2. Pengertian Manajemen Strategi.....	36
2.1.4.3. Tujuan Manajemen Strategi.....	37
2.1.4.4. Manfaat Manajemen Strategi.....	38
2.1.4.5. Tahapan Proses Penerapan Manajemen Strategi.....	39
2.1.4.6. Unsur-Unsur Strategi dalam Bisnis	41
2.1.5. Kinerja Likuiditas.....	51
2.1.6. Pengertian OODA <i>Loop</i>	52
2.2. Penelitian Terdahulu	56
2.3. Kerangka Analisis.....	62
BAB III METODE PENELITIAN.....	64
3.1. Jenis Penelitian.....	64
3.2. Objek Penelitian.....	65
3.3. Sumber Data.....	66
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	67
3.5. Teknik Analisis Data.....	68
3.6. Uji Keabsahan Data.....	71

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	78
4.1. Hasil Penelitian.....	78
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	78
4.1.2 Deskripsi Identitas Informan.....	81
4.1.3 Analisa Hasil Penelitian.....	92
4.2. Pembahasan.....	113
4.2.1. Upaya PT ABC Mempertahankan Kinerja Likuiditas Di Masa Pandemi <i>Covid -19</i>	113
4.2.2. Penggunaan Metode <i>OODA Loop</i> Sebagai Strategi Manajemen PT ABC Di Dalam Mempertahankan Bisnisnya Di Masa Pandemi Covid -19	117
Bab V KESIMPULAN DAN SARAN.....	130
5.1. Kesimpulan.....	130
5.2. Saran.....	131
DAFTAR PUSTAKA.....	132
LAMPIRAN.....	134

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Jadwal Wawancara.....	76
Tabel 4.2	Jadwal Wawancara Informasi Kunci.....	81
Tabel 4.3	Jadwal Wawancara Informan Utama.....	82
Tabel 4.4	Jadwal Wawancara Informan Pendukung.....	82
Tabel 4.5	Daftar Umur Piutang Usaha per 31 Desember 2021	122
Tabel 4.6	Lama Pelunasan Dalam Hari.....	124
Tabel 4.7	Realisasi & Rencana Penerimaan Piutang Usaha.....	125

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Ilustrasi Pelaku Usaha Yang Mengalami Kesulitan Memenuhi Kewajiban Kepada Bank Karena Terdampak Penyebaran Covid-19.....	7
Gambar 2.1	Roda Strategi.....	46
Gambar 2.2	Siklus OODA.....	53
Gambar 2.3	Kerangka Analisis.....	63
Gambar 4.1	Pabrik Tempat Penelitian.....	79
Gambar 4.2	Struktur Perusahaan PT ABC.....	80
Gambar 4.3	Informan Kunci bapak Fauzan.....	84
Gambar 4.4	Informan Utama bapak Hasbi.....	85
Gambar 4.5	Informan Utama bapak Julianto.....	87
Gambar 4.6	Informan Utama bapak Eddy.....	88
Gambar 4.7	Informan Pendukung bapak Andrew.....	90
Gambar 4.8	Situasi Pabrik Plywood.....	91

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 :	Laporan Keuangan PT ABC.....	134
	1. Laporan Posisi Keuangan 31 Desember 2021 dan 2020.....	134-135
	2. Laporan Laba Rugi dan Penghasilan Komprehensif Lain Untuk Tahun-tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 31 Desember 2021 dan 2020.....	136
	3. Laporan Arus Kas Untuk Tahun-tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 31 Desember 2021 dan 2020.....	137-138
	4. Laporan Perubahan Ekuitas Untuk Tahun-tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 31 Desember 2021 dan 2020.....	139
Lampiran 2 :	COLLECTION MONEY 2021 PT ABC	140
	1. Collection Money Dec 2021.....	140
	2. Collection Money Nov 2021.....	141
	3. Collection Money Okt 2021.....	142
	4. Collection Money Sep 2021.....	143
Lampiran 3 :	COLLECTION MONEY 2022.....	144
	1. Collection Money Jun 2022.....	144
	2. Collection Money Mei 2022.....	145

3. Collection Money Apr 2022.....	146
4. Collection Money Mar 2022.....	147
5. Collection Money Feb 2022.....	148
6. Collection Money Jan 2022.....	149

ABSTRAK

UPAYA PERUSAHAAN UNTUK MEMPERTAHANKAN KINERJA
LIKUIDITAS DI MASA PANDEMI :
ACTION RESEARCH BERBASIS *OODA LOOP*
(STUDI KASUS)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keberterapan kinerja likuiditas perusahaan di masa pandemi dan untuk menganalisis penggunaan metode *OODA Loop* yang digunakan sebagai strategi manajemen perusahaan di dalam mempertahankan bisnisnya di masa pandemi. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif *action research*.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa di masa pandemi perusahaan tetap melakukan aktifitas operasionalnya dengan melaksanakan protokol kesehatan dan melakukan *work from home (wfh)*, disamping melakukan perbaikan terhadap aset likuid terutama piutang usaha. Perbaikan dilakukan dengan cara menerapkan langkah-langkah yang dirumuskan dalam strategi *OODA Loop* yaitu melakukan observasi, orientasi, *decide*, dan *act* terhadap *outstanding* piutang usaha sehingga perolehan dari *collecting money* mencapai rata-rata 90%. Prosentase perolehan dari *collecting money* ini jauh lebih berhasil dari sebelumnya yang hanya mencapai 60%. Dengan demikian kinerja likuiditas jauh lebih baik dimana kewajiban lancar bisa tertutupi (*covered*) oleh aset likuid yang berasal piutang usaha yang telah lewat jatuh temponya (*over due date*). Perputaran *cash flows* pun menjadi lebih baik.

Strategi *OODA Loop* yang digunakan oleh perusahaan dalam upaya mempertahankan bisnisnya di masa pandemi telah efektif terlihat dari perubahan peningkatan realisasi pelunasan piutang usaha dari rata-rata 60% menjadi rata-rata 95% dari rencana. Hal ini menunjukkan bahwa aktifitas *cash inflows* terlihat bergairah menuju ke lebih baik dalam pemenuhan kewajiban lancar perusahaan dan dalam memenuhi beban operasional lainnya (*cash outflows*).

Kata kunci : Keberterapan, kinerja likuiditas, *cash flows*, masa pandemi, strategi *OODA Loop*.

ABSTRACT

COMPANY'S EFFORTS TO MAINTAIN LIQUIDITY PERFORMANCE DURING A PANDEMIC : ACTION RESEARCH BASED ON OODA LOOP (CASE STUDY)

The aim of this study is to analyze the company resilience of liquidity performance during a pandemic and to analyze the use of the OODA Loop method which is used as a company management strategy in maintaining its business during a pandemic. The research method used in this research is descriptive qualitative action research.

The results of the study show that during the pandemic the company continued to carry out its operational activities by implementing health protocols and doing work from home (wfh), besides making improvements to liquid assets, especially trade receivables. Improvements are made by implementing the steps formulated in the OODA Loop strategy, namely observing, orienting, deciding, and acting on the outstanding trade receivables so that the receive of collecting money reaches an average of 90%. The percentage of gain from collecting money is far more successful than before which only reached 60%. Thus the liquidity performance is much better where current liabilities can be covered by liquid assets originating from overdue trade receivables. Cash flow turnover is also getting better.

The OODA Loop strategy used by company in an effort to keep resilience its business during the pandemic has been effective as seen by the change of realization increase of repayment of accounts receivable from an average of 60% to 95% of its receiving plan. This shows that cash inflow activities look enthusiastic towards better fulfillment of the company's current liabilities and in meeting other operating expenses (cash outflow).

Keywords: resilience, liquidity performance, cash flow, pandemic, OODA Loop strategy.