

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

*by Yanis ulul az'mi*

---

**Submission date:** 25-Jan-2024 12:21PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2262979104

**File name:** kuiditas\_Di\_Masa\_Pandemi\_Action\_Research\_Berbasis\_OODA\_Loop.docx (2.87M)

**Word count:** 22696

**Character count:** 147085

TESIS

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



Diajukan Oleh :  
**ASEP RAHAJU SANTOSA**  
NPM : 19440021

**<sup>2</sup>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)**

**2**  
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<sup>2</sup>

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 MEMPERTAHAKAN KINERJA  
LIKUIDITAS DI MASA PANDEMI :  
ACTION RESEARCH BERBASIS OODA LOOP  
(STUDI KASUS)**

<sup>2</sup>  
**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**

**Anggota**

<sup>100</sup>  
**Dr. Titik Inayati, S.E. M.M**

**Dr. Indahwati, M.Si**

<sup>2</sup>  
**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

## <sup>2</sup> KATA PENGANTAR

Alhamdulillah kami panjatkan puji syukur kami kehadirat 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.

<sup>2</sup>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., <sup>2</sup>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.....	I
1.1. Latar Belakang Masalah.....	I
1.2. Rumusan Masalah.....	12
1.3. Tujuan Penelitian.....	12
1.4. Manfaat Penelitian.....	12
<b>9</b> 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 <sup>22</sup> 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
<sup>9</sup> 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 Loop.....	52
<sup>58</sup> 2.2. Penelitian Terdahulu	56
2.3. Kerangka Analisis.....	62
<sup>9</sup> 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

64	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 OODA <i>Loop</i> Sebagai Strategi Manajemen PT ABC Di Dalam Mempertahankan Bisnisnya Di Masa Pandemi Covid -19	117
82	Bab V KESIMPULAN DAN SARAN.....	130
	5.1. Kesimpulan.....	130
	5.2. Saran.....	131
	DAFTAR PUSTAKA.....	132
	LAMPIRAN.....	134

## DAFTAR TABEL

62		
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 <sup>60</sup> Yang Mengalami Kesulitan Memenuhi Kewajiban Kepada Bank Karena Terdampak Penyebaran Covid-19.....	7
<sup>93</sup> 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
11	1. Laporan Posisi Keuangan 31 Desember 2021 dan 2020.....	134-135
	2. Laporan Laba Rugi dan Penghasilan Komprensive 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)

<sup>73</sup> Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebertahanan 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 : Kebertahanan, 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.

**PENDAHULUAN****1.1.Latar Belakang Masalah**

Kegiatan analisis laporan keuangan serta perumusan strategi keberlanjutan adalah dua hal yang sangat penting dilakukan karena perusahaan harus melakukan tindakan cerdas terutama dengan adanya pandemi *covid-19*. Analisis laporan keuangan dikerjakan tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja perusahaan di masa lalu dan kinerja perusahaan di masa sekarang tetapi juga untuk mengestimasi prospek dan risiko perusahaan pada masa yang akan datang dimana analisis tersebut akan mempengaruhi harapan stakeholder terhadap perusahaan pada masa yang akan datang (Harahap, 2011:297; Hanafi, 2013:75). Merembaknya pandemi *Covid-19* bukan hanya dirasakan dan dialami oleh perusahaan yang harus menghidupi sekian banyak karyawan yang menggawangi perusahaan tempat mereka menggantungkan kehidupannya, jauh lebih luas dari pada itu, dalam kehidupan diluar perusahaan pun terjadi perubahan gaya hidup, cara bersosialisasi, masyarakat diminta untuk memahami situasi semacam pandemi. Menurut Kemenkes RI, Covid (CoV) merupakan kumpulan virus yang sangat besar karena bisa mengakibatkan penyakit dengan gejala ringan, sedang, hingga berat. Covid mempunyai sifat sifat virus yang bisa ditularkan oleh hewan kepada manusia atau disebut zoonosis. Berdasarkan penelitian, SARS-CoV menyebar dari musang ke manusia dan MERS-CoV dari unta ke manusia. Di sisi tahun 2019, ada jenis

Covid lain, khususnya *Coronavirus Disease 2019 (Covid-19)* (Yuliana, 2020). Di Indonesia, pandemi virus Corona terjadi pertama kali pada 2 maret 2020. Terpuruknya perekonomian masyarakat serta adanya <sup>77</sup> **himbauan untuk membatasi mobilitas di luar rumah membuat banyak pelaku bisnis, baik skala besar maupun** terbatas, berjuang **untuk bertahan hidup**, sehingga perlu siasat untuk mencegah kegagalan bisnis mengalami kemunduran dan, diharapkan bisa memperkuat pendirian bisnis. Dalam kondisi seperti ini perusahaan tetap berada pada rencana-rencana yang telah dirumuskan sebelum masa pandemi *covid-19*. Mampu menentukan strategi yang akan dijadikan acuan dalam mengatasi kesulitan. Manajemen strategis merupakan perencanaan yang berorientasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif guna mencapai tujuan perusahaan. (Fred 2016; Prawiro Sentono 2014; Ketchen 2009).

<sup>106</sup> Bidang ekonomi merupakan salah satu bidang yang terkena dampak paling parah akibat penerapan kebijakan PSBB (<sup>15</sup> Pembatasan Sosial Berskala Besar) yang dilakukan pemerintah. <sup>13</sup> Banyak perusahaan di Indonesia yang melakukan strategi baru yang berdampak pada semakin berkurangnya perkembangan perusahaan. Strategi baru lainnya yang diambil oleh perusahaan di Indonesia antara lain penghentian tugas; bekerja dengan pelaksanaan WFH (<sup>13</sup> Work From Home); bekerja dengan batas berkurang (jam kerja, mesin, tenaga kerja); serta tetap beroperasi seperti biasa. Presiden Joko Widodo meminta isolasi wilayah secara parsial dilakukan di berbagai daerah yang terkena dampak virus (Pokja Pelayanan Rumah Tangga, 2020). Pemerintah sedang

melakukan penyelidikan terhadap dampak finansial, khususnya penurunan gaji masyarakat di semua wilayah, dalam kondisi ringan, sedang hingga buruk. Kondisi tersebut mencerminkan lemah dan lemahnya perekonomian di setiap daerah, khususnya pendapatan para pelaku usaha UMKM.

Suatu fenomena dimana hingga tahun kedua pandemi virus Corona ini, berbagai retail besar di Indonesia masih melaporkan masih mengalami musibah sehingga tidak bisa lagi bertahan (Kompas.com 27/4/2021). Mereka <sup>50</sup> melakukan penutupan sebagian atau bahkan seluruh gerai di berbagai wilayah, sebut saja beberapa di antaranya adalah Giant sebuah gerai <sup>121</sup> hypermarket yang dimiliki oleh PT Hero Supermarket Tbk (Hero) yang mengalami penurunan terus menerus sehingga <sup>50</sup> semua gerai Giant yang ada di Indonesia mulai akhir Juli 2021 ditutup (Kompas 25/5/2021), cara ini dilakukan karena perusahaan harus <sup>50</sup> bertahan sehingga harus melakukan penyesuaian strategi bisnis yang tepat. Strategi yang dilakukan adalah selain menciptakan suatu diversifikasi produk dengan merek dagang seperti IKEA, Guardian, juga membidik sektor kesehatan, kecantikan dan peralatan rumah tangga untuk kelas atas yang diyakini berpotensi bertumbuh, Selain penutupan gerai Giant, PT Hero Supermarket Tbk juga diberitakan melakukan pengalihan kepemilikan sejumlah gerai Giant ke pihak ketiga. Selanjutnya perusahaan yang melakukan penutupan gerai-gerainya adalah PT Matahari Departement Store Tbk ) yang menutup gerai Matahari sejumlah 13 gerai dari 147 gerai Matahari di seluruh Indonesia, hal ini disebabkan oleh aktifitas operasionalnya yang terlalu membebani keuangan perusahaan (Kompas.com 27/4/2021). Perusahaan ritel



lainnya yang harus menutup gerai-gerainya di masa pandemi *covid-19* adalah Centro Departemen Store. Gerai- gerai Centro yang ada di sejumlah wilayah dinyatakan tutup. (Kompas.com 26/5/2021). Penyebaran *covid-19* membuat lambat laju pertumbuhan ekonomi, demikian menurut sebuah lembaga rating Moody's (Kontan.co.id 17 Maret 2020) , Perusahaan tersebut mengatakan bahwa dampak finansial yang disebabkan oleh virus Corona telah dirasakan di beberapa bidang perusahaan utama yang bergantung pada pertukaran dan pertumbuhan bebas orang-orang yang umumnya tidak terlindungi, seperti penumpang maskapai penerbangan, transportasi, dan penginapan dan rekreasi termasuk jalur pelayaran dan kafe. Moody's menilai bahwa produsen kendaraan di seluruh dunia terkena dampaknya karena ketergantungan mereka pada rantai persediaan di seluruh dunia. Sementara itu, pengecer game dan non-makanan di wilayah tertentu juga terkena dampak gangguan jaringan toko. Berkurangnya lalu lintas pejalan kaki karena isolasi dan keterbatasan perjalanan membuat harga barang turun cukup lama. Sifat kredit dari pembuat produk telah melemah sejak penurunan biaya peralatan. Selain itu, menurut lembaga pemeringkat, hanya perusahaan internasional dengan penilaian tinggi yang dapat bertahan dalam penurunan pasar. Dalam kajian Moody's, bisnis yang memiliki keterbukaan besar terhadap virus corona terbagi menjadi tiga. Perusahaan, yang pertama dan terpenting, sangat terbuka, seperti pakaian jadi, manufaktur otomotif, supplier otomotif, pembeli, permainan, pariwisata, pesawat terbang, ritel non-makanan, dan pengiriman ke seluruh dunia. Kedua, bisnis yang cukup atau sedikit terekspos meliputi minuman ringan, kimia manufaktur, media,

logam dan pertambangan, minyak dan gas, properti, agribisnis, perusahaan administrasi, pembuat baja, dan perusahaan inovasi peralatan. Ketiga, adalah perusahaan yang bergerak dalam bisnis dengan keterbukaan yang sangat rendah, seperti pembangunan, pertahanan, equipment serta transportasi, pengemasan, farmasi, tanah, ritel makanan, komunikasi media, dan manajemen limbah. Dalam Perusahaan CNBC Indonesia pada 12 Mei 2020, Asosiasi Emiten Indonesia (AEI) menyatakan 50 emiten menghadapi kendala pendapatan akibat pandemi virus Corona, termasuk emiten otomotif terbesar yaitu PT. Astra Internasional Tbk (ASII) mengalami penurunan transaksi 40%. Dalam CNN Indonesia pada 13 April 2020, Kantor Dagang dan Industri (KADIN) mencatat bahwa pendapatan sektor transportasi telah berkurang 25% - setengahnya sejak pandemi virus Corona, karena dilakukannya sosialisasi besar-besaran bagi masyarakat setempat untuk bekerja, belajar dan work from home yang dilakukan pemerintah (CNN, 2020). Demikian dikutip dari *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi e* –ISSN : 2548-9224 p–ISSN:2548-7507 Volume 7 Nomor 2, April 2023 DOI: <https://doi.org/10.33395/owner.v7i2.1331>.

Sementara itu, pemerintah terus berupaya memberikan solusi atas dampak ekonomi yang terjadi. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) memberikan beberapa strategi melalui Peraturan OJK (POJK) tentang Stimulus Perekonomian Nasional atas dampak penyebaran virus Corona. POJK Republik Indonesia Nomor 11/Pojk.03/2020 menyatakan perbankan melakukan strategi yang membantu meningkatkan perkembangan ekonomi bagi debitur yang terkena dampak penyebaran virus Corona, termasuk peminjam UMKM.

Pedoman ini diyakini akan mendorong peningkatan kemampuan intermediasi perbankan, menjaga stabilitas system keuangan dan mendukung pembangunan. POJK ini bermakna bahwa debitur, termasuk UMKM, adalah masyarakat yang mengalami kendala dalam memenuhi komitmennya kepada perbankan karena terdampak penyebaran virus Corona. Kualitas kredit yang dibangun kembali tidak sepenuhnya ditetapkan sebagai terkini dengan asumsi <sup>41</sup> diberikan kepada debitur yang terkena dampak penyebaran virus Corona dan pembangunan kembali selesai <sup>72</sup> setelah debitur terkena dampak penyebaran virus corona. Pembangunan kembali kredit akan diselesaikan sesuai pedoman OJK sehubungan dengan penilaian kualitas asetnya. Penilaian kualitas asset mencakup, pengurangan biaya pinjaman, perpanjangan jangka waktu, pengurangan kewajiban pokok yang belum dipenuhi, penurunan bunga utang yang telah jatuh tempo, <sup>72</sup> penambahan fasilitas kredit, dan perubahan kelebihan kredit menjadi dukungan modal sementara. Berikut ini adalah gambaran Kredit dan <sup>8</sup> Kredit Bermasalah (NPL) UMKM. *Non performing Loan (NPL)* untuk <sup>43</sup> Modal kerja dan Investasi yang diberikan kepada UMKM per tahun 2019 masing-masing mengalami kenaikan dibandingkan tahun – tahun sebelumnya, masing-masing untuk modal kerja sebanyak 28,24 triliun rupiah pada tahun 2019 lebih banyak dari tahun sebelumnya 2018 yang sejumlah 25,12 triliun rupiah, sedangkan untuk Investasi sebesar 7,96 triliun rupiah <sup>138</sup> pada tahun 2019 lebih besar dari tahun 2018 yang berjumlah 7,29 triliun rupiah. Hal ini memperlihatkan bahwa betapa pandemi *Covid-19* sangat berdampak negatif terhadap pelaku usaha. Meski demikian, masih ada beberapa bidang usaha yang

benar-benar mengalami perkembangan positif, yakni bidang informasi dan komunikasi, pelayanan kesehatan dan sosial serta pertanian, kehutanan, dan perikanan. (Susilawati, Falefi, & Purwoko, 2020).

Gambar 1.1

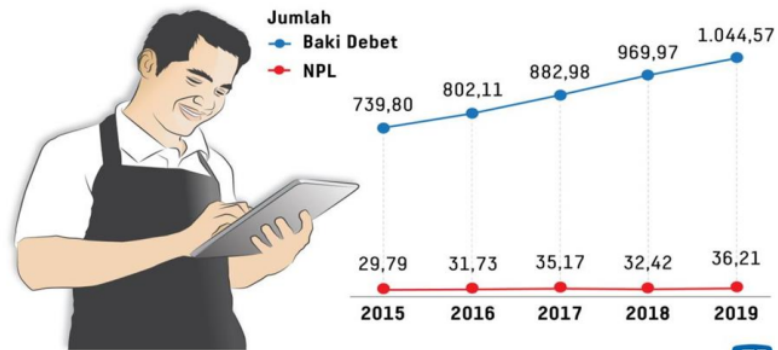
60  
**Ilustrasi Pelaku Usaha Yang Mengalami Kesulitan**  
**Memenuhi Kewajiban Kepada Bank Karena Terdampak**  
**Penyebaran Covid-19**

**Kredit dan Kredit Bermasalah (NPL) UMKM**  
(triliun rupiah)

Modal Kerja	2015	2016	2017	2018	2019
Baki Debet	537,18	587,34	659,10	728,19	758,59
NPL	22,35	23,52	25,45	25,12	28,24

Investasi	2015	2016	2017	2018	2019
Baki Debet	202,61	214,77	223,88	241,78	285,97
NPL	7,44	8,20	9,72	7,29	7,96



NPL: *Non performing loan* (kredit bermasalah)  
Sumber: Otoritas Jasa Keuangan

**K**  
INFOGRAFIK: ARIE

(Data dikutip dari OJK).

Upaya untuk bertahan dari keterpurukan bisnis yang disebabkan oleh pandemi Covid-19 diimplementasikan dalam wujud melakukan analisis terhadap

kinerja keuangan dan memformulasikan strategi keberlanjutan agar didapatkan bentuk hasil yang efektif dan efisien. Kinerja keuangan dapat diselidiki dari laporan keuangan yang disiapkan oleh perusahaan. Kondisi keuangan dan hasil kerja perusahaan sebagaimana tercermin dalam laporan keuangan pada dasarnya merupakan produk akhir dari pelaksanaan pembukuan perusahaan. Kinerja keuangan suatu perusahaan merupakan alat penilaian bagi perusahaan untuk menilai suatu perusahaan sehingga perusahaan tersebut dapat menjaga kondisi keuangannya dalam posisi aman. Permasalahan keuangan sangatlah penting bagi kinerja keuangan suatu perusahaan dan untuk dapat menilai kinerja keuangan suatu perusahaan, rasio keuangan biasanya dijadikan sebagai patokan (Hery: Monetary Proportion for Business, 2016). Perubahan dalam kinerja keuangan suatu perusahaan dapat disurvei melalui pemeriksaan laporan keuangan dengan menggunakan rasio leverage, likuiditas, efisiensi dan rasio profitabilitas.

Untuk mengikuti perkembangan bisnis, perusahaan bisa melakukan beberapa upaya, termasuk pengendalian keuangan dan modal, upaya untuk menstabilisasi penjualan, mengurangi proses produksi, dan memindahkan modal. Dengan demikian, penggunaan teknik OODA loop atau ide lingkaran OODA dapat menggambarkan dan mengkaji upaya mempertahankan bisnis di tengah situasi sulit, misalnya saat pandemi virus Corona. Konsep ini merupakan salah satu perangkat *Business Continuity Plan* (BCP), yaitu suatu teknik atau siklus dalam menyiapkan kerangka kerja penanggulangan dan pemeliharaan untuk mengurangi atau mencegah dampak keadaan darurat terkait termasuk peristiwa bencana, perang,

dan bencana alam misalnya, keamanan *cyber*, krisis politik, krisis ekonomi juga, krisis kesehatan. (Fajriansah, 2017).

Lingkaran OODA adalah konsep analisis berulang guna menentukan putusan terhadap suatu masalah. Istilah *loop* atau lingkaran dengan alasan bahwa dalam gagasan ini seluruh siklus diulangi sehingga pilihan yang diambil dapat mempunyai pengaruh yang kritis dan kuat dalam mengelola permasalahan (Richards, 2001). Dalam penerapannya, gagasan lingkaran OODA ditopang oleh beberapa elemen antara lain faktor strategi dan faktor lingkungan atau budaya organisasi (Richards, 2008). Faktor strategi adalah siklus yang dilakukan untuk mengatasi berbagai hambatan yang ada dengan tujuan akhir untuk mencapai tujuan hierarki di tengah perubahan yang cepat dan mengejutkan serta kebutuhan untuk melakukan tindakan yang tepat. Dengan sistem <sup>4</sup> dapat membangun rasa bangga, visi yang memikat, dan energi untuk memperjuangkannya. Perusahaan harus dapat memelihara keunggulan kompetitif untuk memperoleh keuntungan yang diharapkan. Selain itu, faktor lingkungan atau budaya organisasi yang baik justru ingin mendorong komponen-komponen di dalamnya untuk membagi informasi dan belajar tanpa jarak antar kemampuan atau posisi. Suatu asosiasi dapat dianggap mencapai kesuksesan dengan asumsi bahwa asosiasi tersebut mencapai titik kepercayaan yang paling tinggi. <sup>4</sup> Tingkat kepercayaan antar komponen organisasi akan mempercepat siklus lingkaran OODA. Kepercayaan yang dibangun dalam suatu organisasi dapat meningkatkan moral dalam berperilaku, menghilangkan rasa takut dan menciptakan suasana kebersamaan dalam pergaulan. Faktor lain yang harus diperhatikan dalam melaksanakan pemeriksaan lingkaran OODA adalah sejauh mana

potensi dampak pandemi virus Corona. Ruang lingkup yang dimaksud terdiri dari SDM; proses; lokasi; terlebih lagi inovasi (Priyono, 2017). Ruang lingkup ini bertujuan untuk dapat menentukan bagian mana yang harus dikontrol, diselidiki dan dibangun kembali dengan cepat sehingga bisnis dapat berjalan.

Karena permasalahan yang dialami akibat pandemi virus Corona, maka teknik pengambilan kebijakan diharapkan mampu mengatasi keadaan yang ada. Perusahaan harus mengambil tindakan tepat dalam situasi keuangan yang sedang berlangsung. Tugas pemerintah dan seluruh komponen masyarakat juga sangat penting untuk memutus penyebaran virus Corona dan memulihkan berbagai bidang yang terganggu, khususnya bidang keuangan, termasuk bisnis manufaktur kimia yang produksinya diistilahkan dengan sebutan "Adhesive" yang aktifitas usahanya telah dimulai semenjak lebih dari empat puluh tahun yang lalu oleh sebuah perusahaan industri yang bernama PT ABC. Adhesive adalah bahan baku berupa perekat yang digunakan oleh pabrik plywood yang keberadaannya sangat penting dalam proses pembuatan plywood. Plywood yang lebih dikenal di masyarakat kita dengan julukan kayu lapis dan tripleks merupakan bahan baku untuk berbagai sektor diantaranya untuk kebutuhan pembangunan perumahan dan pembangunan lainnya. Situasi pandemi telah membuat sendi-sendi bisnis terkoyak terlihat dari diantaranya harga beli sebagian bahan baku utama untuk adhesive melambung ekstrim sementara penyesuaian harga jual adhesive tidak bisa serta merta mengimbangi kenaikan harga beli bahan baku tersebut. Ada keterpaksaan perusahaan menentukan pilihan yaitu meningkatkan harga jual adhesive dengan risiko pelanggan akan berpaling ke pesaing atau memanjakan pelanggan dengan



tidak menyesuaikan kenaikan harga jual *adhesive* yang tidak sepadan dengan harga beli bahan baku yang mahal, tentunya akan berpengaruh tidak baik terhadap *cash flow* perusahaan. Dalam keadaan pandemi *covid-19* ini pula bagaimana perusahaan harus menunjukkan performa keuntungan yang baik. Segala siasat harus dijalankan termasuk diantaranya efisiensi yang bukan memberhentikan pekerja, melobi pemasok, melobi *customer*, melakukan *reschedule bank loan* atau memanfaatkan fasilitas perpajakan.

Penelitian terkait strategi keberlanjutan menemukan bahwa PT ABC yang *core business* nya manufaktur *adhesive* secara konsep belum sepenuhnya menerapkan strategi keberlanjutan dalam pengelolaan operasionalnya terutama di masa pandemi *covid-19*. Penelitian ini bersifat *action research* di mana dilakukan intervensi terhadap aktifitas operasionalnya. Penggunaan konsep *OODA Loop* adalah untuk memberikan solusi terhadap kesulitan yang dihadapi perusahaan di masa pandemi *covid-19* yaitu terganggunya kinerja likuiditas perusahaan. *OODA loop* dapat dijabarkan sebagai *O=Observe*, *O=Orient*, *D=Decide*, dan *A= Act*. Alasan pemilihan penggunaan metode *OODA Loop* adalah karena dalam konsep ini, semua prosesnya dilakukan secara berulang sehingga keputusan yang diambil menjadi *valid* dan signifikan dampaknya terhadap masalah.

Oleh karenanya dalam penelitian ini perlu untuk dikaji beberapa aspek kinerja likuiditas dan strategi keberlanjutan PT ABC dalam mempertahankan kinerja usahanya ditengah pandemi *covid 19*.



29

## 1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang menjadi pokok bahasan penelitian ini adalah:

2. Bagaimana upaya mempertahankan kinerja likuiditas PT ABC di masa pandemi Covid-19 ?
2. Bagaimana PT. ABC menggunakan metoda OODA Loop sebagai strategi manajemen di dalam mempertahankan bisnisnya di masa pandemi Covid-19 ?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan :

1. Untuk menganalisis keberterahan kinerja likuiditas PT. ABC di masa pandemi Covid-19
2. Untuk menganalisis penggunaan metoda OODA Loop pada PT. ABC sebagai strategi manajemen di dalam mempertahankan bisnisnya di masa pandemi Covid-19

## 1.4. Manfaat Penelitian

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi

### 1. Teoretis

Diharapkan dapat memberikan kontribusi pengembangan keilmuan khususnya mengenai pentingnya analisis kinerja likuiditas dan

perumusan strategi pengelolaan perusahaan dalam menghadapi situasi masa sulit.

2. Praktis

Diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dan pengetahuan tentang metoda OODA Loop yang dapat digunakan sebagai acuan untuk analisis dalam pengambilan keputusan suatu masalah, serta memberikan solusi untuk PT ABC dalam mempertahankan kelangsungan usahanya dimasa sulit seperti di masa pandemi covid-19.

3. Kebijakan

Diharapkan dapat menjadi referensi bagi regulator pembuat kebijakan yang bersifat mikro terhadap pelaku usaha, dan kebijakan regulatif yang bersifat makro.

## TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

### 2.1. Landasan Teori

#### 2.1.1. Teori Agensi (Agency Theory)

Teori agensi ialah teori yang memahami hubungan yang terjadi antara pimpinan perusahaan sebagai agen dan pemilik perusahaan sebagai principal. Principal adalah pihak yang memberikan permintaan kepada pihak lain, khususnya agen, untuk menyelesaikan segala macam gerakan principal. Pemilik perusahaan, khususnya pimpinan, selalu perlu mengetahui segala data mengenai kegiatan perusahaan, mengingat kegiatan pimpinan dalam hal mengoperasikan dananya yang diinvestasi ke dalam perusahaan. Melalui laporan pertanggungjawaban yang dibuat oleh pengurus sebagai agen, principal memperoleh data-data yang diperlukan dan selanjutnya mengisi sebagai alat evaluasi terhadap Kinerja agen dalam jangka waktu tertentu. Lambat laun, khususnya pihak agen selalu perlu memberikan manfaat kepada principal, sehingga kinerja agen dipandang baik. Maka untuk menuju ke tingkat pencapaian tersebut manajemen memerlukan bantuan pihak ketiga yaitu seorang konsultan manajemen. Demikian pula dari sisi principal diperlukan pihak ketiga yang independen untuk dapat menilai kinerja perusahaan dalam mengelola aset yang dimilikinya. Dalam hal ini pihak principal akan menunjuk pihak independen auditor untuk melakukan audit atas

laporan keuangan. Dengan bantuan dari auditor tersebut maka laporan keuangan yang di sajikan oleh agen lebih dapat di percaya oleh *principal*.

Teori agensi ini dapat membantu seorang *auditor* untuk memahami masalah yang terjadi antara agen dan *principal*. Dalam konteks keagenan peran pihak ketiga berfungsi untuk memonitori perilaku manajemen selaku agen dan memastikan agen bertindak sesuai dengan kehendak *principal*. *Auditor* dianggap sebagai pihak yang mampu menjembatani pihak *principal* dan agen sebagai bentuk pertanggungjawaban pihak agen kepada pihak *principal*.

22

### 2.1.2. Pengertian Manajemen

Menurut Hasibuan (2017) manajemen ialah ilmu dan seni mengawasi proses sumber daya manusia dan sumber lainnya secara sukses dan efektif untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Stoner (Ramadhan, 2018) manajemen ialah suatu rangkaian pengaturan, koordinasi, penggerak dan pengendalian upaya anggota organisasi serta melibatkan semua aset yang ada dalam asosiasi untuk mencapai tujuan otoritatif yang baru saja diselesaikan.

Sesuai definisi Suyadi Prawiro, manajemen ialah suatu ilmu dan seni yang mencakup serangkaian kegiatan terpadu yang menggunakan tenaga manusia, sumber daya alam, dan inovasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan tetap

24

mempertimbangkan daya dukung alam. Kegiatan komprehensif ini dilakukan melalui pengaturan, pelaksanaan dan pengendalian berdasarkan etika profesional.

<sup>21</sup> Dari beberapa teori di atas, dapat dikatakan manajemen adalah suatu ilmu atau keahlian dalam menangani pemanfaatan <sup>86</sup> sumber daya manusia dan berbagai sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan hierarki yang telah ditetapkan secara nyata dan efektif.

### 2.1.3. Pengertian Manajemen Keuangan

Joseph L. Massie menulis dalam “*The Essentials of Management*” bahwa manajemen keuangan bisa dicirikan sebagai segala aktivitas usaha untuk memperoleh, menggunakan serta mengelola uang (dana) perusahaan dengan cara yang efektif.

#### <sup>1</sup> 2.1.3.1. Pengertian Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan pada konteks dunia usaha mengandung arti yang luas. Para ahli keuangan memberikan gambaran bahwa perlu adanya indikator untuk melihat kinerja keuangan. Indikator tersebut berupa: periode; pengelolaan aset; kecukupan capital; profitability; arus kas; likuiditas; efektifitas; pedoman standar, kriteria, dan sasaran. Beberapa pengertian mengenai kinerja keuangan dikutip dari berbagai sumber. <sup>1</sup> Menurut Ikatan Akuntansi Indonesia (2007), merupakan kemampuan

perusahaan dalam mengawasi dan mengendalikan aset yang dimilikinya.

Kinerja keuangan merupakan gambaran kondisi keuangan perusahaan pada suatu periode tertentu berkenaan dengan bagian pengumpulan dana dan pendistribusian dana, yang umumnya diperkirakan berdasarkan tanda kecukupan modal, likuiditas dan profitabilitas (Jumingan, 2006: 239).

Kinerja keuangan merupakan representasi pencapaian kemajuan perusahaan yang dapat diartikan sebagai hasil yang telah dicapai untuk berbagai kegiatan yang telah dilakukan. Dapat dimaknai kinerja keuangan merupakan suatu penyelidikan yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan pelaksanaan keuangan secara tepat dan akurat (Fahmi, 2012:2).

Menurut Rudianto (2013:189) kinerja keuangan adalah hasil atau pencapaian yang sudah dicapai oleh para pengurus perusahaan dalam menyelesaikan kemampuannya dalam mengawasi sumber daya perusahaan dengan sukses selama periode tertentu. Kinerja keuangan memang diperlukan oleh perusahaan untuk mengetahui dan menilai sejauh mana kemajuan perusahaan dalam melihat kegiatan keuangan yang telah dilakukan.

Kinerja keuangan adalah jaminan kelangsungan hidup dan kondisi fungsional dan representatif yang mencerminkan keadaan keuangan suatu perusahaan berdasarkan target, norma, dan standar yang baru saja ditetapkan." (Mulyadi 2007: 2; Sawir 2005: 1).

Menurut Wiratna (2017:71) menyatakan Kinerja keuangan adalah akibat penilaian terhadap suatu pekerjaan yang telah selesai, akibat-akibat dari pekerjaan itu dipertentangkan dan peraturan-peraturan yang telah diputuskan bersama. Setiap pekerjaan yang telah selesai hendaknya disurvei/diperkirakan sesekali.

Dari berbagai pengertian kinerja keuangan di atas, maka kesimpulannya kinerja keuangan adalah pencapaian perusahaan dalam suatu periode yang menggambarkan kondisi keuangan perusahaan dengan tanda kecukupan modal, likuiditas, serta profitabilitas.

#### **2.1.3.2. Penilaian Kinerja Keuangan**

Menurut Srimindarti (2006:34) penilaian kinerja keuangan adalah menentukan kelayakan fungsional, otoritatif dan representatif berdasarkan target, pedoman dan aturan yang kadang-kadang diputuskan. Penilaian kinerja diterapkan oleh perusahaan untuk menyelesaikan

peningkatan pada pelaksanaan fungsional mereka sehingga mereka dapat menyaingi perusahaan lain.

Untuk investor, data tentang kinerja keuangan suatu perusahaan dapat digunakan untuk melihat apakah mereka akan mempertahankan minat mereka terhadap perusahaan atau mencari opsi lain. Dengan asumsi kinerja perusahaan bagus, maka nilai bisnisnya akan tinggi. Dengan penghargaan bisnis yang tinggi maka para investor akan melirik perusahaan untuk menyumbangkan modalnya sehingga akan terjadi peningkatan harga saham atau bisa dikatakan biaya penawaran merupakan salah satu bagian dari nilai perusahaan.

Sementara itu, bagi perusahaan, informasi kinerja keuangan dapat digunakan untuk mengukur pencapaian yang dicapai dalam periode tertentu yang mencerminkan tingkat kemajuan dalam melaksanakan kegiatannya, dapat digunakan sebagai alasan untuk menentukan sistem perusahaan di masa depan, dapat memberikan arah dalam membuat keputusan terhadap perusahaan secara keseluruhan dan sebagian perusahaan khususnya kinerja keuangan dapat digunakan sebagai alasan untuk menentukan strategi investasi modal untuk meningkatkan kemampuan dan efisiensi perusahaan.



### 2.1.3.3. Tujuan Pengukuran Kinerja Keuangan

Alasan dibalik pengukuran kinerja keuangan penting untuk diketahui karena estimasi yang dilakukan dapat berdampak pada perilaku dinamis dalam perusahaan. Mengukur kinerja keuangan suatu perusahaan bergantung pada perspektif yang diambil dan tujuan pemeriksaan. Oleh karena itu, para pengurus perusahaan sebenarnya perlu mengubah keadaan perusahaan terhadap perangkat pengukuran penilaian Kinerja yang akan digunakan dan tujuan pengukuran kinerja keuangan.

Ada empat sasaran dalam melaksanakan pengukuran kinerja keuangan perusahaan (Munawir 2004:31), yaitu:

1. Mengetahui tingkat likuiditas, khususnya kemampuan perusahaan untuk memenuhi komitmen keuangan yang harus diselesaikan segera ketika komitmen tersebut dibebankan.
2. Mengetahui tingkat solvabilitas, khususnya kemampuan perusahaan untuk memenuhi komitmen keuangannya jika perusahaan tersebut dijual, komitmen keuangan yang dimaksud mencakup pendanaan saat ini dan jangka panjang.
3. Mengetahui tingkat profitabilitas atau rentabilitas, khususnya kapasitas perusahaan dalam memperoleh

keuntungan selama periode tertentu dengan memanfaatkan sumber daya atau modal secara bermanfaat.

#### 4. Mengetahui tingkat stabilitas, yaitu kemampuan perusahaan

dalam menjalankan dan mempertahankan usahanya sehingga tetap stabil. Kemampuan yang dimaksud diukur dari kemampuan perusahaan membayar pokok hutang dan beban bunga tepat pada waktunya.

Dengan tujuan tersebut, penilaian kinerja keuangan mempunyai beberapa peranan bagi perusahaan. Penilaian kinerja keuangan dapat mengukur tingkat biaya dari berbagai kegiatan yang telah dilakukan oleh perusahaan, untuk menentukan atau mengukur efisiensi setiap bagian, proses atau produksi serta untuk menentukan derajat keuntungan yang dapat dicapai oleh perusahaan yang bersangkutan, untuk menilai dan mengukur hasil kerja pada tiap-tiap bagian individu yang telah diberikan wewenang dan tanggungjawab, serta untuk menentukan perlu tidaknya digunakan kebijaksanaan atau prosedur yang baru untuk mencapai hasil yang lebih baik (Wild dan Halsey, 2005; Munawir, 2002).

#### 2.1.3.4. Analisis Rasio Keuangan

Analisis rasio keuangan adalah angka yang diperoleh dari hasil korelasi suatu barang dalam laporan keuangan dengan barang lain yang mempunyai hubungan relevan dan kritis (signifikan). Analisis rasio keuangan merupakan salah satu metode untuk mengevaluasi pelaksanaan perusahaan dalam rentang waktu yang signifikan (Harahap, 2011:297).

Analisis rasio keuangan digunakan untuk melihat peluang dan risiko perusahaan di kemudian hari. Kemungkinan faktor-faktor dalam rasio ini akan mempengaruhi asumsi-asumsi investor terhadap perusahaan di kemudian hari (Hanafi, 2013:75).

#### 2.1.3.5. Pengukuran Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan perusahaan terkait erat dengan estimasi dan penilaian kinerja. Pengukuran kinerja adalah kemampuan dan produktivitas serta kelangsungan hidup perusahaan dalam tugas bisnis selama jangka waktu pembukuan.

Pengukuran kinerja digunakan oleh perusahaan untuk melakukan peningkatan pada pelaksanaan fungsionalnya sehingga dapat menyaingi perusahaan lain. Analisis kinerja keuangan merupakan suatu proses pemeriksaan mendasar atas informasi, perhitungan, estimasi, penguraian dan pemberian jawaban atas dana perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

## 1. Rasio Likuiditas

Menurut Kasmir (2012:130) Rasio likuiditas atau sering juga disebut dengan rasio modal kerja adalah rasio yang digunakan untuk mengukur seberapa lancar suatu perusahaan. Caranya adalah dengan mempertimbangkan bagian-bagian dalam catatan keuangan, yaitu total aktiva lancar dengan pasiva lancar. Penilaian dapat diselesaikan lebih dari beberapa periode sehingga peningkatan likuiditas perusahaan akan terlihat sesekali.

Tujuan dan manfaat rasio likuiditas bagi perusahaan menurut Kasmir (2012:132) adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar utang atau kewajiban yang jatuh tempo Ketika ditagih. Hal ini menyiratkan kemampuan untuk membayar kewajibannya yang diharapkan dibayar berdasarkan rencana batas waktu yang telah ditentukan sebelumnya (tanggal dan bulan tertentu).
2. Untuk mengukur kapasitas perusahaan untuk membayar kewajiban sementara dengan suktiva lancar saat ini. Artinya jumlah kewajiban yang berumur di bawah satu tahun atau setara dengan satu tahun, dibandingkan dengan totala aktiva yang ada saat ini.

3. Untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban sesaat dengan aktiva lancar tanpa mempertimbangkan persediaan atau piutang. Untuk situasi ini, aktiva lancar merupakan pengaturan jangka pendek dan kewajiban yang dianggap memiliki likuiditas lebih rendah.<sup>6</sup>
4. Untuk mengukur atau membedakan berapa banyak stok yang ada dan modal yang berfungsi perusahaan.
5. Untuk mengukur berapa banyak uang yang tersedia untuk membayar kewajiban.
6. Sebagai alat pengatur masa depan, khususnya yang berkaitan dengan pengaturan uang dan kewajiban.
7. Melihat kondisi dan posisi likuiditas perusahaan dari waktu ke waktu dengan melihat beberapa periode.
8. Melihat kekurangan perusahaan dari setiap bagian pada aktiva lancar dan kewajiban lancar.
9. Menjadi alat pemicu bagi dewan untuk bekerja pada Kinerjanya, dengan memeriksa rasio likuiditas yang sedang berlangsung.

<sup>63</sup> Menurut Subramanyam (2014:36), rasio yang digunakan untuk mengukur likuiditas perusahaan meliputi:

1. *Current Ratio* (CR) ialah rasio yang kontras dengan aktiva lancar perusahaan yang ada dan hutang jangka pendek ditetapkan sebagai berikut:

$$CR = \frac{1}{\text{Current Assets} / \text{Current Liabilities}}$$

2. *Quick Ratio* atau *Acid Test Ratio* (ATR) ialah rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban yang harus segera dipenuhi dengan aktiva lancar, ditetapkan dengan cara sebagai berikut:

$$ATR = \frac{1}{(\text{Cash and Cash Equivalent} + \text{Marketable Securities} + \text{Accounts Receivable}) / \text{Current Liabilities}}$$

3. *Cash Ratio* atau *Cash Position Ratio* (CPR) ialah rasio yang mengukur kemampuan suatu perusahaan untuk membayar hutang yang segera harus dipenuhi dengan kas yang tersedia dalam perusahaan dan efek yang dapat segera diuangkan.

Pengukuran dilakukan dengan cara sbb :

$$CPR = \frac{1}{\text{Cash and Cash Equivalent} / \text{Current Liabilities}}$$

4. *Net Working Capital To Total Asset Ratio* ialah likuiditas dari total aktiva dan posisi modal kerja. Ditentukan dengan cara sbb:

$$\overset{1}{NWC \text{ to Total Asset Ratio}} = \frac{(Current Assets - Current Liabilities) / Total Assets}$$

## 2. Rasio Solvabilitas

Menurut Munawir (2010:32), “solvabilitas adalah menunjukkan komitmen keuangan dalam hal likuidasi perusahaan, baik komitmen keuangan saat ini maupun jangka panjang.” Sementara itu, menurut Riyanto (2010:32), “solvabilitas diartikan sebagai kemampuan suatu perusahaan untuk membayar seluruh kewajibannya (baik saat ini maupun jangka panjang).”

Menurut Kasmir (2012:153) ada beberapa sasaran bagi perusahaan yang memanfaatkan rasio solvabilitas, yaitu:

1. Untuk menentukan posisi perusahaan sehubungan dengan komitmennya terhadap berbagai pihak (pemberi pinjaman).
2. Untuk mensurvei kapasitas perusahaan dalam memenuhi komitmen yang sifatnya tetap.
3. Mengevaluasi keselarasan antara penilaian aktiva, khususnya aktiva tetap dan modal.

4. Mengevaluasi besarnya aktiva perusahaan yang didanai berdasarkan kewajiban.

<sup>1</sup> Manfaat rasio solvabilitas atau *leverage ratio*:

1. Untuk menguraikan posisi perusahaan sehubungan dengan komitmen pada pihak yang berbeda.
2. Untuk menyelidiki kapasitas perusahaan dalam memenuhi kewajiban tetap.
3. Untuk menganalisa keselarasan antara penilaian aktiva, khususnya aktiva tetap, dan modal.
4. Untuk membagi jumlah aktiva perusahaan yang didukung oleh kewajiban.

Menurut Subramanyam (2014:36) rasio yang digunakan untuk mengukur solvabilitas perusahaan terdiri dari:

1. *Total debt to equity* adalah rasio yang digunakan untuk menilai utang dengan ekuitas, dengan cara sebagai berikut:

$$\text{Total Debt to Equity} =$$

$$\text{Total Liabilities} / \text{Shareholders' Equity}$$

2. *Debt ratio* adalah rasio utang untuk mengukur hubungan antara penuhnya kewajiban dengan total aktiva, dengan cara sebagai berikut:

$$\text{Debt Ratio} =$$

$$\text{Total Debt} / \text{Total Assets}$$



3. *Long Term Debt to Equity Ratio* adalah perbandingan antara kewajiban jangka panjang dan tidak ditetapkan dengan:

$$\text{Long term Debt to Equity} =$$

$$\text{Long term Liabilities} / \text{Shareholders' Equity}$$

4. *Times Interest Earned* adalah suatu perbandingan untuk mencari berapa kali bunga yang diperoleh, dengan cara sebagai berikut:

$$\text{Times Interest Earned} =$$

$$\text{Income before Income Tax and Interest} / \text{Interest Expense}$$

### 3. Rasio Aktivitas

Menurut Kasmir (2012:172) rasio aktivitas adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kelangsungan hidup suatu perusahaan dalam memanfaatkan aktiva yang dimilikinya.

Menurut Kasmir (2012: 173), ada beberapa tujuan perusahaan yang memanfaatkan rasio aktivitas, antara lain:

1. Untuk mengukur berapa lama waktu yang diperlukan untuk menagih piutang selama satu periode atau seberapa sering dana yang dimasukkan ke dalam piutang tersebut diserahkan dalam satu periode.

2. Untuk menentukan hari-hari biasa dalam pengumpulan piutang, dimana akibat dari perkiraan ini menunjukkan jumlah hari-hari tertentu dimana piutang tidak dapat ditagih.

150  
3. Untuk mengetahui jumlah hari normal persediaan disimpan di pusat distribusi.

1  
Manfaat rasio aktivitas:

### 1. Dalam bidang piutang

Perusahaan atau manajemen bisa mengetahui berapa lama waktu yang diperlukan untuk menagih piutang dalam satu periode.

1. Manajemen bisa mengetahui berapa hari normal penagihan piutang sehingga pihak manajemen bisa mengetahui berapa hari rata-rata piutang tidak dapat ditagih.

### 2. Dalam bidang persediaan

Manajemen bisa mengetahui hari-hari normal persediaan disimpan di pusat distribusi.

### 11 3. Dalam bidang modal kerja dan penjualan

Manajemen bisa mengetahui seberapa sering aset yang dimasukkan ke dalam modal kerja diserahkan dalam satu periode.

#### 4. Dalam bidang aktiva dan penjualan

1. Manajemen bisa mengetahui seberapa sering aset memasukkan aktiva tetap ke dalam satu periode.

2. Manajemen bisa mengetahui pemanfaatan seluruh aktiva perusahaan dibandingkan dengan kesempatan dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Subramanyam (2014:36) rasio yang digunakan untuk mengukur aktivitas perusahaan, terdiri dari:

1 *Accounts receivable turnover* ialah rasio yang digunakan untuk berapa lama penagihan piutang selama satu periode atau berapa kali dana yang ditanam dalam piutang ini berputar dalam satu periode, dengan cara :

$$\text{Accounts Receivable Turnover} = \frac{\text{Sales}}{\text{Average Accounts Receivable}}$$

2 *Inventory turnover* adalah rasio untuk mengukur seberapa sering aset yang dimasukkan ke dalam stok diubah dalam suatu periode, dengan:

$$\text{Inventory turnover} = \frac{\text{Cost of Sales}}{\text{Average Inventory}}$$

- 3 *Working capital turnover* adalah rasio untuk mengukur atau mengevaluasi kelangsungan fungsi modal suatu perusahaan selama periode tertentu, dengan:

$$\text{Working Capital Turnover} =$$

$$\text{Sales} / \text{Average Working Capital}$$

- 4 *Total Assets Turnover* adalah rasio untuk mengukur perputaran seluruh aktiva yang diklaim oleh suatu perusahaan dan mengukur jumlah kesepakatan yang diperoleh dari setiap rupiah aktiva, dengan cara:

$$\text{Total Assets Turnover} =$$

$$\text{Sales} / \text{Average total assets}$$

#### 4 Rasio Profitabilitas

Menurut Munawir (2010:33), “profitabilitas adalah menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan selama periode tertentu”. Rasio profitabilitas memberikan tanggapan terakhir terhadap manajemen perusahaan karena rasio ini memberikan gambaran kelangsungan hidup pengelola perusahaan.

Alasan dilibatkannya rasio profitabilitas bagi perusahaan, maupun terhadap pihak luar perusahaan, adalah:

1. Untuk mengukur atau menghitung keuntungan yang didapat perusahaan dalam periode tertentu.
2. Mensurvei posisi keuntungan perusahaan dari tahun sebelumnya hingga tahun berjalan.
3. Mengevaluasi peningkatan laba.
4. Mengevaluasi berapa keuntungan bersih setelah biaya penggunaan modal sendiri.
5. Untuk mengukur efisiensi penggunaan seluruh keuangan perusahaan, baik modal yang diperoleh maupun modal sendiri.
6. Untuk mengukur efisiensi seluruh subsidi perusahaan yang digunakan, baik modal yang diperoleh maupun modal sendiri.
7. Serta tujuan yang lain.

Sementara itu, keuntungan yang didapat dari penggunaan rasio profitabilitas menurut Kasmir (2012:198) adalah:

1. Mengetahui besarnya laba yang didapat perusahaan dalam satu periode;
2. Merealisasikan posisi keuntungan perusahaan dari tahun sebelumnya ke tahun berjalan;
3. Mengetahui kemajuan laba;
4. Menyadari berapa keuntungan bersih setelah dibebankan dengan modal sendiri;
5. Mengetahui efisiensi seluruh keuangan perusahaan yang digunakan, baik modal yang diperoleh maupun modal sendiri.

Sesuai Subramanyam (2014:36) rasio yang digunakan untuk mengukur manfaat perusahaan terdiri dari:

1. *Gross profit margin* adalah salah satu rasio yang digunakan untuk mengukur pendapatan keseluruhan transaksi.

$$\overset{1}{\text{Gross Profit Margin}} = \frac{\text{Sales} - \text{Cost of Sales}}{\text{Sales}}$$

2. *Operating Profit Margin* memperkirakan kapasitas untuk memperluas kesepakatan untuk menghasilkan laba operasi, ditentukan oleh:

$$\text{Operating profit Margin (pretax)} = \frac{\text{Income from Operation}}{\text{Sales}}$$

3. *Net Profit Margin* digunakan untuk mengukur besarnya kemajuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bersih yang dihasilkan dari transaksinya, ditentukan dengan cara berikut:

$$\overset{1}{\text{Net Profit Margin}} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Sales}}$$

4. *Return On Investment (ROI)* Merupakan rasio yang menunjukkan keuntungan dari jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan.

2. *Return On Asset (ROA)* Suatu metode untuk memperkirakan seberapa besar laba bersih yang dapat diperoleh dari setiap aktiva yang dimiliki perusahaan, dengan cara:

$$ROA = \frac{(Net\ Income + Interest\ Expense \times (1 - Tax)) / Average\ Total\ Assets}{Assets}$$

2. *Return On Equity (ROE)* adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh keuntungan bersih dari modal sendiri yang digunakan oleh perusahaan, yang ditentukan sebagai berikut:

$$ROE = \frac{Net\ Income}{Shareholders'\ Equity}$$

## <sup>91</sup> 2.1.4. Manajemen Strategi

### 2.1.4.1. Pengertian Manajemen dan Strategi

Strategi berasal dari kata "*strategic*" dalam bahasa Inggris. Inti dari *strategic* adalah strategi, yang mengacu pada seni dan ilmu perencanaan serta komando operasi militer skala besar (*art and science of planning and directing large scale military operations*). Perusahaan membutuhkan strategi, karena persaingan antar perusahaan sebenarnya merupakan medan pertempuran atau medan perang, sehingga perusahaan harus siap untuk dapat memenangkan persaingan tersebut (Prawirosentono, 2014).

Menurut definisi Suyadi Prawiro, manajemen ialah ilmu dan seni yang melibatkan serangkaian kegiatan terpadu yang memanfaatkan tenaga manusia, sumber daya alam, serta teknologi guna mencapai tujuannya yang sudah ditetapkan, serta memperhatikan kelestarian lingkungan. Kegiatan komprehensif tersebut dirumuskan dalam bentuk perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*implementing*), pengendalian (*controlling*) yang berlandaskan etika profesi.

Dalam dunia telekomunikasi, khususnya *handphone* (HP) didominasi oleh beberapa perusahaan yaitu *Apple*, *Oppo*, *Vivo*, *Samsung*, dan banyak perusahaan kecil yang saling bersaing dalam hal penjualan produk. Setiap hari, media massa akan



menginformasikan produk HP terbaru yang menyediakan teknologi canggih untuk mempengaruhi minat beli konsumen. Iklan merupakan sebuah strategi untuk memenangkan persaingan, tetapi teknologi yang baik adalah kunci untuk memenangkan persaingan (Prawirosentono, 2014).

#### 2.1.4.2. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan suatu ilmu dan seni yang mensinergikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan secara rasional, oleh karena itu serangkaian keputusan strategis dapat diambil dengan memperhatikan lingkungan untuk mencapai tujuan perusahaan yang terbaik (Fred, 2016).

Dikatakan sebagai ilmu karena harus mampu menjawab pertanyaan "what, how dan why". "What" terkait dengan definisi manajemen strategis di atas. Pada saat yang sama, "how" terkait dengan fungsi manajemen, yaitu "planning, implementing, dan controlling". "Why" melibatkan kebutuhan manajemen strategis sebagai infrastruktur perusahaan (Prawirosentono, 2014).

Menurut Ketchen (2009), manajemen strategis adalah analisis manajemen strategis, pengambilan keputusan dan tindakan oleh perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Selain itu, menurut Nawawi, manajemen strategis adalah rencana berskala besar (disebut rencana strategis) yang ditujukan untuk mencapai masa depan yang jauh (disebut visi),

dan diartikan sebagai keputusan (keputusan fundamental dan keputusan pokok). Oleh karena itu, dalam rangka memungkinkan perusahaan untuk berinteraksi secara efektif (disebut misi) dalam upaya untuk menghasilkan kualitas tertentu (produksi barang dan / atau jasa dan rencana layanan), optimasi bertujuan untuk mencapai tujuan (disebut tujuan strategis) dan tujuan (tujuan operasional) perusahaan.

Dari kedua pengertian manajemen strategi menurut ahli, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis merupakan perencanaan berskala besar yang berorientasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif guna mencapai tujuan perusahaan.

#### 2.1.4.3. Tujuan Manajemen Strategi

Berikut adalah tujuan dari manajemen strategi menurut Sugi Priharto (2021), yaitu:

1. Memberi arah jangka panjang yang akan dicapai perusahaan
2. Meningkatkan kinerja perusahaan
3. Membantu perusahaan beradaptasi dengan lingkungan perusahaan
4. Secara efektif dan efisien melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang telah disepakati

5. Meninjau kelebihan dan kelemahan, serta melihat peluang ancaman bisnis perusahaan
6. Produk dan layanan inovatif, sehingga konsumen selalu memiliki permintaan
7. Merumuskan strategi baru untuk beradaptasi dengan perkembangan lingkungan

#### 2.1.4.4. Manfaat Manajemen Strategi

Berdasarkan uraian <sup>109</sup> tersebut, untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, manajemen strategi mutlak diperlukan dalam berbagai kegiatan. <sup>30</sup> Berikut ini 8 manfaat manajemen strategi meliputi:

1. Manajemen strategi bisa mengambil pilihan yang paling ideal bagi asosiasi.
2. Kegiatan pembuatan prosedur <sup>26</sup> akan membantu meningkatkan kemampuan asosiasi dalam menghadapi berbagai kesulitan.
3. Dukungan karyawan dalam pembentukan metodologi akan memberdayakan mereka untuk memahami dan menghargai efisiensi, sehingga memperluas inspirasi <sup>26</sup> kerja.
4. Melaksanakan manajemen strategi akan membuat organisasi lebih peka terhadap bahaya dari luar.
5. Manajemen strategi yang baik akan membantu mencegah berbagai masalah internal dan eksternal.

6. Melaksanakan manajemen strategi akan membuat siklus fungsional asosiasi <sup>26</sup> menjadi lebih sukses dan produktif.
7. Strategi manajemen dapat membantu perusahaan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan.
8. Melaksanakan manajemen strategi akan menjadikan suatu organisasi lebih produktif dibandingkan perkumpulan dimana masyarakat miskin melaksanakan manajemen strategi.

#### 2.1.4.5. Tahapan Proses Penerapan Manajemen Strategi

Penerapan manajemen strategis memiliki banyak manfaat bagi para pelaku bisnis, seperti memperoleh manfaat yang maksimal, mengurangi risiko, meningkatkan keunggulan bersaing, memperjelas tujuan dan prioritas, serta memaksimalkan penggunaan semua sumber daya yang tersedia.

Menurut Riva'i (2004) terdapat tiga tahapan proses penerapan manajemen strategi dalam bisnis, sebagai berikut:

- a. Tahap <sup>18</sup> Perumusan atau Perencanaan Strategi (*Strategy Planning*)

Tahap pertama ialah proses perencanaan ataupun perumusan strategi di perusahaan yang pada awalnya tidak mudah. Pada tahap ini pelaku usaha harus memahami keunggulan perusahaan, tidak hanya dana yang tersedia, tetapi juga kualitas sumber daya manusia serta teknologi perusahaan. Selain melihat kelebihan, juga harus melihat kekurangan perusahaan tersebut.

Dengan menganalisa secara strategi kekuatan serta kelemahan yang ada, langkah berikutnya adalah fokus pada peluang yang ada dan harus dimanfaatkan. Biasanya, di balik peluang itu ada berbagai kendala. Dengan memadukan kekuatan dan kelemahan perusahaan, kemudian melihat elemen peluang dan hambatan yang harus dimanfaatkan, maka perlu dilakukan perencanaan strategi perusahaan.

Memperhatikan kompleksitas perumusan rencana strategis, tugas ini dilakukan oleh pimpinan perusahaan (*top management*)<sup>18</sup> dibantu oleh ahli strategi.

b. Tahap Pelaksanaan Strategi (*Strategic Implementing*)

Tindakan selanjutnya setelah membuat rencana adalah melaksanakan (mengimplementasikan) rencana tersebut. Tidak ada sumber daya yang perlu dibuang atau diabaikan.<sup>18</sup> Semua sumber daya yang diperlukan dialokasikan secara tepat waktu dan efektif. Yang terpenting adalah menerapkan hal-hal yang memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Jangan lupa juga untuk menerapkan reward and punishments untuk menghargai karyawan yang berprestasi, dan menghukum karyawan yang salah tanpa terkecuali. Disinilah<sup>18</sup> diperlukan skill atau keterampilan karyawan dengan kualitas operasional yang baik, karena akan memberikan dukungan bagi pelaksanaan rencana strategi untuk mencapai kesuksesan yang terbaik.

Motivasi pegawai berkinerja tinggi merupakan salah satu kunci keberhasilan penerapan manajemen strategi (Prawirosentono, 2014).

c. Tahap Pengawasan Strategi (*Strategic Controlling/ Evaluating*)

Tahap evaluasi ialah tahapan terakhir dari serangkaian aktivitas manajemen strategis. Perlu dilakukan evaluasi, pemantauan ataupun pengendalian untuk menilai apakah strategi yang diterapkan berhasil sesuai rencana. Evaluasi sangat bermanfaat agar perusahaan dapat beradaptasi dengan baik terhadap setiap perubahan baik internal maupun eksternal (Prawirosentono, 2014).

44

Hal-hal penting dari evaluasi strategi meliputi:

- a) Mengevaluasi hasil pekerjaan secara keseluruhan agar diperoleh hasil pekerjaan yang sesuai dengan rencana strategis.
- b) Menilai semua variabel internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi rencana strategis yang sedang berjalan.
- c) Evaluasi mencakup setiap koreksi berdasarkan rencana strategi

#### 2.1.4.6. Unsur-Unsur Strategi dalam Bisnis

##### 1. Naluri

Saat membuat rencana strategi, membutuhkan ketajaman (kecerdasan) otak dan sensasi yang disebut naluri. Biasanya,

ketajaman naluri seorang pelaku usaha diasah oleh pengalaman kerjanya. Semakin berpengalaman, biasanya naluri semakin tajam (Prawirosentono, 2014).

Menurut (Prawirosentono, 2014), kecerdasan otak digunakan untuk menganalisis data dalam bentuk angka (kuantitatif), dan dibutuhkan naluri untuk mengolah data non-angka (kualitatif). Faktor kualitatif, seperti perubahan selera konsumen, persaingan bisnis, peraturan pemerintah, masalah lingkungan, dll.

## 2. Kerangka Segitiga Strategi

Secara umum dalam merumuskan kerangka strategis perusahaan (*corporate strategy*) atau perusahaan publik terdapat tiga variabel kunci yaitu sumber daya yang dimiliki, bisnis (*industry*) yang akan ditekuni dan terciptanya struktur perusahaan.

Ketiga unsur kunci tersebut bekerja sama berdasarkan visi dan misi untuk mencapai tujuan. Berdasarkan ketiga elemen tersebut, perusahaan dapat menentukan kekuatannya sehingga lebih mungkin untuk mencapai tujuannya (Prawirosentono, 2014).

## 3. Sumber Daya (*Resources*)

Sumber daya ialah semua aset, keterampilan, serta kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan atau lembaga publik. Sumber daya ialah bagian penting dari sebuah perusahaan atau

perusahaan, karena perusahaan dapat menggunakan sumber daya ini untuk <sup>20</sup> menentukan "apa yang ingin dilakukannya" serta "apa yang bisa dilakukannya".

Ketika sebuah perusahaan dapat menentukan keunggulan kompetitif perusahaannya (*competitive advantage*) dan bagaimana membedakannya dari perusahaan lain, maka sumber daya adalah persediaan aset. Jika semua perusahaan memiliki sumber daya yang sama, maka semua perusahaan dapat memiliki strategi yang sama (Prawirosentono, 2014).

Elemen lainnya ialah <sup>20</sup> bisnis, yaitu jenis industri yang ingin dimasuki perusahaan. Hal ini berdampak pada strategi yang harus ditempuh untuk memenangkan persaingan. Industri itu sendiri berarti sekelompok usaha serupa (*industry is the group of the same business*).

Secara umum, terdapat 2 (dua) jenis industri, antara lain:

#### 1. Industri Manufaktur

Manufaktur adalah sekelompok perusahaan manufaktur yang menghasilkan barang-barang yang relatif serupa. Sedangkan pengertian manufaktur mengacu pada <sup>52</sup> proses produksi yang mengubah bahan mentah menjadi produk setengah dan kemudian mengolahnya lagi menjadi produk jadi (Prawirosentono, 2014).



Contoh manufaktur adalah industri tekstil (sekelompok perusahaan yang memproduksi tekstil). Misalnya, pabrik Adetex, Eratex Djaja, Candratex Sejati, dll. Selain industri tekstil, terdapat juga industri otomotif (kelompok perusahaan yang memproduksi mobil). Misalnya Honda, Mitsubishi, Suzuki, Ford, dll.

## 2. Industri Jasa

Industri jasa menurut Saladin (2004) adalah tindakan atau keuntungan yang sulit dipahami yang tidak menghasilkan kepemilikan yang diberikan oleh satu pihak kepada pihak lain. Misalnya industri jasa pariwisata, industri jasa telekomunikasi, industri jasa pengiriman barang, industri jasa rumah sakit, dll. Contoh industri jasa pengiriman barang adalah JNE, J&T, TIKI, POS Indonesia dll.

Orang yang memiliki makanan enak akan cenderung membuka usaha restoran atau catering. Mungkin juga bagi orang-orang dengan keterampilan elektronik untuk memulai bisnis layanan komputer atau telepon seluler. Sebaliknya, orang yang tidak memiliki keahlian (keterampilan) tetapi bermodal akan memasuki usaha berdasarkan peluang yang ada. Oleh karena itu, setiap bisnis yang akan ditempati dilandasi oleh pemikiran strategis, termasuk peluang dan keahlian. Setelah menangkap peluang, sebelum benar-benar meluncurkan bisnis,

kita juga harus mempertimbangkan faktor kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*) dan hambatan (*threat*). Tujuannya agar bisnis yang dipilihnya bisa bertahan lama karena bisa menguntungkan.

Elemen selanjutnya adalah <sup>20</sup>organisasi berasal dari istilah organ yang bermakna alat untuk melakukan suatu tindakan. Dengan cara ini, sebuah organisasi adalah suatu substansi sosial yang sengaja direncanakan, dengan batasan-batasan yang dapat dikenali, yang bekerja dengan relatif yang tetap ada untuk mencapai suatu tujuan atau kumpulan tujuan bersama. (Robbins, 1994). Di dalam perusahaan terdapat beberapa bagian-bagian atau unit kerja yang menggambarkan pembagian tugas (fungsi) yang menunjang berbagai kegiatan guna mencapai tujuannya dengan benar dan efisien.

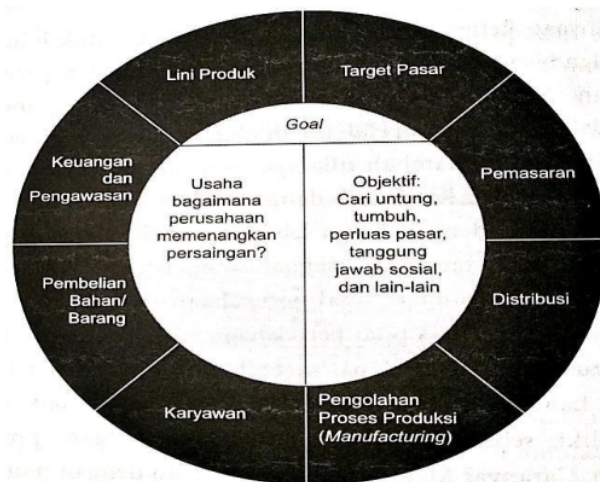
Hanya perusahaan yang menggunakan sistem manajemen yang dapat beroperasi. Bagan perusahaan adalah struktur yang digunakan untuk menetapkan tugas dan wewenang dari karyawan yang ditugaskan.

Elemen berikutnya adalah Keunggulan perusahaan (*corporate advantage*) adalah kelebihan atau kekuatan perusahaan, seperti biaya modal yang lebih rendah, desain produk yang menarik konsumen, dan fungsi produk yang dijual.

Keunggulan perusahaan berasal dari dalam perusahaan, bahkan dari unit kerja yang ada, termasuk anak perusahaan yang merupakan afiliasi perusahaan dari induk perusahaan (Prawirosentono, 2014).

Element yang lain adalah Roda Strategi (*Strategic Wheel*) Segitiga strategi dapat dirinci dalam bentuk lingkaran yang disebut dengan roda strategi seperti gambar berikut ini

Gambar 2.1 Roda Strategi



Sumber: Prawirosentono dan Suryadi (2014)

Kegiatan proses produksi di tempat lini produksi, antara lain barang dibuat berdasarkan target pasar (konsumen) melalui pemasaran, distribusi, dan penjualan. Pengadaan bahan baku

dilakukan oleh unit pembelian untuk disimpan di Gudang bahan baku. Agar produk selalu kompetitif, R&D selalu meningkatkan bentuk dan fungsi produk. Semua aktivitas tersebut dilakukan oleh karyawan yang bekerja sesuai dengan tanggung jawabnya. Selain itu, semua aktivitas ini membutuhkan uang dan harus diawasi setiap saat. Oleh karena itu, terdapat keterkaitan yang erat antara segitiga strategi dan lingkaran strategi atau roda strategi untuk membangun daya saing perusahaan (Prawirosentono, 2014).

Semua aspek yang termasuk dalam roda strategi dioperasikan oleh aktivitas departemen (bagian) dalam perusahaan (yaitu bagian produksi, bagian keuangan, bagian sumber daya manusia, dan bagian penjualan / pemasaran). Semua bagian harus beroperasi secara strategis dengan cara yang saling mendukung.

<sup>1</sup> Menurut Duha (2016:218) kinerja adalah suatu cara atau kemampuan seseorang untuk berusaha mampu memberikan hasil yang baik dalam lingkungan kerjanya dalam suatu kumpulan atau bagian pekerjaan tertentu atau dalam rentang waktu tertentu.

<sup>1</sup> Menurut Yuwono (2007:23) pengukuran kinerja adalah aktivitas estimasi yang diselesaikan pada berbagai aktivitas dalam rantai nilai perusahaan. Hasil pengukuran nantinya akan dijadikan kritik yang akan memberikan data mengenai keberhasilan pelaksanaan sesuai latihan perencanaan dan pengendalian.

Pengukuran kinerja disini memegang peranan penting bagi perusahaan untuk mengetahui keadaan perusahaan di kemudian hari serta bisa menilai keadaan perusahaan sebelumnya.

<sup>1</sup> Laporan keuangan sendiri merupakan laporan penting yang digunakan untuk mendapatkan data mengenai <sup>1</sup> posisi keuangan dan hasil yang telah dicapai oleh perusahaan yang bersangkutan. Sementara itu, menurut Sutrisno (2003:9) pengertian laporan keuangan merupakan hasil dari suatu proses akuntansi yang mencakup dua laporan utama, yaitu laporan akuntansi dan laporan keuntungan dan kerugian. Biasanya <sup>1</sup> laporan keuangan dianggap sebagai laporan mengenai konsekuensi kerja perusahaan bagi investor. Laporan keuangan disusun dalam satu periode penutupan buku, khususnya satu tahun.

Kinerja keuangan bisa dicirikan sebagai prestasi suatu lembaga atau perusahaan yang disurvei secara kuantitatif ditinjau dari segi pengelolaan, baik menyangkut pengurus, pembangunan maupun tujuannya. <sup>24</sup> Kinerja keuangan perusahaan sebagaimana tercermin dalam laporan keuangan merupakan kekhawatiran mendasar bagi klien laporan keuangan. Pencapaian pelaksanaan program yang dapat diukur akan memberi semangat pada pencapaian pencapaian tersebut. Estimasi pencapaian yang persisten memberikan masukan terhadap upaya perbaikan tanpa henti dan pencapaian di masa depan.

<sup>23</sup> Kata strategi berasal dari bahasa Yunani strategos yang mengacu pada jenderal militer dan bergabung dengan stratos (pasukan) dan ago (memimpin). Strategi ialah suatu kegiatan yang mempunyai dampak dan benar-benar menentukan hasil suatu program atau tindakan, baik yang diatur atau diatur oleh manajemen (Makmur, 2009: 128).

Strategi ialah hasil dari perincian teknik, Analisa masalah, pelaksanaan, stimulasi strategi, pengawasan, penggabungan dan penyalahgunaan (Hene et al, 2010:59). Strategi ialah metode untuk mencapai tujuan dan sasaran hierarki. Metodologi berhubungan dengan prosedur <sup>29</sup> atau teknik yang berhasil untuk mencapai tujuan dan sasaran yang otoritatif sehingga dapat dipenuhi sesuai dengan yang diharapkan (Mahsun, 2013: 42).

<sup>54</sup> Strategi ialah metode umum dengan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai. Sistem adalah aktivitas potensial yang memerlukan putusan manajemen puncak serta sumber daya organisasi dengan jumlahnya yang besar. Strategi mempunyai hasil yang multifungsi atau multi-institusional dan perlu mempertimbangkan faktor luar dan dalam yang berhadapan dengan asosiasi tersebut (David, 2009: 18,19).

<sup>25</sup> Menurut Marrus, 2010 strategi ialah suatu proses penentuan rencana yang disiapkan oleh para pemimpin tertinggi yang mempunyai konsentrasi dan tujuan jangka panjang bagi perusahaan

disertai dengan kesiapan suatu strategi atau upaya pada cara yang paling efisien untuk mencapai tujuan tersebut oleh perusahaan. Strategi adalah suatu keputusan/metode untuk menyelesaikan suatu gerakan secara bergantian dan melakukan tindakan tersebut dengan cara lain dari lawannya. Jadi strategi ialah gagasan kegiatan yang dapat dilakukan oleh manajemen perusahaan dalam perspektif apa yang diantisipasi klien/pembeli mulai saat ini. Jadi strategi dapat dimulai/dikerjakan dari apa yang bisa terjadi, bukan dilakukan dari apa yang terjadi.

Manajemen strategi adalah serangkaian pilihan atau langkah yang dimulai untuk menentukan, melaksanakan dan menilai pilihan antara teknik yang telah dimaksudkan untuk mencapai tujuan suatu asosiasi/perusahaan (Diyah, 2017). Manajemen strategi adalah pelaksanaan atau aktivitas manajemen yang menentukan presentasi suatu perusahaan. Ini mencakup perincian prosedur, pelaksanaan dan penilaian pemeriksaan manajemen strategi. Manajemen strategi adalah gagasan tentang pilihan dan aktivitas yang mengacu pada peningkatan metodologi atau sistem yang menarik untuk mencapai target perusahaan (Rustiana, 2016).

Jadi Manajemen strategi adalah memenangkan persaingan di pasar bisnis dan secara konsisten berusaha memenangkan persaingan di pasar bisnis, oleh karena itu perusahaan diharapkan untuk terus membedah dan mengembangkan lebih lanjut prosedur

pengurusan perusahaan sehingga perusahaan dapat bersaing dengan pesaing serupa di pasar bisnis.

Selain itu, fleksibilitas adalah kemampuan suatu sistem, wilayah atau masyarakat yang dihadapkan pada bahaya untuk bertahan, menahan, mewajibkan dan memulihkan diri dari dampak bahaya dengan cara yang nyaman dan efektif (Muller 2007). Menurut Clauss Ehler (2004) dan Caroline (2008), yang dimaksud dengan pengelolaan adalah bagaimana individu atau kelompok bisnis dapat mengikuti kegiatan sosial atau kebiasaan sehari-hari, khususnya dalam siklus penciptaan, dan menjalin hubungan dengan orang lain. termasuk pekerja dan klien.

#### 2.1.5. Kinerja Likuiditas

<sup>45</sup> Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Kinerja dapat diartikan sebagai “(n) 1. sesuatu yang dicapai, 2. Prestasi yang diperlihatkan”. Jadi kinerja bisa dimaknai sebagai segala aktifitas usaha yang dicapai dan pencapaian tersebut memperlihatkan suatu keberhasilan.

Selain itu, menurut KBBI, likuiditas adalah <sup>83</sup> "likuiditas/li·ku·i·di·tas/(n) (Man) sehubungan dengan posisi uang suatu perusahaan dan kapasitasnya untuk memenuhi komitmen yang berkembang tepat waktu ; kemampuan untuk memenuhi komitmen untuk membayar kewajiban, dll tepat waktu (berkenaan dengan perusahaan, dll)". Dalam pelaksanaan analisis terhadap kinerja



likuiditas diperlukan informasi terkait dengan aset likuid yang terdiri atas aset lancar yang sangat mudah untuk dicairkan setiap saat diantaranya posisi uang yang tersimpan di dalam kas dan bank, surat-surat berharga, dan piutang.

Dalam aktifitas bisnis secara luas likuiditas<sup>142</sup> merupakan salah satu dari sekian banyak indikator yang diperlukan dalam melihat keberhasilan dari suatu<sup>1</sup> kinerja keuangan dalam suatu periode tertentu.

Dapat dimaknai<sup>66</sup> bahwa Kinerja keuangan merupakan suatu pemeriksaan yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakannya dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan termasuk penggunaan rasio likuiditas sebagai penunjuk secara tepat dan akurat. (Fahmi, 2012:2).

#### 2.1.6. Pengertian OODA Loop

<sup>7</sup> Konsep OODA Loop adalah konsep analisa berulang yang digunakan untuk menentukan putusan isu. OODA sendiri merupakan kependekan dari “Observe”, “Orient”, “Decide” dan “Act”. Istilah lingkaran atau “loop”, dengan alasan bahwa dalam gagasan ini semua siklus diulangi hingga pilihan yang diambil bersifat substansial dan dapat berdampak besar dalam penanganan permasalahan. (Soetjipto, 2020). Usulan pertama kali konsep

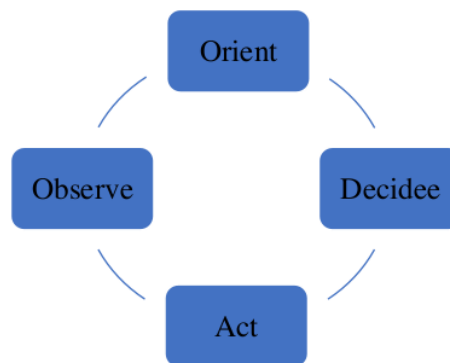
OODA Loop dilakukan oleh Richards Boyd seorang pilot pesawat tempur.

### Konsep OODA Loop

Konsep ini merupakan konsep analitis dan biasanya digunakan untuk menentukan keputusan masalah (Soetjipto, 2020). Teori OODA dijelaskan oleh siklus keputusan (OODA Loop). Siklus OODA terdiri dari 4 proses yang saling terkait dan berjalan secara terus – menerus (Soetjipto, 2020). Keempat proses tersebut dapat digambarkan dengan gambar berikut:

Gambar 2.2

Siklus OODA



Sumber: *OODA Loop And the Infantry Company Commander, 2005*)

**1** Berdasarkan gambar di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 7** a. *Observe* (amati), yaitu menganalisis masalah yang terjadi dengan cara pengamatan (Soetjipto, 2020). Pada langkah ini yang harus dilakukan adalah:

1. Kenali apa yang sedang terjadi.
2. Kumpulkan informasi dan kenyataan.
3. Mampu membedakan antar keadaan ketika suatu permasalahan terjadi.
4. Tersedia untuk semua prospek.

Dalam kasus krisis bisnis selama pandemi *Covid-19* yang disebabkan oleh pembatasan sosial, informasi peluang, dan perilaku pesaing, dalam keadaan normal yang baru, pelaku bisnis sangat perlu mengumpulkan informasi tentang perilaku konsumen sebanyak mungkin.

<sup>5</sup> Pelaku usaha perlu menentukan kendala dan masalah yang dihadapi dalam bisnis internal mereka. Bagaimana cara mengatur beban aset jika tidak digunakan dalam waktu lama akan menyebabkan depresiasi mata uang. Selain terkait biaya, pelaku usaha juga perlu mengidentifikasi permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan, seperti proses kerja yang dapat <sup>5</sup> berubah karena adanya pembatasan sosial.

- b. *Orient* (orientasi), yaitu tahapan <sup>5</sup> memahami situasi setelah melakukan pengamatan. Orientasi harus mengacu pada informasi terbaru yang diperoleh pada saat melakukan observasi dan merupakan pengalaman yang terjadi sebelumnya. Orientasi ini akan

menjadi acuan bagi para pelaku usaha saat mengambil keputusan (Soetjipto, 2020).

Pada tahap ini, pelaku usaha memahami bagian apa yang harus disederhanakan, ditingkatkan atau bahkan dihilangkan. Selain itu, para pelaku usaha perlu mempersiapkan tindakan yang ahli untuk mengubah model bisnis dan manajemennya. Misaln, dalam pandemi darurat bisnis seperti sekarang, pelaku bisnis harus mengembangkan teknik dan sistem untuk menghasilkan bisnis yang terputus di web. Rencana tersebut juga menjelaskan kemungkinan alternatif dan peluang.

- c. Decide (putuskan), khususnya tahap di mana para pelaku usaha dapat menentukan langkah yang akan diambil. Setelah mengetahui permasalahan yang telah diantisipasi pada tahap pengarahan, pelaku bisnis kemudian menyiapkan kecurigaan tersebut sebagai langkah yang akan diambil. Pelaku usaha sebagai pelaku usaha harus memikirkan berbagai strategi yang akan diambil saat menghadapi keadaan darurat bisnis (Soetjipto, 2020).

Strategi yang dibuat hendaknya menjadi kunci dan bermakna, karena apa yang dianggap sebagai landasan pengaturan nantinya akan dijadikan sebagai sumber perspektif ketika pelaku bisnis perlu melakukan tindakan tanggap darurat dalam perusahaan. Salah satu solusinya adalah telecommuting, mengurangi beban sumber daya

seperti kompensasi yang representatif, mengerjakan interaksi transaksi melalui lokasi pusat komersial, atau menggunakan program akuntansi untuk membuat penentuan untung dan rugi menjadi lebih mudah.

<sup>7</sup>d. Act (tindakan), khususnya melaksanakan langkah-langkah yang baru saja diselesaikan. <sup>11</sup>Setelah menentukan hipotesis, <sup>11</sup>merupakan kesempatan yang baik bagi pelaku bisnis untuk melakukan langkah-langkah dasar <sup>5</sup>yang mengacu pada anggapan atau rencana yang telah ditetapkan atau pilihan yang telah diambil (Soetjipto, 2020). Melalui aktivitas akan mendapatkan kritik yang kemudian akan kembali menjadi persepsi, oleh karena itu OODA merupakan teknik yang selalu berhubungan dan berulang. Setiap kegiatan akan dievaluasi untuk melihat apakah kuat dan dapat menentukan keadaan darurat.

Ini adalah deskripsi singkat tentang OODA *loop*. Selama pandemi, <sup>5</sup>banyak metode atau alat yang dapat digunakan untuk mengatasi krisis bisnis, tetapi karena OODA *loop* bersifat siklis, ini dianggap sebagai metode yang modern dan efektif, sehingga setiap operasi dan keputusan dapat dievaluasi.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dianggap penting untuk diperkenalkan sebagai semacam perspektif dan korelasi dalam eksplorasi ini, terutama sebagai sudut pandang untuk menentukan keingintahuan dan pentingnya objek

kajian. Oleh karena itu, sebagian dari kajian sebelumnya yang diperkenalkan adalah sebagai eksplorasi yang mengangkat topik mengenai dampak pandemi virus corona, kinerja keuangan, dan cara perusahaan bertahan di masa pandemi virus corona. Dari beberapa penelitian terdahulu ditemukan bahwa pandemi *covid-19* pada umumnya berdampak pada masalah keuangan pelaku usaha sehingga pelaku usaha berupaya untuk bertahan dan kembali bangkit dari keterpurukannya dengan menerapkan strategi yang kongkrit disesuaikan dengan core business pelaku usaha. Strategi-strategi tersebut seperti inovasi produk, meningkatkan modal sosial jaringan bisnis, mempertahankan kualitas bahan baku, menjaga harga tetap bersaing, meningkatkan sumber daya manusia, menghindari kelemahan / kekurangan, patuh terhadap imbauan regulator, eksplorasi ketahanan mikro yang dimiliki dan menggabungkannya menjadi suatu kekuatan, menciptakan produk yang tetap disukai limited edition, dan beradaptasi terhadap model interaksi online.

Beberapa penelitian sebelumnya dapat ditemukan dan dikemukakan dalam deskripsi paragraf <sup>48</sup> berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Alief Rakhman Setyanto, et.,al. pada tahun 2015 dengan judul “Kajian Strategi Pemberdayaan UMKM dalam Menghadapi Perdagangan Bebas Kawasan ASEAN”. (Studi kasus Kampung Batik Laweyan). Hasil dari penelitian ini adalah pola pemberdayaan dalam bentuk pengembangan UMKM Batik Laweyan

57 dengan cara berinovasi, memperbarui produk lalu menerapkan modal sosial dengan memperluas jaringan bisnis secara multi nasional.

2. Penelitian tentang upaya mempertahankan strategi telah dilakukan oleh beberapa peneliti (Ariani dan Utomo 2015, Hardilawati 2020, Round 2015), temuan penelitian menunjukkan adanya perbedaan dalam proses penentuan strategi. Penelitian Ariani adalah mengenai model strategi pengembangan dan peningkatan daya saing UMKM dalam menghadapi kompetitif global di Kalimantan Utara. Berdasarkan analisis internal dan eksternal UMKM kota Tarakan dapat diperoleh bahwa yang menjadi strategi utama adalah strategi Growth (pertumbuhan) dimana UMKM kota Tarakan memanfaatkan seluruh kekuatan UMKM yaitu mempertahankan kualitas dari bahan baku, legalitas/ijin produk yang masuk dalam kualifikasi, harga yang tetap bersaing dan melakukan peningkatan SDM di dalam UMKM di kota Tarakan. Berdasarkan hasil analisis SWOT strategi pengembangan usaha yang efektif untuk meningkatkan daya saing dalam menghadapi kompetitif pasar bebas, pada UMKM di Kota Tarakan, maka UMKM memiliki kekuatan yang dapat digunakan pada strategi tertentu serta memanfaatkan peluang yang tepat serta secara bersamaan meminimalkan atau menghindari kelemahan dan ancaman yang ada. Posisi ini akan menguntungkan bagi UMKM di kota Tarakan dengan memperbaiki kondisi di atas rata-rata kemampuan sehingga dari UMKM dapat mengendalikan semua faktor internal dan eksternal yang

timbul. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Wan Laura Hardilawati memperlihatkan hasil Penelitian bahwa para pelaku UMKM merasakan dampak langsung berupa penurunan omset penjualan dikarenakan adanya himbauan pemerintah dan penerapan PSBB yang menghimbau masyarakat untuk tetap dirumah sehingga cukup banyak UMKM yang harus berhenti beroperasi untuk sementara waktu, selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Lauren John Round memberikan hasil penelitian bahwa dengan mengeksplorasi mekanisme koping kreatif yang berbeda, UMKM menanggapi keterpurukan ekonomi dengan cara melihat perbedaan ketahanan tingkat mikro dan digabungkannya

3. <sup>144</sup> Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Bahtiar Abdillah, et.,al pada tahun 2017 dengan judul “*Business Strategy Analysis On Smes Bamboo Crafts In Bandung City*”. Hasil dari penelitian tersebut adalah Setiap UMKM memiliki strategi fokus yang berbeda, Sari Kurnia fokus pada pelatih-pelatih kesenian alat musik bambu. Strategi fokus yang diterapkan Virage Awi berada pada pasar tertentu, yaitu konsumen di seluruh dunia dengan tetap memberikan kepuasan berupa koleksi yang terbatas atau limited edition membuat produk Virage Awi menjadi produk yang dicari.
4. <sup>75</sup> Penelitian yang dilakukan oleh Harini dan Handayani pada tahun 2019 dengan judul <sup>67</sup> “Pemasaran Kewirausahaan Melalui *E-Commerce* Untuk Meningkatkan Kinerja UMKM”. Hasil Penelitian : <sup>67</sup> *E-commerce* mampu



meningkatkan hubungan antara pemasaran kewirausahaan terhadap kinerja UMKM. kinerja UMKM.

5. <sup>128</sup> Penelitian yang dilakukan oleh Taufik dan Eka Avianti Ayuningtyas pada tahun 2020 dengan judul “*The Impact of Covid-19 Pandemic on Business and Online Platform Existence*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak pandemi Covid-19, terkluster pada 3 keadaan aktivitas bisnis, pertama bisnis bertahan atau stabil, kedua bisnis yang menurun dan ketiga bisnis berkembang. Bisnis yang stabil melalui penyesuaian model interaksi menggunakan platform aplikasi online adalah pendidikan, hantaran makan / minuman dan kebutuhan pokok, dan produk kesehatan. Bisnis yang menurun adalah yang berbasis kunjungan atau keberadaan konsumen di tempat sangat terdampak dari pandemi *Covid-19*, seperti angkutan umum, pariwisata, perhotelan, ritel *offline*, pusat perbelanjaan, angkutan orang dan barang. Bisnis yang berkembang karena dinamika pasar dan penyesuaian interaksi menggunakan platform aplikasi *online* seperti bisnis telekomunikasi, belanja *online* (kebutuhan pokok dan produk kesehatan), farmasi, produk kesehatan, termasuk UMKM yang beralih secara inovatif memproduksi produk kesehatan yang dibutuhkan di masa pandemi *Covid-19*.
6. <sup>55</sup> Darwanto, et..al. dalam penelitiannya yang dilakukan pada tahun 2016 dengan judul <sup>84</sup> “Potensi Ekonomi Lokal Dan Posisi Daya Saing Internasional UMKM (Kasus : Klaster UMKM di Jawa Tengah)”. Hasil

Penelitiannya adalah bahwa pola kelembagaan kluster pemula maupun berkembang mampu mengembangkan potensi ekonomi lokal di Jawa Tengah, bahkan sebagian kluster-kluster sudah mempunyai kriteria daya saing internasional.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Lili Marlinah pada tahun 2020 dengan judul “Peluang dan Tantangan UMKM Dalam Upaya Memperkuat Perekonomian Nasional Tahun 2020 Di Tengah Pandemi *Covid-19*”. Hasil dari penelitian tersebut adalah Presiden telah memerintahkan kepada Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati untuk membantu pelaku UMKM dalam bentuk fasilitas keringanan yakni subsidi bunga, penundaan pembayaran pokok, dan pemberian tambahan kredit modal kerja. Peluang lain untuk UMKM adalah berupa Pencanangan gerakan 100.000 Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) *Go Online* secara bersama sama di 30 kota atau kabupaten di Indonesia untuk menjadikan Indonesia sebagai *Digital Energy of Asia*. Gerakan ini bertujuan untuk memfasilitasi dan memberikan kesempatan pada UMKM di berbagai daerah untuk siap bersaing di pasar yang lebih luas. Tantangan besar bagi pelaku UMKM tidak hanya menjadi pekerjaan rumah bagi pemerintah, tetapi juga bagi perguruan tinggi yang harus mempersiapkan mahasiswanya menjadi wirausaha muda agar dapat berkarya dan berkontribusi dalam menunjang perekonomian Indonesia.
8. Penelitian yang dilakukan oleh Zulia Khairani, et.,al. pada tahun 2018 dengan judul “Efektivitas Promosi Melalui Instagram Pada UMKM

Sektor Makanan Dan Minuman Di Kota Pekanbaru”. Hasil Penelitian :  
 37 Efektivitas promosi UMKM makanan dan minuman kota Pekanbaru di media Instagram pada kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa promosi melalui media instagram bermanfaat untuk menarik minat konsumen membeli produk UMKM sektor makanan dan minuman.

9. Penelitian yang dilakukan oleh Eka Budiyantri pada tahun 2020 dengan judul “Dampak Virus Corona Terhadap Sektor Perdagangan dan Pariwisata Indonesia”. Hasil dari penelitian tersebut adalah sepanjang Januari 2020, terjadi penurunan ekspor-impor dari dan ke China. Jumlah wisatawan China juga berkurang cukup drastis.
10. Penelitian yang dilakukan oleh Ross Brown, Augusto Rocha pada tahun 2020 dengan judul “*Entrepreneurial uncertainty during the covid-19 crisis: mapping the temporal dynamics of entrepreneurial finance*” Hasil Penelitian : Bahwa krisis Covid-19 memiliki dampak yang terlihat dan substantif di pasar keuangan ekuitas dalam ekonomi Tiongkok.

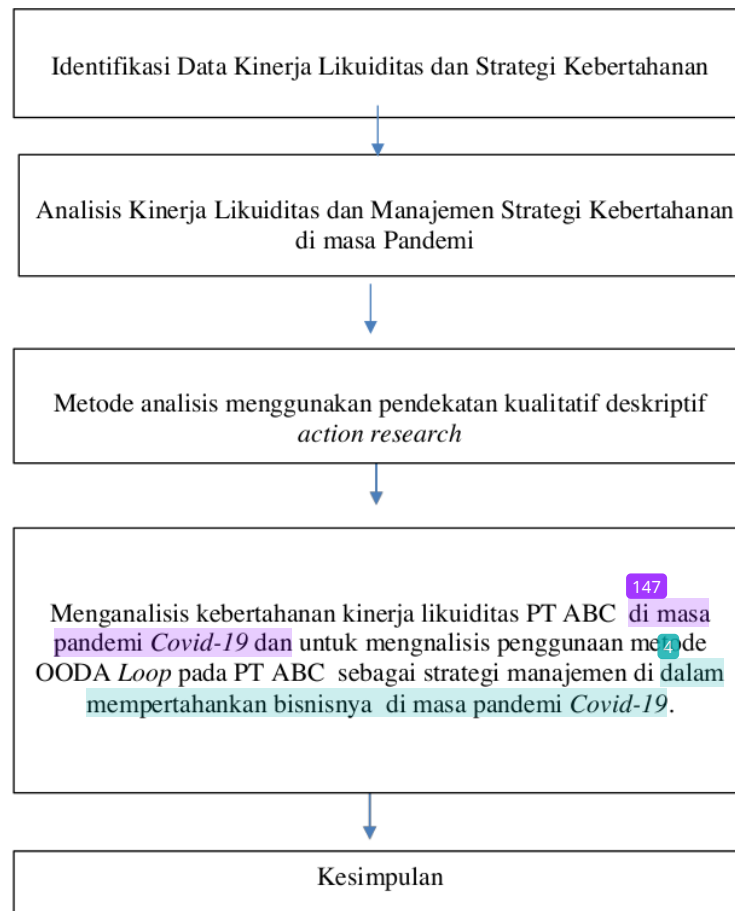
### 2.3. Kerangka Analisis

5 Dalam penelitian ini, proses penelitian diatur secara induktif, yaitu mempelajari hal-hal umum dan kemudian ditemukan dampaknya sampai diambil kembali salah satu dampak penelitian yang dikaji. Pada penelitian ini yang menjadi 4 fokus yang akan dicapai adalah gambaran dari tindakan yang direncanakan oleh pelaku usaha dalam mempertahankan usahanya selama pandemi Covid-19. Penelitian ini menggunakan 5 model tindakan sistem yang

dilakukan oleh pelaku usaha sebagai model *OODA loop*. Analisis *OODA loop* terdiri dari <sup>137</sup> *Observe* (Amati), *Orient* (Orientasi), *Decide* (Putuskan), dan *Act* (Tindakan)

Gambar 2.3.

Kerangka Analisis



(Sumber: Peneliti 2022)

**METODE PENELITIAN****3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif *action reseach* bertujuan untuk melihat hal-hal yang terjadi dalam perusahaan dimana hasilnya dapat langsung berdampak atau dirasakan oleh perusahaan (Arikunto 2017). *Action reseach* atau aktivitas penelitian menekankan pada kegiatan yang menguji suatu pemikiran ke dalam praktik atau suatu keadaan nyata dalam skala kecil yang dianggap wajar untuk dapat memperbaiki atau membangun sifat dari keadaan sosial yang diteliti (Zuriah 2003). Penelitian aktivitas memiliki kualitas yang jelas, khususnya jenis permintaan yang mendasar dan bersifat agregat, kooperatif, cerdas, mendasar, dan dipimpin sendiri. Penelitian ini berarti memperluas pemahaman praktik dan pengucapan pertimbangan atau pemikiran khusus untuk meningkatkan kualitas praktiknya (McCutcheon dan Jung 1990:148).

Menurut (Sugiyono, 2017) penelitian kualitatif adalah penelitian yang berpandangan post-positivisme atau cara berpikir interpretatif, digunakan untuk mengeksplorasi keadaan objek alamiah, dimana analisis sebagai instrumen kuncinya, prosedur pengumpulan data dilakukan dengan triangulasi, data yang diperoleh pada umumnya bersifat kualitatif, analisis datanya bersifat induktif atau kualitatif dan akibat dari penelitian kualitatif adalah untuk menangkap makna, menemukan keunikan, mengembangkan

fenomena, dan menemukan hipotesis. Maksud dari penelitian kualitatif adalah untuk memahami suatu fenomena dengan mengumpulkan informasi sedalam-dalamnya yang dapat diharapkan.

Pemeriksaan pembeda merupakan penelitian yang menitikberatkan pada penggambaran fenomena yang ada dalam kehidupan individu. Alasan dilakukannya penelitian adalah untuk memberikan gambaran suatu hubungan atau interaksi. Penelitian ini diarahkan untuk mengetahui teknik dan kekuatan upayamanajemen yang dilakukan PT ABC dalam menghadapi pandemi virus Corona dan untuk menentukan pelaksanaan strategi OODA loop yang diterapkan PT ABC sebagai upaya untuk tetap bertahan di masa pandemi virus Corona.

Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif yang tidak salah lagi dengan pendekatan penelitian aktivitas. Analisis ini dilakukan dengan cara menggambarkan atau merepresentasikan kondisi sebenarnya dari objek pemeriksaan untuk mengetahui dan menganalisa permasalahan yang dilihat oleh objek penelitian, sehingga nantinya bisamemberikan pilihan dan ide untuk menanggulangi permasalahan yang dihadapi.

### 3.2. Objek Penelitian

Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah upaya manajemen strategi dan ketahanan yang dilakukan PT ABC dalam

menghadapi pandemi *Covid-19* dan untuk mengetahui implementasi metode *OODA Loop* yang diterapkan PT ABC sebagai upaya untuk mempertahankan bisnis di masa pandemi *Covid-19*. Objek Penelitian ini dilakukan untuk periode tahun 2020 dan 2021.

### <sup>47</sup> 3.3. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis, yaitu sumber primer dan sumber sekunder.

#### 1. Sumber primer

Sumber primer ialah sumber data yang langsung dikumpulkan atau didapat dari sumber pertama (Sugiyono, 2017). Sumber primer diperoleh berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap manajemen PT ABC.

#### <sup>10</sup> 2. Sumber sekunder

Sumber sekunder adalah sumber data yang tidak langsung didapat melalui sumber pertama, serta sudah disusun dengan bentuk dokumen-dokumen tertulis (Sugiyono, 2017). Dalam hal ini, data sekunder adalah Laporan Keuangan (Posisi Keuangan, Laba / Rugi, Laporan Perubahan Ekuitas, dan Laporan Arus Kas) tahun 2020-2021 diperoleh melalui jurnal dan buku referensi yang relevan untuk digunakan sebagai bahan literatur.

### 3.4. Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2017) memaknai bahwa prosedur pengumpulan data merupakan langkah utama dalam melakukan penelitian, karena tujuan penelitian adalah untuk mendapatkan data. Dalam mengumpulkan data, cara yang dilakukan antara lain:

#### 1. Wawancara

Menurut Subagyo (2011:39) wawancara ialah tindakan yang dilakukan untuk memperoleh data secara langsung dengan mengajukan pertanyaan kepada responden. Wawancara menyiratkan berhadapan langsung antara penanya dan responden, dan kegiatannya diselesaikan secara lisan.

Prosedur ini diselesaikan dengan bertanya langsung ke bagian manajemen dari PT ABC. Teknik ini digunakan untuk menentukan prosedur dan kekuatan upaya yang dilakukan oleh manajemen PT ABC dalam menghadapi pandemi virus Corona dan untuk menentukan pelaksanaan strategi OODA loop yang diterapkan PT ABC sebagai upaya untuk tetap bertahan dalam bisnis di masa pandemi virus Corona.

#### 2. Dokumentasi

Menurut Arikunto (2010:202), dokumentasi ialah informasi mengenai suatu hal atau faktor yang dijadikan catatan. Dalam penelitian ini, dokumentasi berupa catatan, transkrip, makalah, majalah, notulen rapat, dan lain-lain. Dalam penelitian ini, pengumpulan informasi



dilakukan dengan cara melihat, mencatat dan mereplikasi catatan, laporan dan informasi yang berlaku di PT ABC.

### 3. Observasi

Observasi ialah penelitian dengan memperhatikan dan mencatat berbagai siklus alam dan psikologua secara langsung atau tidak langsung yang muncul sebagai gejala pada objek penelitian. Observasi dilakukan di PT ABC pada bulan Juli – September 2022.

### 3.5 Teknik Analisis Data

Penelitian ini mengimplemantasikan konsep OODA *Loop* sehingga teknik analisis data mengikuti konsep OODA *Loop* yaitu melakukan analisis berulang (*loop*) untuk menetapkan keputusan terhadap suatu masalah.

#### Tahap 1. Observasi.

Menganalisis masalah yang terjadi dengan cara mengumpulkan informasi yang relevan. Observasi dilakukan di PT ABC pada bulan Juli – September 2022.

#### Tahap 2. *Orientation*.

Setelah melakukan observasi, manajemen menyiapkan rencana yang diambil dari informasi yang relevan agar dapat mengoptimalkan dan mengatasi masalah yang dihadapi.

#### Tahap 3. *Decide*.

Pada tahap ini manajemen akan menyusun berbagai kebijakan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi. Kebijakan yang dirumuskan harus strategis dan mampu berdampak positif karena dengan menetapkan rencana sejak awal akan menjadi referensi tindakan yang harus diambil untuk menghadapi masalah.

Tahap 4. *Act*.

Setelah kebijakan ditentukan, Tahap berikutnya adalah bagi manajemen untuk melaksanakan kemajuan-kemajuan penting termasuk rencana atau pilihan yang telah ditentukan sebelumnya. Melalui kegiatan sesuai aturan akan diperoleh kritik yang kemudian dapat dijadikan bahan persepsi kembali sehingga ide *OODA Loop* akan menjadi suatu teknik penanganan permasalahan dengan siklus yang wajar mengingat setiap kegiatan akan dilakukan untuk melihat apakah hal ini berhasil dan diperlengkapi untuk menjadi jawaban atas permasalahan yang dihadapi.

Menurut Sugiyono (2017:244), Teknik analisis data adalah suatu siklus yang dengan sengaja mencari dan mengurutkan informasi yang diperoleh dari wawancara, observasi serta dokumentasi dengan cara menyusun informasi tersebut ke dalam unit, melakukan sintesa, memadukannya, menyusun kedalam pola, memilih apa yang penting dan akan dipertimbangkan, dan mencapai tujuan.

Dalam kajian ini digambarkan dan dimaknai mengenai pentingnya dan ketahanan manajemen yang dilakukan PT ABC dalam menghadapi pandemi virus Corona serta untuk mengetahui implementasi ide OODA loop yang dilakukan PT ABC sebagai upaya untuk menjalankan bisnis di tengah pandemi virus corona. 19. Data yang diperoleh dari wawancara, observasi dan dokumentasi akan dipahami dan digambarkan secara lengkap.

Dalam eksplorasi subjektif, informasi yang diperoleh akan dipecah menggunakan langkah-langkah berikut:

### 1. Pengumpulan Data

Penelitian kualitatif ini akan memperoleh sumber data berupa wawancara dan dokumentasi. Subjek penelitian yang terlibat langsung yaitu manajemen PT ABC. Data peneliti akan dicatat sebagai hasil penelitian yang konkret.

### 2. Reduksi Data

Menurut Sugiyono (2017:249) reduksi data ialah interaksi penalaran sensitif yang memerlukan pengetahuan dan tingkat keluasan dan kedalaman pemahaman yang tinggi.

Data yang telah dikumpulkan akan diringkas untuk menjawab definisi masalah dalam penelitian ini. Pada tahap ini data hasil wawancara dan observasi akan ditangani untuk mempermudah dan menjamin informasi yang didapat sesuai dengan ruang lingkup penelitian.

### 3. Penyajian Data

Setelah melakukan reduksi data, tahap selanjutnya adalah menyajikan data. Penyajian data harus dimungkinkan sebagai penggambaran yang diperkecil dan digambarkan secara adil.

#### 4. Penarikan Kesimpulan

Langkah selanjutnya adalah menarik kesimpulan. Kesimpulan didapat dari perpaduan penyajian data wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pada tahap ini, akan berusaha menjawab masalah dengan solusi yang akan diberikan kepada manajemen PT ABC dalam menghadapi pandemi Covid-19 dengan implementasi konsep OODA Loop sebagai upaya PT ABC untuk mempertahankan bisnisnya di masa pandemi Covid-19.

### 3.6 Uji Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif, jika tidak ada perbedaan diantara isi yang dilaporkan dari hasil penelitian dengan kondisi objek penelitian yang sebenarnya, maka temuan atau datanya bisa dinyatakan valid. Dalam pengujian keabsahan data, metode penelitian kualitatif meliputi uji kredibilitas data (validitas internal), uji transferability (validitas eksternal), uji dependability (reliabilitas), dan uji confirmability (objektivitas).

#### 1. Uji Kredibilitas Data

Ada beberapa macam cara pengujian kredibilitas data pada penelitian kualitatif antara lain:

a. Perpanjangan pengamatan

Menurut Sugiyono (2017),<sup>41</sup> perpanjangan pengamatan digunakan untuk menguji kredibilitas data penelitian yang berpusat pada pengujian terhadap data yang telah diperoleh. Benar atau tidaknya data yang didapat setelah dikembalikan ke lapangan. Dengan asumsi data yang didapat setelah dilakukan pengecekan kembali dengan sumber data pertama atau sumber lain ternyata salah, maka ahli harus melakukan observasi yang lebih tinggi dan mendalam. Dengan memperluas kerangka waktu observasi hal ini<sup>27</sup> berarti hubungan peneliti dengan narasumber akan semakin terbentuk.

b. Meningkatkan Ketekunan

Menurut Sugiyono (2017) Memperluas ketekunan berarti menyebutkan fakta objektif dengan lebih hati-hati dan terus-menerus. Strategi ini akan memberikan kepastian informasi dan rangkaian peristiwa yang jelas dan efisien.

<sup>96</sup>  
c. Triangulasi

Triangulasi merupakan suatu prosedur untuk benar-benar melihat keabsahan suatu informasi dengan cara memeriksa atau membandingkan informasi yang diperoleh (Sugiyono, 2017).

Triangulasi yang diselesaikan dalam eksplorasi ini adalah:

- <sup>31</sup> Triangulasi sumber, yaitu membandingkan data yang didapat melalui beberapa sumber. Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan mengecek data yang telah diperoleh.
- Triangulasi teknik, <sup>23</sup> yaitu membandingkan data hasil pengamatan dengan data yang diperoleh berdasarkan hasil wawancara. <sup>17</sup> Triangulasi teknik digunakan untuk menguji kredibilitas data yang diperoleh melalui hasil wawancara.

<sup>23</sup> d. Menggunakan Bahan Referensi

Referensi dimaksudkan untuk membuktikan adanya data yang ditemukan oleh peneliti. Misalnya data hasil wawancara, foto saat wawancara bisa digunakan <sup>73</sup> untuk mendukung kredibilitas data yang ditemukan peneliti (Sugiyono, 2017).

<sup>46</sup> e. Mengadakan Member Check

Member check adalah cara paling umum untuk memeriksa informasi yang diperoleh analisis dengan pemberi data. Motivasi dibalik penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana data yang <sup>46</sup> diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi informasi. Apabila informasi yang ditemukan diselesaikan oleh penyedia informasi, maka informasi tersebut dapat dianggap substansial dan dapat diandalkan (Sugiyono, 2017).

## 2. Pengujian *Transferability*

Dalam penelitian kualitatif, transferabilitas adalah validitas eksternal. Validitas eksternal menandakan keakuratan hasil penelitian ke populasi terhadap pengambilan sampel (Sugiyono, 2017).

## 3. Pengujian *Dependability*

Dependability disebut juga reliabilitas. Pemeriksaan yang dapat diandalkan adalah apakah pihak <sup>27</sup> lain dapat mengulangi proses penelitian. Pada penelitian kualitatif, pengujian dependability diselesaikan dengan meninjau keseluruhan proses pemeriksaan (Sugiyono, 2017).

## <sup>71</sup> 4. Pengujian *Confirmability*

Pengujian *confirmability* dalam penelitian kualitatif dikenal dengan istilah uji objektivitas penelitian. Penelitian seharusnya objektif dengan asumsi bahwa hasil penelitian telah diketahui oleh banyak orang. Pengujian *confirmability* mengandung arti pengujian hasil penelitian dihubungkan dengan pengujian sistem yang telah diselesaikan (Sugiyono, 2017).

Setelah menguraikan <sup>3</sup> hal-hal yang berkaitan dengan penelitian, teori-teori yang telah mengukuhkan penelitian, dan metode penelitian yang digunakan, maka selanjutnya akan dijabarkan penelitian tindakan (*action research*) yang dilakukan di PT. ABC dengan cara wawancara, analisis dokumentasi, observasi, diskusi yang difokuskan pada jawaban atas rumusan masalah yang telah dicermati yaitu bagaimana upaya mempertahankan kinerja likuiditas di masa pandemi *covid 19*, dan

jawaban atas penggunaan metoda OODA *Loop* sebagai strategi manajemen di <sup>4</sup> dalam mempertahankan bisnisnya di masa pandemi *covid 19*, serta wawancara terhadap para informan lain yang dibutuhkan dalam penelitian.

Kemudian akan dijabarkan pula berbagai hal selama rentang waktu Juli 2022 sampai September 2022 yang dilakukan di PT. ABC melalui studi dokumentasi Laporan Keuangan tahun 2021 dan 2020 terutama difokuskan pada aktifitas penjualan, pembelian, *cash flow*, *outstanding* Piutang Usaha, *outstanding* Hutang Usaha per 31 Desember 2021, dan solusi terhadap masalah yang dihadapi dengan menggunakan penerapan metoda OODA *Loop*.

<sup>3</sup> Untuk tahap analisis yang dilakukan dalam penelitian ini, adalah merancang pertanyaan untuk wawancara, melakukan pengumpulan data, dan melakukan analisis data agar dapat mengetahui upaya PT ABC dalam mempertahankan kinerja likuiditasnya di masa pandemi *covid 19* dengan penerapan metode OODA *Loop* maka disusun daftar untuk wawancara berdasarkan fokus penelitian mengenai penjualan, pembelian, *cash flow*, *outstanding* Piutang Usaha, dan *outstanding* Hutang Usaha. Untuk informan kunci dalam penelitian ini diwawancarai direktur PT. ABC, Untuk informan utama diwawancarai Kepala Bagian Penjualan Pemasaran dan Penagihan, Kepala Bagian *Finance* dan Akuntansi, dan Kepala Bagian Pembelian dan Gudang. Untuk informan pendukung diwawancarai salah satu Pelanggan PT ABC. Wawancara



<sup>3</sup> dilakukan dengan cara bertahap dalam rentang waktu selama bulan Juli

2022. Berikut merupakan tabel jadwal wawancara :

<sup>3</sup>  
Tabel 4.1

Jadwal Wawancara

<b>Nama Informan</b>	<b>Bagian</b>	<b>Tanggal Wawancara</b>	<b>Tempat Wawancara</b>
Fauzan	Direktur Perusahaan	4-5 Juli 2022, 28 Juli 2022	PT. ABC
Hasbi	Penjualan Pemasaran dan Penagihan	8 Juli 2022, 28 Juli 2022	PT. ABC
Eddy	Finance dan Akuntansi	11 Juli 2022, 29 Juli 2022	PT. ABC
Julianto	Pembelian dan Gudang	12 Juli 2022, 29 Juli 2022	PT. ABC
Andrew	Pelanggan PT ABC	13 Juli 2022.	PT. ABC

Sumber : Peneliti 2022

<sup>3</sup> Agar penelitian ini lebih objektif dan data-data lebih akurat, maka digunakan **informan** pendukung sebagaimana dijelaskan di atas dengan cara

melakukan wawancara yang dikemas dalam bentuk dialog mendalam , dan *visit* ke pelanggan <sup>3</sup> untuk memperoleh informasi secara akurat dari sumber data terpercaya.

Agar supaya penyelenggaraan penelitian ini lebih sistematis dan terarah, maka dibuat dalam bentuk bagian-bagian (*part*) berupa: *Part* hasil penelitian; *Part* deskripsi Identitas Informan Kunci, Identitas Informan Utama, Identitas Informan Pendukung; dan *Part* Pembahasan.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

##### **4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

###### **1. Informasi Umum Perusahaan**

PT. ABC didirikan pada tanggal 25 Maret 1986 merupakan perusahaan pertama di Indonesia yang bergerak dibidang produksi adhesive / perekat untuk plywood. Perusahaan mulai produksi secara komersial pada bulan Maret 1987. Hasil produksi perusahaan pertama kali dipasarkan di Pulau Jawa, Kalimantan dan Malaysia. PT ABC merupakan perusahaan *joint venture* antara perusahaan Indonesia PT GKP dengan perusahaan Jepang BSC., Co. Ltd. Saat pertama kali didirikan PT. ABC berlokasi di wilayah sekitar keberadaan sebagian besar produsen plywood agar akses pemasarannya menjadi lebih mudah. Hal ini dinilai sebagai lokasi ideal. Berikut ini foto Pabrik saat dilakukan penelitian *action research* :

Gambar 4.1

Pabrik tempat penelitian



Sumber : Peneliti 2022

Keterangan Foto : PT. ABC ini tergolong dalam perusahaan *semi high technology* dalam menjalankan aktifitas usahanya dengan menggunakan mesin- mesin produksi otomatis namun dengan pantauan yang cukup ketat dari karyawannya saat melakukan produksi agar hasil produksi sesuai standar produksi yang telah ditetapkan.

## 2. Visi dan Misi

Visi PT ABC adalah Menjaga Kepuasan Pelanggan, dan

Misi PT ABC adalah Menyiapkan produk yang berkualitas,  
Menjaga pengiriman tepat waktu, Pelayanan purna jual yang  
memadai.

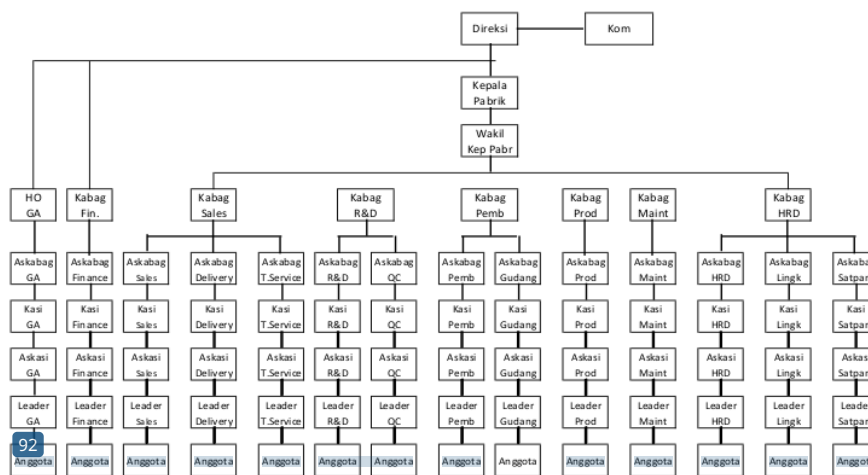
### 3. Struktur Perusahaan

Struktur perusahaan merupakan tata cara mengukur hubungan kerja setiap anggota, yaitu menentukan batas wewenang tugas beserta tanggung jawab masing-masing, dengan susunan perusahaan akan terlibat dimana kedudukan batas wewenang dan tanggung jawab seseorang dengan kegiatan dan fungsi yang telah ditentukan. Struktur perusahaan memiliki peran yang penting untuk menjelaskan fungsi, tugas, tanggungjawab, dan wewenang perusahaan untuk mencapai mekanisme yang efektif dan efisien. Berikut ini struktur perusahaan PT ABC :

Gambar 4.2

#### Struktur Perusahaan

#### PT. ABC



(Sumber peneliti 2022)

### 4.1.2. Deskripsi Identitas Informan

Informan penelitian ini terdiri dari 5 informan, yang terdiri dari 1 informan kunci yaitu direktur perusahaan, dan 3 informan utama yaitu kepala bagian penjualan, *finance*, dan pembelian, dan 1 informan pendukung yaitu salah satu pelanggan PT. ABC. Para informan tersebut diwawancarai secara mendalam (*in-depth interview*) yang bertujuan memperjelas serta memperkuat data yang diperoleh lapangan. Keseluruhan informan tersebut dipilih berdasarkan tujuan penelitian. Kriteria dari informan yang dipilih yaitu memiliki kriteria yang berdasarkan ketentuan yang telah ditentukan untuk kemudian dipertimbangkan dan disesuaikan dengan keterkaitan mereka dengan penelitian ini. Adapun jadwal wawancara informan kunci, informan utama dan informan pendukung pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.2

Jadwal Wawancara Informan Kunci

Nama Informan	Usia Informan	Pendidikan Terakhir	Tanggal	Tempat Wawancara
Fauzan	63	SI	4 – 5 Juli 2022	PT. ABC

Sumber : Peneliti 2022

Tabel 4.3

## Jadwal Wawancara Informan Utama

<b>Nama Informan</b>	<b>Usia Informan</b>	<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Tanggal</b>	<b>Tempat Wawancara</b>
Hasbi	55	S1	6 Juli 2022	PT. ABC
Julianto	47	S1	11 Juli 2022	PT. ABC
Eddy	36	S2	12 Juli 2022	PT. ABC

<sup>6</sup> Sumber : Peneliti 2022

Tabel 4.4

## Jadwal Wawancara Informan Pendukung

<b>Nama Informan</b>	<b>Usia Informan</b>	<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Tanggal</b>	<b>Tempat Wawancara</b>
Andrew	50	S1	13 Juli 2022.	PT. ABC

<sup>3</sup> Sumber : Peneliti 2022

Dan berikut ini akan dideskripsikan nama-nama dan dokumentasi foto-foto informan kunci, informan utama dan informan pendukung diantaranya :

1. Direktur PT ABC bapak Fauzan
2. Kepala Bagian Penjualan, Pemasaran dan Penagihan bapak Hasbi
3. Kepala Bagian Pembelian dan Gudang bapak Julianto
4. Kepala Bagian *Finance* dan Akuntansi bapak Eddy
5. Salah satu pelanggan PT ABC bapak Andrew

1. Fauzan (selaku Direktur PT. ABC)

Adapun identitas dari informan kunci yang dipilih dalam penelitian ini adalah pihak yang dapat memenuhi kebutuhan untuk penelitian ini. Fauzan atau yang lebih dikenal dengan panggilan ayah adalah informan kunci penelitian. Ia seorang sarjana kimia yang sangat menguasai segala hal yang berkaitan dengan apa yang dikerjakan oleh sebuah manufaktur kimia PT ABC, ia sangat piawai dalam menjalankan bisnis. Ia mengawali karirnya di PT ABC sebagai karyawan biasa karena keahliannya dalam kimia ia ditempatkan di laboratorium saat itu, selanjutnya dalam rentang waktu karirnya yang panjang melalui pengalamannya di berbagai bagian akhirnya ayah menduduki jabatan direktur. Ia juga merupakan penyemangat yang memberi contoh teladan tentang kedisiplinan waktu.



Gambar 4.3

Informan kunci bapak Fauzan



Sumber : peneliti 2022.

Keterangan foto :

Tampak sebelah kiri peneliti dan sebelah kanan bapak Fauzan

Pada penelitian ini wawancara dilakukan pada tanggal 4 – 5 Juli 2022 disela-sela perjalanan dinas ayah dan peneliti ke luar kota. Wawancara berjalan santai dikemas dalam obrolan-obrolan yang santai namun serius dan fokus. Pemilihan pak Fauzan sebagai informan kunci karena beliau sebagai direktur PT. ABC.

## 2. Hasbi (selaku Kepala Bagian Penjualan, Pemasaran dan Penagihan)

Berikutnya adalah identitas informan utama yang pertama yaitu bapak Hasbi. Ia dipilih dalam penelitian ini karena dianggap dapat memenuhi kebutuhan dilakukannya penelitian ini. Ia dipercayai oleh PT ABC sebagai ujung tombak karena harus selalu mendapatkan omzet yang banyak melalui penjualannya dan mendapatkan pelanggan baru selain mempertahankan pelanggan-pelanggan yang sudah ada agar aktifitas PT ABC terus berjalan. Wawancara dilakukan secara santai dan fokus namun serius pada tanggal 6 Juli 2022 dikemas dalam bentuk obrolan kekeluargaan.

Gambar 4.4

Informan Utama bapak Hasbi



Sumber : Peneliti 2022

Keterangan foto : Peneliti (tampak paling kiri) dan Informan Utama : bapak Hasbi Kepala Bagian Penjualan, Pemasaran dan Penagihan (tampak paling kanan).

### 3. Julianto (selaku Kepala Bagian Pembelian dan Gudang)

Selanjutnya adalah identitas informan utama yang kedua yaitu bapak Julianto. Ia dipilih dalam penelitian ini karena beliau dapat memenuhi kebutuhan diadakannya penelitian ini. Selain peramah ia dikenal sebagai seorang pekerja keras dan piawai melakukan negosiasi bisnis agar kebutuhan terutama bahan baku untuk kepentingan produksi PT ABC selalu dapat terpenuhi. Punya hobby yang luar biasa hebat yaitu bersepeda hampir setiap seminggu sekali melakukan tour mengayuh sepeda bisa sejauh 75 km sangat luar biasa, Ia memberi tahu saat bersepeda jarak jauh selalu membekali dirinya dengan buah pisang karena vitamin yang terkandung dalam pisang berefek baik untuk dirinya. Terlepas dari faktor sugestif atau tidak terhadap sang pengayuh sepeda peneliti tetap *concern* terhadap wawancara fokus tapi tetap santai untuk mendapatkan informasi mengenai pembelian bahan baku dan penyimpanan di gudang. Ia diberikan kepercayaan untuk mengelola Bagian Pembelian dan Gudang. Kelebihan lain yang dimilikinya adalah selain beliau energik ia juga ahli dalam tata letak interior Gudang. Sehingga penataan *inventory* baik persediaan bahan baku utama maupun persediaan bahan baku penolong tertata dengan efektif sehingga memudahkan pergerakan keluar masuknya barang saat diperlukan. Wawancara dilakukan tanggal 11 Juli 2022.

Berikut ini profil bapak Julianto :

Gambar 4.5

Informan Utama bapak Julianto



Sumber Peneliti 2022

Keterangan Foto :

Peneliti (tampak sebelah kiri) dan Informan Utama : bapak Julianto Kepala Bagian Pembelian dan Gudang (tampak sebelah kanan kemeja kotak)

#### 4. Eddy (selaku Kepala Bagian *Finance* dan Akuntansi)

Berikutnya adalah identitas informan utama yang ketiga yaitu bapak Eddy. Ia informan yang paling muda diantara mereka. Pekerja ulet dan kompeten untuk masalah *finance* dan akuntansi. Laporan Keuangan yang disusunnya senantiasa memberikan informasi yang jelas terutama yang mencerminkan performa PT ABC. Kinerja keuangan terutama kinerja likuiditas yang menjadi fokus penelitian ini dijelaskan selain berupa keterangan lisan juga

dokumen-dokumen berupa laporan keuangan untuk tahun 2020 dan 2021. Ia dipilih dalam penelitian ini karena dapat memenuhi kebutuhan dalam penelitian ini. Bapak Eddy selain memiliki hobby membaca komik dan novel juga senang melakukan *travelling*. Wawancara dengan bapak Eddy dilakukan pada tanggal 12 Juli 2022. Berikut foto bapak Eddy:

Gambar 4.6

Informan Utama bapak Eddy



Sumber : Peneliti 2022

Keterangan Foto :

Peneliti (tampak sebelah kanan) dan Informan Utama PT. ABC bapak Eddy (tampak sebelah kiri) : Kepala Bagian *Finance* dan Akuntansi.

5. Andrew (salah satu pelanggan PT ABC)

Selanjutnya adalah identitas informan pendukung yaitu bapak Andrew. Ia dipilih dalam penelitian ini karena dapat memenuhi kebutuhan dilakukannya penelitian ini. Diyakini <sup>35</sup> informan pendukung merupakan orang yang dapat memberikan informasi tambahan sebagai pelengkap analisis dan pembahasan. Informan pendukung dipandang dapat memberikan informasi yang belum didapatkan dari informan utama maupun informan kunci. Selain melakukan wawancara dan diskusi bapak Andrew juga mempersilahkan penelitian ini dilengkapi dengan *visiting* ke pabrik *plywood* tempat beliau bekerja untuk melihat langsung aktifitas manufakturnya. Agar didapatkan informasi yang *comprehensive* maka penelitian ini disempurnakan dengan melakukan kunjungan ke perusahaan tempat bapak Andrew bekerja. Sebuah catatan kecil menyiratkan bahwa pabrik *plywood* tempat pak Andrew bekerja merupakan pabrik yang fanatik menggunakan *adhesive* PT ABC untuk merekatkan lembaran-lembaran bahan baku kayu dalam proses pembuatan *plywood*. Perekat (*adhesive*) yang dihasilkan oleh PT ABC sudah terbukti menurut pak Andrew besar peranannya dalam menghasilkan *plywood* yang bermutu tinggi dan menembus pasar ekspor.

Berikut ini foto bapak Andrew saat berkunjung ke PT ABC sehubungan dengan aktivitas bisnis perusahaannya. Pada kesempatan ini diadakan wawancara pada tanggal 13 Juli 2022.



Gambar 4.7

Informan Pendukung bapak Andrew



Sumber Peneliti 2022

Keterangan Foto : Peneliti (tampak paling kiri), Informan Utama bapak Hasbi (tampak kedua dari kiri), Informan Pendukung bapak Andrew (tampak ketiga dari kiri) dan Informan Kunci (tampak paling kanan) bapak Fauzan

Diperoleh keterangan bahwa kondisi pabrik *plywood* saat ini keadaannya lesu karena terdampak oleh pandemi covid-19, aktifitas produksi disesuaikan dengan sisa pesanan yang belum terselesaikan sehubungan penundaan *shipment* ke negara pembeli *plywood*. Akibat penundaan *shipment plywood* ke luar negeri adalah penundaan pembayaran kepada pabrik *plywood* dan akibat selanjutnya adalah pelunasan ke PT ABC tertunda. Berikut ini situasi pabrik *plywood* saat dikunjungi :

Gambar 4.8  
Situasi pabrik *plywood*  
(pelanggan tempat bapak Andrew bekerja )



Sumber (Peneliti 2022)

Keterangan Foto :

Tampak Peneliti saat *visit* ke pelanggan Pabrik *Plywood* <sup>3</sup> untuk memperoleh informasi secara akurat dari sumber data terpercaya.



### 3 4.1.3. Analisa Hasil Penelitian

Hasil penelitian akan diuraikan berdasarkan *action research* yang dilakukan yaitu berupa diskusi dengan manajemen, observasi lapangan, analisis dokumen-dokumen termasuk dokumen laporan keuangan tahun 2020 dan 2021, wawancara dengan para informan dan kunjungan ke pelanggan PT ABC. Hasil penelitian yang diuraikan akan menjawab pertanyaan bagaimana upaya mempertahankan kinerja likuiditas di masa pandemi *covid-19*, dan akan menjawab tentang bagaimana PT ABC menggunakan metoda OODA *Loop* sebagai strategi manajemen di dalam mempertahankan bisnisnya di masa pandemi *covid-19*.

PT ABC merupakan industri manufaktur kimia yang menurut salah satu lembaga riset pada saat pandemi *covid-19* tergolong pada paparan sedang. Kegiatan produksi PT. ABC tetap berjalan dengan pengaturan jadwal kerja karyawan lebih diperketat, selain mengikuti prosedur kesehatan jumlah karyawan yang masuk di bagian produksi dikurangi. Walaupun mesin-mesin produksi perusahaan ini semi otomatis dimana hanya dilakukan oleh beberapa operator, jarak antara operator satu dengan yang lainnya pun cukup berjauhan karena *space* ruang kerja yang lapang, sehingga daya paparnya bisa dihindari. Namun demikian aktivitas *delivery* (pengiriman *adhesive*) harus disesuaikan dengan aturan yang telah ditetapkan oleh regulator dalam hal ini pemerintah. PT ABC melakukan pengiriman dengan menggunakan truk tanki lory milik sendiri yang kapasitas muat nya bervariasi antara 20 ton per truk tanki lory sampai 30 ton per truk tanki lory,

karena produk yang dijual berbentuk cair. Dalam hal kinerja likuiditas, perusahaan merasakan dampaknya berasal dari pelanggan dan suppliernya. Pelanggan PT ABC kebanyakan pabrik *plywood* yang produknya di ekspor. Hampir semua pabrik *plywood* mengalami masalah ekonomi disebabkan oleh adanya pandemi *covid-19* dampak selanjutnya adalah PT ABC mengalami penundaan penerimaan uang (*collecting money*) dari produk yang dijualnya sehingga kinerja likuiditas dalam hal ini *cash flow* PT ABC terganggu. Demikian juga dengan *supplier* bahan baku impor PT ABC yang kebanyakan diantaranya adalah perusahaan trading. Mereka mengalami kesulitan saat harus melakukan pengapalan (*shipment*) karena berbagai kendala seperti tenaga kerja pelabuhan pengirim terkena pengurangan atau bahkan dirumahkan karena pandemi *covid-19*, sehingga ketika *shipment* bisa dilakukan beban *cost* akan sangat tinggi dan berdampak selanjutnya kepada PT ABC yaitu harga bahan baku berubah menjadi mahal. PT ABC pada tahun 2021 mempunyai nilai penjualan lebih besar dari tahun 2020. Baik nilai rupiah maupun kuantitas. Tapi pada tahun 2021 laba operasinya lebih kecil <sup>55</sup> dari tahun 2020 hal ini disebabkan oleh faktor melonjaknya harga bahan baku produksi selain karena pandemi *covid-19*. Bahkan informasinya banyak *container* milik pabrik *plywood* belum dilakukan *shipment* (pengiriman) ke pembelinya dan masih numpuk di gudang pelabuhan di Indonesia. Dampak lebih jauhnya adalah penundaan pelunasan piutang PT ABC sehingga *cash flow* terganggu dan *outstanding* Piutang Usaha jumlahnya besar. Demikian pula dengan *outstanding* hutang usaha PT ABC

jumlahnya besar karena keberadaan *cash* terganggu untuk pelunasan ke *supplier*.

<sup>3</sup> Hasil Penelitian ini diperoleh melalui teknik pengumpulan data dengan wawancara, teknik tersebut dilakukan untuk memperoleh data yang alamiah. Struktur wawancara dirancang bukan merupakan pedoman yang baku, jadi apabila jawaban yang diberikan informan kurang jelas, maka akan diajukan pertanyaan lain agar jawaban yang diberikan bisa lebih jauh saat mereka menjabarkan, maka dapat dianalisa bagaimana upaya perusahaan untuk mempertahankan kinerja likuiditas di masa pandemi *covid-19*, dan bagaimana penggunaan metoda *OODA Loop* sebagai strategi manajemen di dalam mempertahankan bisnisnya di masa pandemi *covid 19*.

#### **1. Kondisi *cash flow* yang dihasilkan dari aktivitas penjualan dan pembelian selama tahun 2020 dan 2021, dan posisi Piutang Usaha serta Hutang Usaha**

##### **Situasi makro PT ABC**

Dalam situasi pandemi *covid-19* PT ABC masih melakukan kegiatan operasionalnya, seperti perusahaan-perusahaan lain masih melakukan kegiatan operasionalnya walaupun mereka tergolong dalam tingkat paparan moderat atau sedang. <sup>3</sup> Berdasarkan hasil wawancara secara mendalam dengan informan kunci dan melakukan observasi langsung, diketahui bahwa dampak pandemi *covid-19* terhadap PT

ABC dapat dilihat terutama dalam aktivitas yang berhubungan dengan *cash flow*. PT ABC mengalami penurunan tingkat rasio likuiditasnya yaitu *current ratio* perusahaan ini pada tahun 2021 lebih kecil dari tingkat rasio tahun 2020 artinya kemampuan *current asset* yang dimiliki PT ABC untuk menutupi *current liability* nya mengalami penurunan. *Current ratio* pada tahun 2021 sebesar 1,49 : 1, sementara tahun 2020 sebesar 1,91:1.

Selanjutnya dari sisi penjualan, ditemukan bahwa untuk tahun 2021 nilai penjualan lebih besar 31% dibandingkan dengan penjualan tahun 2020. Demikian pula dengan volume penjualan pada tahun 2021 lebih besar 17% dari tahun 2020. Namun demikian harga pokok penjualan PT ABC pada tahun 2021 jauh lebih besar dibandingkan dengan tahun 2020. Harga pokok penjualan sebesar 93% dari total penjualan pada tahun 2021. Sementara harga pokok penjualan untuk tahun 2020 adalah sebesar 77% dari total penjualan. Beban pokok penjualan menjadi penyebab utama terjadinya laba operasi perusahaan pada tahun 2021 jauh lebih kecil dibandingkan dengan tahun 2020. Kemudian mengenai *delivery* atau pengiriman barang, diketahui bahwa PT ABC melakukan pengiriman ke pelanggan disesuaikan dengan aturan pemerintah tentang pembatasan penggunaan jalan yang diterapkan selama pandemi *covid-19* pengiriman dilakukan dengan kendaraan sendiri berupa truk tanki lory karena produk yang dijual PT ABC berbentuk cair. Selanjutnya dalam hal produksi, ditemukan

bahwa perusahaan melakukan kegiatan produksi seperti biasa, hanya pengaturan jadwal karyawan lebih diperketat baik dari sisi prosedur kesehatan maupun jumlah karyawan yang bekerja di bagian produksi dikontrol secara ketat. PT ABC memiliki ekuipmen seperti mesin yang semi otomatis yang hanya dioperasikan oleh beberapa orang operator dengan jarak antara operator satu dengan yang lainnya cukup jauh karena *space* ruang kerja yang lapang, sehingga daya papar virus *covid-19* bisa dihindari.

Mengenai dampaknya terhadap *cash flow*, diketahui bahwa PT ABC merasakan dampak dari pelanggan dan *supplier*. Pelanggan PT ABC adalah pabrik-pabrik *plywood* yang penjualannya adalah ekspor. Negara tujuan ekspor pelanggan PT ABC juga terkena dampak pandemi *covid-19*. Pelanggan PT ABC menunda pelunasannya kepada PT ABC karena kesulitan keuangan sehingga *cash inflow* PT ABC terganggu. Lain halnya dengan *supplier* bahan baku impor PT ABC yang kebanyakan diantara *supplier-supplier* tersebut adalah perusahaan *trading*, mereka sering mengalami kesulitan saat harus melakukan pengapalan (*shipment*) karena tenaga kerja pelabuhan di negaranya terkena pengurangan atau bahkan dirumahkan. Akhirnya ketika *shipment* bisa dilakukan beban *cost* sangat tinggi, dan dampak selanjutnya dirasakan oleh PT ABC yaitu harga bahan baku berubah menjadi sangat mahal, maka PT ABC terkendala masalah *cash outflow*. Namun demikian PT ABC berupaya untuk mempertahankan ketersediaan *cash flow* dengan

cara meningkatkan intensitas komunikasi dengan pelanggan memanfaatkan segala sarana termasuk *offline* maupun *online*, frekuensi kunjungan ke pelanggan ditingkatkan, pelayanan pendampingan produksi di manufaktur pelanggan ditingkatkan agar *collecting money* bisa berjalan lancar sesuai target. Dalam keadaan pandemi *covid-19* ini pula bagaimana perusahaan harus berupaya mempertahankan kinerja likuiditasnya.

Untuk persediaan *finished goods* menjadi lebih besar tahun 2021 dibandingkan dengan tahun 2020, sebanding lurus dengan persediaan bahan baku tahun 2021 yang lebih kecil dari tahun 2020 disebabkan karena pembelian bahan baku impor yang terkendala.

Sehubungan dengan fenomena tersebut, berikut ini petikan wawancara dengan informan kunci. Pertanyaan yang sifatnya makro **diajukan** kepada informan kunci yaitu bapak Fauzan, dengan harapan bisa menjelaskan mengenai upaya PT ABC dalam mempertahankan kinerja likuiditasnya dan strategi yang diterapkan. Pertanyaannya adalah sebagai berikut :

*"Seberapa besar pandemi covid-19 berdampak terhadap PT. ABC yang merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri kimia terutama dampaknya terhadap kinerja likuiditas perusahaan, penjualan dan pembelian selama periode 2020 dan 2021. Bagaimana dengan sikap pelanggan terhadap PT ABC selama pandemi covid-19. Demikian pula dengan PT ABC bagaimana bersikap terhadap supplier yang juga terkena dampak pandemi covid-19. Bagaimana Strategi PT ABC dalam menyikapi situasi seperti ini. Disisi lain menurut salah satu lembaga riset bahwa perusahaan yang tergolong dalam manufaktur kimia tingkat paparannya (exposure) berada pada level sedang (moderat). Bagaimana upaya perusahaan dalam mempertahankan keberadaan cash flows agar senantiasa terjaga kecukupannya.*

(Wawancara ini dilakukan tanggal 4 Juli 2022).

Bapak Fauzan memberikan jawaban sebagai berikut :

“Level paparan sebenarnya hanya bisa dilihat dari berapa banyak yang secara langsung terpapar dan seberapa banyak yang tidak bisa leluasa melakukan aktivitasnya, saya kira ini (paparan, -red) lebih kepada person atau individu atau orang, sementara paparan terhadap institusi atau katakanlah perusahaan seperti PT ABC ini yang merupakan industri manufaktur kimia menurut lembaga riset tadi tergolong pada paparan sedang saja. Dalam hal paparan terhadap PT ABC bisa dilihat dari penjualan kami untuk tahun 2021 adalah senilai 507 milyar rupiah lebih besar sekitar 31% dari penjualan tahun 2020 yang nilainya sebesar 387 milyar rupiah. Demikian pula dengan volume penjualan pada tahun 2021 lebih besar sekitar 17% dari tahun 2020. Masing-masing sebanyak 70 ribu ton untuk tahun 2021 dan 60 ribu ton untuk tahun 2020. Tapi...disisi lain kami <sup>139</sup> mencatat kalau hpp (harga pokok penjualan, -red) jauh lebih besar di tahun 2021 dibandingkan dengan tahun 2020 yaitu tahun 2021 hpp nya sebanyak 470 milyar rupiah dan di tahun 2020 sebanyak 299 milyar rupiah. Kemudian...mengenai delivery (penjualan -red) kami melakukan penyesuaian terhadap aturan pemerintah tentang pembatasan penggunaan jalan yang diterapkan selama pandemi covid-19 ini. Kami melakukan pengiriman dengan truk tanki milik kami sendiri dengan kapasitas muat bervariasi antara 20 ton per truk tanki lory sampai 30 ton per truk tanki lory, karena produk yang dihasilkan oleh perusahaan kami berbentuk cair. Selanjutnya secara aktivitas produksi, kami tetap berproduksi seperti biasa hanya pengaturan jadwal karyawannya lebih diperketat, selain mengikuti prokes (prosedur kesehatan-red), jumlah karyawan yang masuk di bagian produksi juga dikurangi. Sebenarnya karena perusahaan ini ekuipmen mesinnya semi otomatis yang hanya dilakukan oleh beberapa operator dan jarak antara operator satu dengan yang lainnya cukup jauh karena space ruang kerja yang lapang, maka daya papar virus covid-19 bisa dihindari. Mengenai dampaknya terhadap cash flows, kami merasakan dampaknya dari pelanggan dan supplier kami. Pelanggan kami kebanyakan pabrik <sup>123</sup>od yang produknya mereka ekspor. Negara tujuan ekspor mereka juga terkena dampak pandemi covid-19 bahkan informasinya lebih parah dari negara kita. Dampak seperti itu mereka harus jalani. Jadi PT ABC secara tidak langsung terkena imbas negatifnya. Mereka menunda bayar ke kami karena mereka juga kesulitan keuangan. Demikian juga dengan supplier bahan baku impor PT ABC yang kebanyakan diantara mereka adalah perusahaan trading. Mereka kesulitan saat harus melakukan shipment (pengapalan -red) karena tenaga kerja pelabuhan di negara mereka terkena pengurangan atau bahkan dirumahkan.



*Sehingga walaupun shipment bisa dilakukan beban cost akan sangat tinggi. Dampak selanjutnya ke kami juga.. yaitu harga bahan baku berubah menjadi sangat mahal. Untuk persediaan finished goods (barang jadi –red) berubah menjadi lebih besar tahun 2021 dibandingkan dengan tahun 2020... ini sebanding lurus dengan persediaan bahan baku tahun 2021 yang lebih kecil dari tahun 2020, disebabkan karena pembelian bahan baku impor yang terkendala. Tapi so far (sampai saat wawancara dilakukan –red) masih cukup aman (maksudnya persediaan bahan baku - red) artinya produksi masih berjalan disesuaikan dengan order dari pelanggan yang masuk. Yang harus kami fokuskan adalah fresh money kami bisa untuk menutupi aktivitas operasional yang sifatnya tetap”.*

### **Penjualan selama tahun 2020 dan 2021**

Pada waktu yang bersamaan / hari yang sama ( 4 Juli 2022) penjelasan juga diperoleh dari informan utama yaitu bapak Hasbi selaku Kepala Bagian Penjualan, Pemasaran dan Penagihan PT ABC sehubungan dengan aktivitas penjualan dan penagihan (*collecting money*). Berdasarkan hasil wawancara secara mendalam tersebut dan observasi langsung, diketahui bahwa hasil produksi yang di jual di pasaran terdiri atas beberapa jenis produk yang semua produk berbentuk cair namun tiap – tiap produk mempunyai nama dagang antara lain adalah Adhur , Forlin, Meladh, Phenad, Hardy. Nama dagang tersebut diketahui agar para pengguna produk PT ABC dapat dengan mudah dalam penggunaannya di proses manufaktur *plywood*. Penjualan PT ABC untuk berbagai nama dagang tersebut dalam tahun 2021 *grand totalnya* senilai 507 milyar rupiah dengan *grand total volume* penjualan sebanyak 70 ribu ton, sementara nilai penjualan untuk tahun 2020 sebesar 387 milyar rupiah dengan volume penjualan sebanyak 60 ribu



ton. Diantara nama - nama dagang tersebut ‘Adhur’ sampai tahun 2021 masih memberi kontribusi terbesar dengan volume 35 ribu ton dari total *volume* penjualan 70 ribu ton dengan nilai kontribusi 174 milyar rupiah dari total penjualan 507 milyar rupiah. Demikian pula pada tahun 2020 ‘Adhur’ memberikan kontribusi terbesar dengan *volume* penjualan sebesar 30 ribu ton dari total *volume* penjualan 60 ribu ton dengan nilai penjualan 133 milyar rupiah dari total penjualan 387 milyar rupiah. Penjualan selama tahun 2021 dan 2020 dapat di *summary* kan sebagai berikut :

Keterangan : Penjualan	Tahun 2021	Tahun 2020
Adhur; Forlin; Meladh; Phenad; Hardy	70 ribu ton = 507 milyar Rp	60 ribu ton = 387 milyar Rp
Kontribusi adhur terhadap nama-nama dagang	35 ribu ton dari 70 ribu ton. (50% dari 100%). Atau 174 milyar Rp. dari 507 milyar Rp. (34% dari 100%)	30 ribu ton dari 60 ribu ton. (50% dari 100%). Atau 133 milyar Rp. dari 387 milyar Rp. (34% dari 100%).

Sementara itu posisi Piutang Usaha (*Accounts Receivable*) PT ABC per 31 Desember 2021 adalah sebesar 133 milyar rupiah, dan 111 milyar rupiah untuk tahun 2020.

Berikut ini materi wawancara dengan informan utama bapak Hasbi yang dilakukan tanggal 4 Juli 2022 :

Materi wawancara difokuskan pada seputar hasil produksi yang di jual di pasaran, jenis produk dan penggunaannya di proses

manufaktur *plywood*. Omzet Penjualan berdasarkan jenis produk baik jumlah maupun volume dalam periode tahun 2020 dan 2021, *market* pabrik *plywood*, posisi Piutang Usaha (*Accounts Receivable*) PT ABC per 31 Desember 2021, metode pelunasan piutang, dan pengaruhnya terhadap *cash inflow* PT ABC.

Berikut ini adalah kutipan dari jawaban wawancara dengan kepala bagian penjualan, pemasaran dan penagihan PT ABC :

“Produk kami yang di jual di pasaran terdiri dari beberapa jenis atau type dan semua produk bentuknya cair. Type-type itu seperti merek dagang. Saat ini nama-nama type tersebut adalah Adhur , Forlin, Meladh, Phenad, dan Hardy. Tujuan dari penamaan tersebut supaya para pengguna produk PT ABC dapat dengan mudah dalam penggunaannya di proses manufaktur *plywood*. Penjualan PT ABC untuk berbagai nama dagang tersebut dalam tahun 2021 senilai 507 milyar rupiah dengan volume penjualan sebanyak 70 ribu ton, sementara nilai penjualan untuk tahun 2020 sebesar 387 milyar rupiah dengan volume penjualan sebanyak 60 ribu ton. Diantara nama - nama dagang tersebut, ‘Adhur’ sampai tahun 2021 masih memberi kontribusi terbesar dalam penjualan dengan volume 35 ribu ton dari total volume penjualan 70 ribu ton dengan nilai kontribusi 34% dari total penjualan 507 milyar rupiah. Demikian pula pada tahun 2020 ‘Adhur’ memberikan kontribusi terbesar dengan volume penjualan sebesar 30 ribu ton dari total volume penjualan 60 ribu ton dengan nilai penjualan 133 milyar rupiah dari total penjualan 387 milyar rupiah.

Sementara itu posisi Piutang Usaha (*Accounts Receivable*) PT ABC per 31 Desember 2021 adalah sebesar 133 milyar rupiah, dan 111 milyar rupiah untuk tahun 2020. Jatuh tempo pelunasan piutang sebelum masa pandemi covid-19 terdiri dari dua waktu jatuh tempo yaitu satu bulan dan dua bulan. Tapi pada masa pandemi covid-19 pelanggan PT ABC banyak yang tidak tepat waktu saat pelunasan. Dengan berbagai alasan pelunasan ke PT ABC jangka waktunya di perpanjang, bahkan ada yang tiga sampai empat bulan. Alasan utama yang dikemukakan hampir oleh semua pelanggan adalah adanya pandemi covid-19.

Sebenarnya walaupun omzet penjualan tahun 2021 lebih banyak dari tahun 2020. Baik nilai rupiah maupun kuantitas. Tapi ya itu.. tahun 2021 laba operasi lebih kecil dari tahun 2020. Penyebabnya selain pandemi covid-19 adalah harga jual ke perusahaan *plywood*

*tidak seimbang dengan harga beli bahan baku kita. Alasan perusahaan plywood karena mereka pun saat menjual ekspor harga jual mereka (pabrik plywood-red) tidak banyak berubah sehingga pada saat PT ABC menaikkan harga jual, mereka keberatan. Bahkan pabrik plywood menginformasikan ke kita kalau banyak container plywood belum terkirim, numpuk di gudang Pelabuhan. Dampak lebih jauhnya ke PT ABC mereka menunda bayar ke kita. Ya begitu lah jadinya fresh money (likuiditas-red) terganggu". (Wawancara 4 Juli 2022)*

### **Pembelian selama tahun 2020 dan 2021**

Wawancara dilakukan tanggal 11 Juli 2022. Informan utama selanjutnya yang memberikan kesempatan untuk diwawancarai adalah bapak Julianto. Beliau adalah kepala bagian pembelian dan gudang PT ABC. Wawancara dilakukan dalam suasana cukup santai namun fokus terhadap topik yang telah disepakati. Beberapa hari setelah melakukan wawancara dengan informan sebelumnya, wawancara berikutnya adalah untuk mendapatkan informasi seputar pembelian yang dilakukan oleh PT ABC untuk periode tahun 2020 dan 2021, demikian pula informasi mengenai *supplier* (pemasok) PT ABC terutama *supplier* impor untuk pengadaan bahan baku utama, bagaimana bahan baku tersebut dikirim ke PT ABC untuk selanjutnya di simpan di gudang PT ABC sebelum dipergunakan untuk produksi. Informasi lain yang sama pentingnya adalah jangka waktu kredit pembelian bahan baku dan kaitannya dengan upaya PT ABC dalam mempertahankan kinerja likuiditasnya sehingga pemenuhan kewajiban hutang usaha PT ABC terpenuhi. Informasi-informasi tersebut peneliti jadikan topik untuk dasar pertanyaan kepada bapak Julianto. Berdasarkan analisis

dokumen hutang usaha PT ABC pada akhir desember 2020 sebesar 35 milyar rupiah sedangkan untuk tahun 2021 menjadi sebesar 59 milyar rupiah, ada penambahan hutang usaha sekitar 68%. Sementara itu jumlah pembelian untuk tahun 2021 sebesar 409 milyar rupiah.

Berikut ini wawancara dengan informan utama bapak Julianto yang dilakukan tanggal 11 Juli 2022.

Pertanyaan diajukan mengenai aktivitas pembelian yang terjadi selama tahun 2020 dan 2021, asal pemasok (*supplier*), jangka waktu kredit pembelian bahan baku dan bahan pembantu baik dari pemasok dalam maupun luar negeri, nama atau jenis bahan baku yang dibeli, kendala saat melakukan pembelian di saat pandemi *covid-19*, dan seputar pengelolaan penerimaan dan penyimpanan bahan baku saat berada di PT ABC.

Petikan hasil wawancara dengan bapak Julianto sebagai berikut :

*“Selama masa pandemi covid-19 kami tetap melakukan aktivitas pembelian bahan baku dan bahan pembantu. Pembelian didasarkan pada analisa ketersediaan bahan baku dan bahan pembantu. Perencanaan pembelian dilakukan lebih seksama mengingat di masa pandemi covid-19 segala aktivitas termasuk aktivitas pemasok berpotensi untuk menghadapi kendala. Jadi antisipasi atas kendala-kendala yang kemungkinan terjadi dilakukan dengan perencanaan pembelian yang tepat...tentunya perencanaan pembelian ini di koordinasikan dengan bagian terkait yaitu produksi dan bagian penjualan. Terutama untuk pembelian bahan baku dari luar negeri.. jauh jauh hari kita sudah rencanakan.. karena pemasok kami dari china misalnya .banyak sekali hambatan yang dialami mulai dari adanya regulasi pembatasan waktu kerja di pemasok.. persiapan containernya..kapalnya.. negara transit kapal..dan lain lain .. setelah sampai di Indonesia .proses pengeluaran barang.. (container –red) ..dari kapal .. ekspedisi dari pelabuhan ke sini ..(PT ABC –red) .masih harus mengikuti regulasi yang telah ditetapkan (aturan yang*

ditetapkan saat pandemi covid-19). Jadi yang biasanya proses pengiriman dari china ke sini ..(PT ABC -red).. itu tiga sampai empat minggu. .molor jadi lima sampai enam minggu. Setelah sampai di sini ya kita tata di gudang seperti biasanya.. kita pakai metode pencatatan FIFO untuk bahan baku. Untuk pemenuhan kebutuhan bagian produksi kita pakai forklift sebagai sarana untuk memindahkan bahan baku yang mau dipakai ke bagian produksi. .kita tidak pakai banyak operator sehingga paparan covid-19 bisa dihindari. Untuk jangka waktu kredit rata-rata satu sampai dua bulan dari tanggal B/L (Bill of Lading. -red) .. saat ini kita biasa coba untuk lebih lama lagi (jangka waktu kredit.. -red) mengingat proses barang tiba di sini (PT. ABC.. -red) lebih lama karena di negaranya (contoh yang disebutkan china.. -red) aja sudah lama.. ya mereka mau memahami. Cara ini bisa membantu manajemen kami dalam mengelola cashflows. Terlebih saat covid-19 ini.. harga bahan baku luar biasa naiknya.. tapi sebenarnya bukan hanya karena faktor adanya pandemi covid-19.. tapi perubahan harga ini lebih ke cost bahan baku mereka juga tinggi.. seperti sumber bahan baku mereka kurang.. atau mereka memproduksi sedikit.. karena mesinnya overhaul (perbaikan mesin besar-besaran. ..-red). Pada tahun 2021 persediaan barang jadi kita tercatat lebih besar sekitar 48% dari tahun 2020. Sementara persediaan bahan baku tahun 2021 yang lebih kecil sekitar 33% dari tahun 2020, disebabkan karena pembelian bahan baku impor yang terkendala. Jumlah produksi yang dihasilkan disesuaikan dengan order dari pelanggan yang masuk.” (Wawancara 11 Juli 2022)

**2. Kondisi cash flow : hubungan antara piutang usaha dan hutang usaha dengan upaya perusahaan untuk mempertahankan kinerja likuiditas.**

Sebagaimana diuraikan sebelumnya pada wawancara dengan informan kunci ... artinya produksi masih berjalan disesuaikan dengan order dari pelanggan yang masuk. Yang harus kami fokuskan adalah *fresh money* kami bisa untuk menutupi aktivitas operasional yang sifatnya tetap...

Munculnya pandemi *covid-19* PT ABC melakukan penyesuaian terhadap aktivitas usahanya agar terhindar dari paparan pandemi *covid-19*. *Work From Home (WFH)* diterapkan kepada karyawan bagian kantor, sedangkan untuk bagian produksi, gudang, pengiriman, dan *maintenance* dikurangi jumlah petugasnya namun masih tetap 3 *shift*. Dari nilai penjualan 507 milyar rupiah pada periode tahun 2021 nilai posisi piutang usaha per 31 Desember 2021 adalah 133 milyar rupiah tingkat *turnover* penerimaan dari *accounts receivable* adalah 3,8 kali dibandingkan tahun 2020 sebesar 3,9 kali. Nilai penjualan periode tahun 2020 adalah 387 milyar rupiah. Pada tahun yang sama posisi piutang usaha per 31 Desember 2020 adalah sebesar 99 milyar rupiah. Posisi hutang usaha per 31 Desember 2021 adalah sekitar 55 milyar rupiah lebih besar 39% dibandingkan tahun 2020 yang sebesar 23 milyar rupiah. Kinerja likuiditas tahun 2021 dirasakan berat oleh PT ABC terutama masalah *cash flows*. Posisi kas dan bank per 31 Desember 2021 adalah sejumlah 47 milyar rupiah sekitar 62% dari jumlah posisi kas dan bank tahun 2020 yang jumlahnya 76 milyar rupiah. Namun rasio likuiditas current (*current ratio*) menunjuk di angka 149% untuk tahun 2021. Masih bertahan cukup sehat. Tapi tidak sesehat tahun sebelumnya. Current ratio untuk tahun 2020 menunjuk di hitungan 191% . Performa (kinerja) keuangan tahun 2020 sebenarnya adalah cerminan dari tahun 2019, sementara <sup>4</sup> pandemi *covid-19* terjadi pertama kali di Indonesia pada 2 Maret 2020. Kondisi kinerja keuangan tahun

2020 masih baik mengingat tahun 2020 adalah cerminan periode januari sampai desember 2019, saat itu pandemi *covid-19* baru gejala awal. Sebagaimana wawancara sebelumnya dengan informan kunci bahwa pelunasan dari *Accounts Receivable* tahun 2021 tidak sebaik tahun 2020. Terlihat dari posisi kas dan bank per 31 Desember 2021 sebesar 47 milyar rupiah, dan per 31 Desember 2020 posisi kas dan bank sebesar 76 milyar rupiah. PT. ABC fokus pada masalah bagaimana arus kas masuk dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan agar aktivitas operasional lainnya dapat terjaga. Strategi manajemen telah dijalankan dengan meningkatkan yang selama ini dilakukan dalam *collecting money* dengan cara meningkatkan frekwensi kunjungan ke pelanggan tentunya selain untuk silaturahmi juga untuk mengingatkan agar pelunasan ke PT ABC sesuai jadwal jatuh tempo. Cara lain yang lebih ditingkatkan adalah komunikasi dan interaksi melalui media offline maupun online. Hal lain yang tidak kalah pentingnya adalah melakukan efisiensi memanfaatkan fasilitas perpajakan seperti pajak penghasilan pasal 21, pasal 22.

Berikutnya adalah wawancara dengan informan utama yang ketiga yaitu bapak Eddy selaku kepala bagian finance dan akuntansi. Masih seperti wawancara dengan informan terdahulu kali ini pun wawancara dilakukan dalam suasana santai namun serius.

Pertanyaan-pertanyaan fokus pada topik yang berkaitan dengan aktivitas PT ABC secara keseluruhan agar peneliti mendapat informasi

yang lebih lengkap. Korelasi-korelasi diantara aktivitas pembelian, produksi, persediaan bahan baku dan *finished goods*, penjualan, piutang usaha dan hutang usaha, posisi kas dan bank sampai kinerna likuiditas PT ABC. Serta konsep yang digunakan dalam pemenuhan kecukupan posisi kas dan bank. Bagian akuntansi adalah dapur dari segala data untuk menghasilkan laporan keuangan. Analisis kinerja likuiditas yang menjadi fokus dalam wawancara ini. Wawancara dengan bapak Eddy dilakukan pada tanggal 12 Juli 2022, petikan hasil wawancaranya sebagai berikut :

*"Dengan adanya pandemi.. kami melakukan penyesuaian aktivitas supaya bisa menghindari penularan pandemi covid-19. Work From Home adalah wajib bagi karyawan yang bagian kantor, tapi karyawan bagian produksi.. bagian gudang.. bagian pengiriman.. dan bagian maintenance dikurangi jumlah orangnya.. tapi masih tetap dilakukan 3 shift.*

*Posisi piutang usaha per 31 Desember 2021 adalah 133 milyar rupiah..sementara nilai penjualan selama tahun 2021 sebesar 507 milyar rupiah. Turnover penerimaan dari piutang usaha adalah 3,8 kali.. ini lebih kecil tahun 2020. .. turnover penerimaan piutang usaha untuk tahun 2020 adalah sebesar 3,9 kali. Sedangkan nilai penjualan selama tahun 2020 adalah 387 milyar rupiah... Pada tahun yang sama posisi piutang usaha per 31 Desember 2020 adalah sebesar 99 milyar rupiah...selanjutnya posisi hutang usaha per 31 Desember 2021 adalah sekitar 55 milyar rupiah sedangkan tahun 2020 sebesar 23 milyar rupiah.*

*Tingkat likuiditas tahun 2021 adalah sebesar 148% masih bertahan sehat lah ..sementara tahun 2020 adalah sebesar 191%. Yang dirasakan agak berat oleh kami adalah masalah cash flows. Posisi 'kas dan bank' per 31 Desember 2021 adalah sebesar 47 milyar rupiah sedangkan untuk posisi akun yang sama per 31 Desember 2020 adalah sebesar 76 milyar rupiah.*

*Sebenarnya perform<sup>54</sup> keuangan tahun 2020 adalah cermin dari tahun 2019.. dan pandemi covid-19 pertama kali terjadi di Indonesia pada tanggal 2 Maret 2020. Kondisi kinerja keuangan tahun 2020 masih terlihat baik mengingat tahun 2020 adalah cermin dari periode januari - desember 2019, saat itu pandemi covid-19 baru gejala awal.*



*Strategi manajemen yang telah kami jalankan adalah tetap melakukan penagihan piutang usaha ..collecting money.. ya ..dengan cara meningkatkan kunjungan ke pelanggan..sesering mungkin.. ya sambil silaturahmi. yang lebih ditingkatkan adalah komunikasi dan interaksi melalui media offline maupun online. Hal lain yang kami lakukan adalah melakukan efisiensi, memanfaatkan fasilitas perpajakan dll.”*

(Wawancara tanggal 12 Juli 2022)

Bisnis harus tetap berjalan <sup>8</sup> sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan oleh manajemen. Segala tantangan harus dihadapi bukan dihindari. Manajemen harus melakukan perumusan strategi yang tepat agar bisnis bisa berjalan lancar. Penerapan metode OODA Loop dalam *collecting money* dirasa tepat terhadap masalah *cash flow* yang dihadapi perusahaan. Lambatnya piutang usaha bisa tertagih menyebabkan arus kas masuk terhambat sehingga aktifitas bisnis dalam hal pembayaran hutang usaha menjadi terganggu.

Strategi manajemen yang dijalankan adalah tetap melakukan penagihan piutang usaha dengan cara meningkatkan kunjungan ke pelanggan, dan yang lebih ditingkatkan adalah komunikasi dan interaksi melalui media *offline* maupun *online*. Kegiatan ini diulang terus menerus sesuai dengan metode OODA Loop. Hal lain yang dilakukan adalah menerapkan efisiensi, memanfaatkan fasilitas perpajakan. Metode OODA loop diterapkan karena dapat digunakan untuk mengatasi masalah krisis bisnis, selain itu karena OODA loop bersifat siklis, dan dianggap sebagai metode yang modern dan efektif, sehingga setiap operasi dan keputusan dapat dievaluasi.

Langkah-langkah yang diimplementasikan oleh metode OODA Loop adalah :

### 1. *Observe*

Observasi (pengamatan) dilakukan terhadap proses pembuatan *invoice* (tagihan) kepada masing-masing pelanggan dengan maksud agar dapat merasakan dan kemudian memahami keterangan yang tercantum dalam *invoice*, hingga *invoice* tersebut terkirim kepada pelanggan. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Selanjutnya dilakukan monitoring pelunasan atas *invoice* tersebut. Kemudian dilakukan studi dokumentasi terhadap umur piutang (*aging schedule*) agar diperoleh informasi berapa banyak yang jatuh temponya sudah lewat (*over due date*) dan alasan sampai terjadi keterlambatan pelunasan kepada PT. ABC. Jangka waktu penjualan kredit yang disepakati oleh penjual (PT ABC) dan pembeli (pelanggan) adalah 30 hari atau 60 hari dari tanggal *invoice* diterbitkan. Pengamatan berikutnya adalah melakukan penelusuran terhadap mutasi pelunasan dari pelanggan melalui daftar umur piutang usaha dan memberikan tanda (*check list*) atas piutang usaha mana saja yang melakukan pelunasan sesuai jadwal pelunasan jatuh temponya secara tepat waktu (*on time paid off*) dan yang tidak tepat waktu.

Pada tahap observasi ini yang dilakukan peneliti adalah :

1. Mengidentifikasi dan mengumpulkan data jumlah piutang usaha yang belum tertagih (*oustanding accounts receivable*) per 31 Desember 2021 dan 31 Desember 2020.
2. Melakukan analisis piutang usaha per 31 Desember 2021 dan untuk periode Januari 2022 sampai dengan Juni 2022 dengan menerapkan metoda OODA *Loop*

## 2. Orient

*Orient* (orientasi) yaitu langkah dalam memahami situasi setelah melakukan pengamatan. Berdasarkan observasi (pengamatan) yang telah dilakukan antara lain :

1. *Monitoring* terhadap penelusuran pelunasan melalui rekening koran bank.
2. Melakukan studi dokumentasi terhadap umur piutang (*aging schedule*) agar diperoleh informasi berapa banyak yang jatuh temponya sudah lewat (*over due*).
3. Melakukan klasifikasi terhadap piutang usaha yang telah jatuh tempo berdasarkan jatuh tempo. Dari hasil analisis dokumentasi laporan keuangan ditemukan bahwa pada periode tahun 2020 dan tahun 2021 ternyata rata-rata pelunasan dari pelanggan adalah

selama 90 hari, jangka waktu pelunasan ini tidak sesuai dengan kesepakatan yang tercantum dalam *invoice* yaitu 30 hari dan 60 hari untuk masing-masing pelanggan. Dari daftar umur piutang usaha tersebut di atas lebih *detail* dibuat pengelompokan berdasarkan lama hari jatuh tempo pelunasan. Pengelompokan difokuskan pada jumlah diatas 1 (satu) milyar rupiah. Jumlah piutang usaha yang belum jatuh tempo yang dimaksud diatas adalah sebesar 76 milyar rupiah dari jumlah keseluruhan piutang usaha 133 milyar rupiah. Penelitian lebih mengkhususkan terhadap jumlah yang telah jatuh tempo yang nilainya bisa menutupi nilai hutang usaha per 31 Desember 2021.

4. Hasil obervasi diatas telah membentuk suatu orientasi manajemen dalam memahami keadaan penyebab terganggunya laju arus uang kas masuk. Hambatan tersebut antara lain adalah bahwa tingkat pelunasan secara keseluruhan rata-rata diatas tiga bulan tidak sesuai dengan perjanjian yang tercantum dalam *invoice* yaitu satu bulan dan dua bulan. Piutang usaha yang belum tertagih bila tidak dilakukan penagihan secara *intens* dan dengan segenap usaha akan mengakibatkan terhambatnya laju *cash inflow* sehingga akan berdampak terhadap upaya perusahaan dalam mempertahankan kinerja likuiditasnya. Orientasi ini menjadi acuan bagi manajemen untuk mengambil keputusan.

### 3. *Decide*

Pada langkah ini manajemen memutuskan kebijakan tindakan yang ditetapkan yang didasarkan pada identifikasi permasalahan yang diperoleh saat tahap orientasi, selanjutnya melakukan tahap-tahap sebagai berikut :

1. Meningkatkan frekwensi penagihan melalui kunjungan rutin kepada pelanggan,
2. Mengingatkan pelanggan sesering mungkin atas jumlah piutang yang telah jatuh tempo (*over due*) melalui sarana telpon, *e-mail*.
3. Meningkatkan pelayanan *technical service* yang selama ini dijalankan oleh PT ABC dalam mendampingi pelanggan ketika menggunakan *adhesive* sebagai perekat dalam proses manufaktur *plywood*.

Manajemen meyakini bahwa kebijakan-kebijakan tersebut diatas bersifat strategis dan berdampak. Kebijakan ini kemudian akan dijadikan dasar acuan ketika manajemen harus melakukan tindakan yang sama.

### 4. *Act*

Pada Langkah ini manajemen menerapkan langkah yang telah diputuskan sebelumnya yaitu meningkatkan jadwal kunjungan rutin kepada

pelanggan, mengingatkan (*remind*) piutang usaha yang telah jatuh tempo, dan meningkatkan *technical service* kepada pelanggan.

<sup>5</sup> Melalui tindakan (*act*) nantinya akan mendapatkan *feedback* yang kemudian akan kembali lagi untuk di observasi dan setiap tindakan selanjutnya akan ditinjau agar efektivitas dalam menyelesaikan masalah *cash flows* terpenuhi.

## 4.2. Pembahasan

### 4.2.1. Upaya PT ABC mempertahankan kinerja likuiditas di masa pandemi *covid-19*

<sup>13</sup> Adanya permasalahan yang dialami oleh perusahaan karena pandemi *covid-19*, maka diperlukan strategi pengambilan kebijakan untuk memperbaiki kondisi yang sedang berlangsung. PT ABC harus tetap bertahan dalam situasi <sup>13</sup> ekonomi yang sedang berlangsung saat ini. Peran pemerintah dan segenap elemen masyarakat juga sangat diperlukan untuk menghentikan penyebaran *covid-19* dan memulihkan kembali berbagai sektor yang terganggu khususnya sektor ekonomi, termasuk PT ABC yang *core* bisnisnya adalah manufaktur kimia yang nama produknya dinamai dengan sebutan "*Adhesive*". Perusahaan ini memulai aktifitas usahanya semenjak hampir empat dekade silam. *Adhesive* adalah bahan baku berupa perekat yang digunakan oleh pabrik *plywood* yang keberadaannya sangat penting dalam proses pembuatan

*plywood*. *Plywood* yang lebih dikenal di masyarakat kita dengan julukan kayu lapis dan tripleks merupakan bahan baku untuk berbagai sektor diantaranya untuk kebutuhan pembangunan perumahan dan pembangunan lainnya. Situasi pandemi telah membuat sendi-sendi bisnis PT ABC terkoyak terlihat dari diantaranya harga beli sebagian bahan baku utama untuk *adhesive* melambung ekstrim sementara penyesuaian harga jual *adhesive* tidak bisa serta merta mengimbangi kenaikan harga beli bahan baku tersebut. Ada keterpaksaan perusahaan menentukan pilihan yaitu meningkatkan harga jual *adhesive* dengan risiko pelanggan akan berpaling ke pesaing atau memanjakan pelanggan dengan tidak menyesuaikan kenaikan harga jual *adhesive* yang tidak sepadan dengan harga beli bahan baku yang mahal, tentunya akan berpengaruh tidak baik terhadap *cash flow* perusahaan. Dalam keadaan pandemi *covid-19* ini pula bagaimana perusahaan harus menunjukkan performa keuntungan yang baik. Segala siasat harus dijalankan termasuk diantaranya efisiensi yang bukan memberhentikan pekerja, melobi pemasok, melobi *customer*, melakukan *reschedule bank loan*, memanfaatkan fasilitas perpajakan, dan perumusan kembali strategi manajemen agar perusahaan bisa bertahan.

Penelitian terkait strategi keberlanjutan menemukan bahwa PT ABC yang *core business* nya manufaktur *adhesive* secara konsep belum sepenuhnya menerapkan strategi keberlanjutan dalam pengelolaan operasionalnya terutama pada era pandemi *covid-19*.

Penggunaan konsep OODA Loop<sup>17</sup> adalah untuk memberikan solusi terhadap kesulitan yang dihadapi perusahaan di masa pandemi covid-19 yaitu terganggunya kinerja likuiditas perusahaan. OODA loop dapat dijabarkan sebagai O=Observe, O=Orient, D=Decide, dan A= Act. Alasan pemilihan penggunaan metode OODA Loop<sup>14</sup> adalah karena dalam konsep ini, semua prosesnya dilakukan secara berulang sehingga keputusan yang diambil menjadi valid dan signifikan dampaknya terhadap masalah.

Oleh karenanya dalam penelitian ini perlu untuk dianalisis beberapa aspek yang mempengaruhi keberlanjutan kinerja likuiditas, dan perlu untuk melakukan analisis terhadap penggunaan metode OODA Loop sebagai strategi manajemen di dalam mempertahankan bisnis PT ABC di masa pandemi covid 19.<sup>127</sup>

<sup>3</sup> Pada sub ini akan dideskripsikan dan dibahas data serta informasi yang diperoleh melalui action research dimana adanya keterlibatan langsung dalam aktivitas manajemen, selain melalui studi dokumentasi dan observasi dilakukan juga wawancara terkait dengan upaya perusahaan mempertahankan kinerja likuiditas di masa pandemi covid-19 dan penggunaan metoda OODA Loop sebagai strategi manajemen di dalam mempertahankan bisnisnya di masa pandemi covid-19.<sup>4</sup> Penelitian dilakukan dalam rentang waktu antara Juli 2022 sampai dengan September 2022. Action research dilakukan di PT. ABC



terutama difokuskan pada aset likuid piutang usaha dihubungkan dengan kondisi *cash flow*.

Metode OODA *Loop* yang diterapkan dalam masalah ini berdasarkan pada teknik analisa data sebagai berikut :

Tahap 1. *Observe*.

Menganalisis masalah yang terjadi dengan cara mengumpulkan informasi yang relevan

Tahap 2. *Orient*

Setelah melakukan observasi, manajemen menyiapkan rencana yang diambil dari informasi yang relevan agar dapat mengoptimalkan dan mengatasi masalah yang dihadapi.

Tahap 3. *Decide*.

Pada tahap ini manajemen akan menyusun berbagai kebijakan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi. Kebijakan yang dirumuskan harus strategis dan mampu berdampak positif karena dengan menetapkan rencana sejak awal akan menjadi referensi tindakan yang harus diambil untuk menghadapi masalah.

Tahap 4. *Act*.

Setelah kebijakan ditentukan, langkah selanjutnya adalah manajemen menerapkan langkah-langkah kunci yang melibatkan rencana atau keputusan yang telah ditentukan. Melalui tindakan sesuai panduan akan memperoleh umpan balik yang selanjutnya bisa dijadikan bahan observasi kembali sehingga OODA *Loop* akan

menjadi metode penanganan masalah dengan siklus yang berkelanjutan karena setiap tindakan akan ditinjau apakah efektif dan mampu menjadi solusi atas masalah yang dihadapi.

#### **4.2.2. Penggunaan Metode OODA *Loop* sebagai strategi manajemen PT ABC di dalam mempertahankan bisnisnya di masa pandemi *covid-19***

##### **1. Tahap pertama *Observe***

Observasi (pengamatan) dilakukan terhadap proses pembuatan *invoice* (tagihan) kepada masing-masing pelanggan dengan maksud agar ada keterlibatan emosional dengan cara seolah merasakan aktivitas bisnisnya dan kemudian memahami keterangan yang tercantum dalam *invoice*, sampai *invoice* tersebut terkirim kepada pelanggan. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Selanjutnya dilakukan *monitoring* terhadap pelunasan atas *invoice* tersebut. Deskripsi yang tercantum dalam *invoice* antara lain nomor seri *invoice*, kepada siapa ditujukan (pelanggan), kapan diterbitkan dan kapan saatnya jatuh tempo pelunasan oleh pelanggan, selain keterangan berapa jumlah nominal dan nama bank yang harus dilunasi ke PT ABC. Penelitian juga dilakukan dengan studi dokumentasi terhadap umur piutang (*aging schedule*) agar diperoleh informasi berapa banyak yang jatuh

temponya sudah lewat (*over due*) dan alasan sampai terjadi keterlambatan pelunasan kepada PT. ABC. Jangka waktu penjualan kredit yang disepakati oleh penjual (PT ABC) dan pembeli (pelanggan) adalah 30 hari atau 60 hari dari tanggal *invoice* diterbitkan. Biasanya PT ABC menerbitkan *invoice* pada tanggal yang sama di akhir bulan setelah dokumen pendukung seperti surat keterangan penerimaan barang diterima kembali oleh PT ABC. Dilakukan juga penelusuran terhadap mutasi pelunasan dari para pelanggan melalui daftar umur piutang usaha dan memberikan tanda (*check list*) atas piutang usaha mana saja yang melakukan pelunasan sesuai jadwal pelunasan jatuh temponya secara tepat waktu (*on time paid off*) dan yang tidak tepat waktu. Pada tahap observasi ini yang dilakukan adalah :

1. Mengidentifikasi dan mengumpulkan data jumlah piutang usaha yang belum tertagih (*oustanding accounts receivable*) per 31 Desember 2021 dan 31 Desember 2020.

Dokumen yang dijadikan objek studi adalah laporan keuangan PT ABC untuk tahun 2021 dan 2020. Berdasarkan laporan keuangan yang telah diaudit oleh auditor eksternal untuk periode-periode tersebut diketahui bahwa PT ABC memiliki aset senilai 423 milyar rupiah per 31 Desember

2021. Jumlah tersebut lebih besar 19% dibandingkan nilai aset yang tercatat per 31 Desember 2020 yaitu senilai 355 milyar rupiah. Dari total aset tersebut untuk tahun 2021 sebanyak 68% adalah aset lancar atau 287 milyar rupiah, dan selebihnya 32% adalah aset tidak lancar atau sejumlah 135 milyar rupiah. Bisa jadi suatu kebetulan bahwa persentase jumlah aset lancar tahun 2020 terhadap total aset pada periode yang sama adalah 68% namun secara nominal jumlahnya berbeda. Nilai aset lancar tahun 2020 adalah sebesar 243 milyar rupiah dan selebihnya nilai aset tidak lancar sebesar 111 milyar rupiah atau 32%, selanjutnya ditemukan pula bahwa jumlah kewajiban jangka pendek pada tanggal 31 Desember 2021 adalah sejumlah 193 milyar rupiah atau sebesar 95% dari jumlah keseluruhan liabilitas PT ABC, selebihnya 5% atau sebesar 11 milyar rupiah adalah liabilitas jangka panjang. Jumlah keseluruhan liabilitas per 31 Desember 2021 adalah sebesar 204 milyar rupiah. PT ABC mencatat ekuitasnya per 31 Desember 2021 adalah 219 miliar rupiah sehingga jumlah liabilitas dan ekuitas untuk periode tersebut di atas adalah sebesar 423 milyar rupiah. Analisis berikutnya adalah ditemukan bahwa untuk periode per 31 Desember 2020 PT ABC mencatat liabilitas jangka pendek sebesar 127 milyar rupiah. Lebih

kecil 34% dari kewajiban jangka pendek per tanggal 31 Desember 2021, dan jumlah kewajiban jangka panjang sebesar 10 milyar rupiah. Selanjutnya jumlah keseluruhan liabilitas per 31 Desember 2020 adalah sebesar 137 milyar rupiah atau 39% dari jumlah liabilitas dan ekuitas yang nilainya sebesar 355 milyar rupiah.

PT ABC memiliki 126 pelanggan yang terdiri dari 89 berbentuk badan usaha dan 37 perorangan tersebar di beberapa tempat di pulau Jawa. Selanjutnya dilakukan telaah atas *aging schedule accounts receivable* per 31 Desember 2021. Berdasarkan hasil telaah terhadap *aging schedule* piutang usaha untuk posisi tanggal 31 Desember 2021 dan posisi tanggal 31 Desember 2020, ditemukan bahwa secara keseluruhan piutang usaha per 31 Desember 2021 adalah sebesar 46 % dari aset lancar, sementara tahun sebelumnya per 31 Desember 2020 jumlah piutang usaha adalah sebesar 41% dari aset lancar. Dari komposisi perbandingan aset likuid tersebut diatas, dicatat juga bahwa perubahan jumlah penjualan tahun 2021 adalah sebesar 31% lebih tinggi dari tahun 2020. PT ABC mencatat penjualan kredit untuk tahun 2021 adalah sebesar 507 milyar rupiah dan 387 milyar rupiah untuk tahun 2020. Selanjutnya piutang usaha yang telah jatuh tempo diatas diatas 60 hari adalah sebanyak 36% dari

total *outstanding* piutang usaha atau sebesar 48 milyar rupiah dari 133 milyar rupiah total *outstanding* piutang usaha, dari nilai 48 milyar rupiah tersebut didalamnya termasuk (*include*) 5 % atau sekitar 6 milyar rupiah berasal dari *outstanding* piutang usaha tahun 2020. Jangka waktu penjualan kredit yang disepakai antara PT ABC dengan pelanggan adalah 30 hari dan 60 hari. Namun demikian tingkat pelunasan dari pelanggan untuk tahun 2021 dan 2020 adalah sekitar 95 hari, dimana jumlah hari per tahun adalah 365 hari.

Berdasarkan analisis tersebut di atas, fokus pembahasan adalah kinerja likuiditas dimana indikator likuiditas dalam pembahasan ini adalah aset likuid berupa piutang usaha. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja likuiditas yang disebabkan oleh perputaran piutang yang tidak sesuai dengan kesepakatan, antara PT ABC dan pelanggan dimana seharusnya 30 hari dan 60 hari namun yang terjadi adalah 95 hari, tidak dalam keadaan baik, sehingga selanjutnya berdampak tidak baik terhadap *cash flow* PT ABC.

2. Melakukan analisis piutang usaha per 31 Desember 2021 dan untuk periode Januari 2022 sampai dengan Juni 2022 dengan menerapkan metoda *OODA Loop*

Berikut adalah daftar umur piutang usaha :

Tabel 4.5

Daftar Umur Piutang Usaha per 31 Desember 2021

PT ABC									
Daftar Umur Piutang Usaha per 31 Desember 2021 (Juta Rp)									
NO	Customers	Credit Terms Days	Total 2021	Umur Piutang Usaha per bulan					Piutang Usaha Total
				30 Des	60 Nop	90 Okt	120 Sep	>120 hari	
1	PT SM	60	19.071	5.872	6.934	6.266	-	-	10.090
2	PT Syumcomo	30	11.640	11.640	-	-	-	-	5.342
3	PT. Cetey Tem	30	11.419	11.419	-	-	-	-	4.950
4	PT Mastica	60	10.052	4.039	2.857	2.449	706	-	7.265
5	PT Aipurah	60	8.225	2.363	1.902	2.086	1.870	4	6.742
6	PT Menanggal	60	6.074	805	919	661	878	2.811	5.487
7	PT. Waghyu Jay	30	5.883	1.604	2.160	1.549	570	-	-
8	PT Be Setrya	60	5.645	1.904	1.326	1.540	875	-	3.687
9	PT Cerea	60	5.238	2.081	2.986	171	-	-	3.776
10	PT Elbeci	60	4.449	-	63	-	89	4.297	5.551
11	PT. Elbhissy S	60	4.034	225	411	444	365	2.589	1.199
12	PT. Murokoy	30	3.743	700	703	1.969	372	-	-
13	PT Be Auzeng	60	3.655	389	1.649	1.342	275	-	3.897
14	CV. C. Carret	60	3.277	154	211	92	-	2.820	3.557
15	PT Ganeng Futra	60	3.131	-	-	-	724	2.407	4.950
16	PT. Endokare	60	1.924	-	1.168	757	-	-	1.956
17	PT Aipiji	30	1.895	1.946	-	-	-	51	1.742
18	PT Premier Paky	30	1.753	1.435	318	-	-	-	-
19	Jaka Kuncara	60	1.660	-	-	-	-	1.660	1.660
20	PT. Rimba S	60	1.609	349	503	373	385	-	800
21	PT Sipta Wejaya	30	1.596	1.200	397	-	-	-	2.744
22	PT Tei Listeri	30	1.585	1.585	-	-	-	-	436
23	PT Cakariy	30	1.500	739	761	-	-	-	1.928
24	Budh Santiko	30	1.339	308	340	209	-	482	318
25	PT. Central Kay	30	1.096	1.096	-	-	-	-	-
26	Pt. Retroando	60	1.080	783	71	-	-	227	294
27	PT Cegera Timb	60	-	-	-	-	-	-	2.098
28	PT Success M	60	-	-	-	-	-	-	4.633
29	PT Syumber Ait	60	-	-	-	-	-	-	2.589
30-126	Lain2 dibawah 1 milyar		15.840	4.598	2.941	373	28	7.899	15.970
	Penyisihan Kerugian piut		4.936	-	-	-	-	4.936	- 5.060
			133.478	57.234	28.618	20.280	7.137	20.209	98.602
						>60 hari	>120		

Sumber : peneliti 2022

Berdasarkan analisis terhadap dokumen laporan keuangan ditemukan bahwa pada periode tahun 2020 dan tahun 2021 rata-rata pelunasan dari

pelanggan adalah selama 90 hari atau 3 bulan, jangka waktu pelunasan ini tidak sesuai dengan kesepakatan yang tercantum dalam *invoice* yaitu 30 hari dan 60 hari masing-masing pelanggan. Dari daftar umur piutang usaha tersebut di atas lebih jauh dibuat pengelompokan berdasarkan lama hari jatuh tempo pelunasan. Pengelompokan difokuskan pada jumlah diatas 1 (satu) milyar rupiah. Jumlah piutang usaha yang belum jatuh tempo yang dimaksud diatas adalah sebesar 122 milyar rupiah dari jumlah keseluruhan piutang usaha 133 milyar rupiah. Dari jumlah 122 milyar rupiah tersebut diantaranya adalah 43 milyar rupiah yang *credit term* nya 30 hari, dan 79 milyar rupiah yang *credit term* nya 60 hari. Analisis lebih mengkhususkan terhadap jumlah yang telah jatuh tempo ( > 60 hari ) sebesar 76 milyar rupiah dimana nilainya bisa menutupi nilai hutang usaha per 31 Desember 2021 yaitu sebesar 55 milyar rupiah. Ditemukan bahwa pelanggan-pelanggan tersebut berada di wilayah Jawa Barat, Jakarta, dan Jawa Timur. Selanjutnya dibuat analisis berdasarkan dokumen laporan keuangan mengenai rata-rata lama hari pelunasan selama tahun 2021. Rata-rata jumlah hari pelunasan dihitung dari berapa jumlah piutang usaha yang masih belum terbayar, jumlah penjualan dan jumlah akumulasi hari dalam setahun. Berikut ini adalah jumlah hari rata-rata pengembalian piutang usaha :



Tabel 4.6

## Lama Pelunasan Dalam Hari

PT ABC

Lama pelunasan dalam hari

(Juta Rp)

8	Hari	Penjualan 2021		Total Hari Pelunasan	Posisi Piutang U
Dec-21	365	51.747	506.707	96	133.478
Nov-21	330	52.058	454.960	108	149.240
Oct-21	300	51.007	402.902	104	139.433
Sep-21	270	43.720	351.895	93	121.796
Aug-21	240	40.595	308.175	94	120.494
Jul-21	210	41.402	267.580	91	116.135
Jun-21	180	42.921	226.178	92	115.489
May-21	150	34.860	183.257	89	108.733
Apr-21	120	39.455	148.397	86	106.151
Mar-21	90	37.715	108.942	87	105.221
Feb-21	60	33.955	71.227	94	111.572
Jan-21	30	37.272			107.391

Sumber : peneliti 2022

Dari perhitungan tersebut diatas bahwasanya ditemukan lama pelunasan adalah antara 87 hari sampai 108 hari. Hal ini berbeda dengan daftar umur piutang diatas yang memperlihatkan jumlah yang belum jatuh tempo antara 30 hari sampai 60 hari. Dengan demikian hasil analisis ini dijadikan pedoman agar frekwensi penagihan lebih ditingkatkan agar jadwal atas kesepakatan jatuh tempo bisa terpenuhi.

Pengamatan selanjutnya dilakukan terhadap mutasi atau pergerakan pelunasan piutang usaha yaitu mulai September 2021 sampai dengan Desember 2021 dan Januari 2022 sampai dengan Juni 2022. Penerimaan dari pelunasan untuk tahun 2021 berkisar diantara 59 % sampai dengan 62

%, sementara untuk tahun 2022 berkisar diantara 89% sampai 99%. Berikut ini rincian perbandingan realisasi penerimaan terhadap rencana penerimaan dari pelunasan piutang.

Tabel 4.7

## Rencana dan Realisasi Penerimaan Piutang Usaha

Periode	Rencana Penerimaan (Juta Rp)	Realisasi Penerimaan (Juta Rp)	%
September 2021	49.017	28.937	59
Oktober 2021	50.944	31.836	62
Nopember 2021	51.846	29.800	58
Desember 2021	60.699	37.822	62
Januari 2022	62.072	55.527	89
Februari 2022	63.355	59.922	95
Maret 2022	59.904	53.361	89
April 2022	62.693	57.402	92
Mei 2022	60.936	57.930	95
Juni 2022	58.805	58.024	99

Sumber : Peneliti 2022

## 2. Tahap kedua *Orient*

**7** *Orient* (orientasi) yaitu tahapan memahami situasi setelah

melakukan pengamatan. Berdasarkan **observasi** (pengamatan) yang telah dilakukan antara lain :

1. Melakukan *monitoring* berupa penelusuran (*tracing*) atas pelunasan dari *invoice* dengan cara mengidentifikasi nomor *invoce* melalui rekening koran bank yang ditentukan oleh perusahaan.
2. Melakukan studi dokumentasi terhadap umur piutang (*aging schedule*) agar diperoleh informasi berapa banyak yang jatuh temponya sudah lewat (*over due*).
3. Melakukan klasifikasi terhadap piutang usaha yang telah jatuh tempo diatas 60 hari, diketahui sebanyak 57% dari total *outstanding* piutang usaha atau sebesar 76 milyar rupiah dari 133 milyar rupiah total *outstanding* piutang usaha per 31 Desember 2021. Dari hasil analisis dokumentasi laporan keuangan ditemukan bahwa pada periode tahun 2020 dan tahun 2021 ternyata rata-rata pelunasan dari pelanggan adalah selama 90 hari, jangka waktu pelunasan ini tidak sesuai dengan kesepakatan yang tercantum dalam *invoice* yaitu 30 hari dan 60 hari untuk masing-masing pelanggan. Dari daftar umur piutang usaha tersebut di atas lebih jauh dibuat pengelompokkan berdasarkan lama hari jatuh tempo pelunasan. Pengelompokkan difokuskan pada jumlah diatas 1 (satu) milyar rupiah. Jumlah

piutang usaha yang belum jatuh tempo yang dimaksud diatas adalah sebesar 122 milyar rupiah dari jumlah keseluruhan piutang usaha 133 milyar rupiah. Penelitian lebih mengkhhususkan terhadap jumlah yang telah jatuh tempo yang nilainya bisa menutupi nilai hutang usaha per 31 Desember 2021.

Piutang usaha yang belum tertagih bila tidak dilakukan penagihan secara cermat dan penuh perhatian akan mengakibatkan laju *cash inflow* terhambat sehingga akan berdampak terhadap upaya perusahaan dalam mempertahankan kinerja likuiditasnya. Hasil obervasi tersebut diatas telah membentuk suatu orientasi manajemen dalam memahami keadaan penyebab terganggunya laju arus uang kas masuk. Hambatan tersebut antara lain adalah bahwa tingkat pelunasan secara keseluruhan rata-rata diatas tiga bulan walaupun dalam perjanjian yang tercantum dalam *invoice* adalah satu bulan dan dua bulan. Orientasi ini menjadi acuan bagi manajemen untuk mengambil keputusan.

### **3. Tahap ketiga *Decide***

Pada tahapan ini manajemen PT ABC memutuskan kebijakan tindakan yang ditetapkan berdasarkan identifikasi

permasalahan yang diperoleh saat tahap orientasi, dan menyusun langkah-langkah sebagai berikut :

1. Meningkatkan frekwensi penagihan melalui kunjungan rutin kepada pelanggan,
2. Mengingatkan pelanggan sesering mungkin atas jumlah piutang yang telah jatuh tempo (*over due*) melalui sarana telpon, *e-mail*.
3. Meningkatkan pelayanan *technical service* yang selama ini dijalankan oleh PT ABC dalam mendampingi pelanggan ketika menggunakan (mengaplikasikan) *adhesive* sebagai perekat dalam proses manufakturing *plywood*.

Kebijakan-kebijakan tersebut diatas telah diyakini oleh manajemen bahwa tindakan tersebut bersifat strategis dan berdampak. Kebijakan ini selanjutnya akan dijadikan sebagai dasar acuan manajemen ketika harus melakukan tindakan yang sama.

#### **4. Tahap ke empat Act**

Pada tahapan ini manajemen menerapkan langkah yang telah diputuskan sebelumnya yaitu meningkatkan jadwal kunjungan rutin kepada pelanggan, mengingatkan (*remind*) piutang usaha yang telah jatuh tempo, dan meningkatkan *technical service* kepada pelanggan.

Diharapkan <sup>5</sup> melalui tindakan (*act*) nantinya akan memperoleh *feedback* yang selanjutnya akan kembali lagi untuk di observasi dan setiap tindakan selanjutnya akan ditinjau apakah efektif dan dapat menyelesaikan masalah *cash flow* yang dihadapi. Tindakan lain adalah tetap menjalankan efisiensi yang bukan memberhentikan pekerja, melobi pemasok untuk penjadwalan kewajiban liabilitas yang harus dipenuhi, melobi pelanggan untuk melancarkan (mengawal) kebijakan perusahaan yang telah dijalankan, dan memanfaatkan fasilitas perpajakan.

74  
BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan untuk menjawab rumusan permasalahan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Upaya yang dilakukan oleh PT ABC dalam mempertahankan kinerja likuiditas di masa pandemi *covid-19* adalah perusahaan tetap melakukan operasionalnya dengan melaksanakan protokol kesehatan dengan menjaga jarak dan *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 *outsatanding* 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 flow* pun menjadi lebih baik.
2. Metoda *OODA Loop* yang digunakan oleh perusahaan sebagai strategi manajemen di dalam mempertahankan bisnisnya di masa pandemi *covid-19*

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 inflow* terlihat bergairah menuju ke lebih baik dalam pemenuhan kewajiban lancar perusahaan dan aktifitas operasional lainnya (*cash outflow*).

## 5.2 Saran

### 1. Untuk PT ABC

Perusahaan membentuk tim khusus dalam mengelola kinerja likuiditas terutama piutang usaha agar *cash flow* senantiasa terjaga dan aktifitas operasional pabrik berjalan lancar.

### 2. Untuk peneliti selanjutnya

Untuk melakukan penelitian terhadap kegiatan bisnis produk perekat lain selain *adhesvie* yaitu perekat *Polyvinyl Acetate (PVAc)* yang mana bagi PT ABC produk tersebut merupakan suatu *product diversification*. Apakah hasil diversifikasi produk tersebut bisa bersaing di pasar lokal dan internasional mengingat produk tersebut diyakini sangat mudah digunakan dalam industri perkayuan, sehingga lebih efisien.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Abdillah Muhammad Bahtiar, Raden Marsha Aulia Hakim, Devi Melisa Damiri, dan Fithriya Zahra (2017) Business Strategy Analysis On Smes Bamboo Crafts In Bandung City
- Andres Lauren, John Round (2015) The creative economy in a context of transition: A review of the mechanisms of micro-resilience
- Badan Pusat Statistik. Analisis Hasil Survei Dampak Covid-19 Terhadap Pelaku Usaha., <https://www.bps.go.id>
- Budiyanti Eka (2020) Dampak Virus Corona Terhadap Sektor Perdagangan Dan Pariwisata Indonesia
- Brown Ross, Augusto Rocha (2020) Entrepreneurial uncertainty during the covid-19 crisis: mapping the temporal dynamics of entrepreneurial finance
- Dahles Heidi , Titi Prabawa Susilowati (2015) Business resilience in times of growth and crisis
- Darwanto, Hari Susanta Nugraha, dan Nenek Woyanti (2016) Potensi Ekonomi Lokal dan Posisi Daya Saing Internasional UMKM (Kasus: Klaster UMKM Di Jawa Tengah)
- Firda, N., Naryoso, A., Yuniawan, A. (2017). Model of Relationship and E-commerce in improving Marketing performance of Batik SMEs. Jurnal Dinamika manajemen, 8(1), 20-29. <https://doi.org/10.15294/jdmv8i1.10408>
- Hardilawati, W. L., Strategi Bertahan UMKM di tengah Pandemi Covid-19. Jurnal Akuntansi & Ekonomika, Vol. 10, No. 1, Juni 2020. <http://ejournal.umri.ac.id/index.php/jae>
- Hardilawati, W. L. (2019). Model Pemasaran Hubungan Pelanggan Inovasi dan E-Commerce dalam meningkatkan kinerja pemasaran UMKM di pekanbaru. Jurnal Akuntansi dan Ekonomika, 9(2), 2013-222. <http://ejournal.umri.ac.id/index.php/jae>
- Harini Cicik, Handayani (2019) Pemasaran Kewirausahaan Melalui E-Commerce Untuk Meningkatkan Kinerja Umkm
- Hartono, P. Kebijakan diversifikasi perusahaan dan pengaruhnya terhadap kinerja: studi empiris pada perusahaan publik di indonesia. SNA VII Solo, 15 – 16 September 2005

- Khairani Zulia, Efrita Soviyant, Aznuriyandi (2018) Efektivitas Promosi Melalui Instagram Pada Umkm Sektor Makanan Dan Minuman Di Kota Pekanbaru
- Marlinah Lili (2020) Peluang Dan Tantangan UMKM Dalam Upaya Memperkuat Perekonomian Nasional Tahun 2020 Di Tengah Pandemi Covid 19
- Rustiana, E. (2016) 'Analisis Manajemen Strategi Pada PT. PLN ( Persero )', Jurnal Ekonomi dan Bisnis,18(004), pp. 12–20.
- Setyanto Alief Rakhman, Bhimo Rizky Samodra, Yogi Pasca Pratama (2015) Kajian Strategi Pemberdayaan Umkm Dalam Menghadapi Perdagangan Bebas Kawasan Asean (Studi Kasus Kampung Batik Laweyan)
- Setyorini, D., Nurhayati, E., Rosmita. (2019) Pengaruh Transaksi Online (e-commerce) terhadap peningkatan laba UMKM (studi kasus UMKM Pengolahan Besi Ciampea Bogor jawa Barat). Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online)
- Taufik, Eka Avianti Ayuningtyas (2020) The Impact Of Covid-19 Pandemic On Business And Online Platform Existence
- Utomo Mohamad Nur (2017) Kajian Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (Umkm) Di Kota Tarakan

## LAMPIRAN

## Lampiran 1. Laporan Keuangan PT ABC

(1).

76 ABC

LAPORAN POSISI KEUANGAN  
31 DESEMBER 2021 DAN 2020

(angka dalam tabel dinyatakan dalam rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

	105 Catatan	31 Desember 2021 Rp	31 Desember 2020 Rp
<b>ASET</b>			
<b>Aset Lancar</b>			
Kas dan bank	4	47.137.659.672	75.907.086.966
Investasi Jangka Pendek			
Piutang usaha	5		
Pihak berelasi		13.314.207.739	6.692.295.330
Pihak ketiga		120.163.487.693	91.909.344.825
Piutang lain-lain	6	40.923.984.970	12.447.799.335
Persediaan	7	44.070.010.475	45.887.377.202
Pajak dibayar di muka	15a	11.100.129.636	-
Biaya dibayar di muka	8	1.759.652.343	1.847.136.630
Uang muka pembelian	9	8.895.989.708	8.668.016.648
Jumlah Aset Lancar		287.365.122.236	243.359.056.936
<b>Aset Tidak Lancar</b>			
131			
g ntang lain-lain jangka panjang	10	56.664.689.538	24.362.566.061
Aset tetap - setelah dikurangi akumulasi penyusutan sebesar Rp 91.328.909.938 pada tahun 2021 dan Rp 83.946.936.029 pada tahun 2020	11	71.114.790.978	77.859.798.960
Aset hak guna	12	1.248.809.912	2.387.711.377
Aset pajak tangguhan	15d	6.573.296.364	6.691.256.249
Jumlah Aset Tidak Lancar		135.601.586.792	111.301.332.647
<b>JUMLAH ASET</b>		<b>422.966.709.028</b>	<b>354.660.389.583</b>

12

Lihat catatan atas laporan keuangan yang  
merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan

## PT ABC

## LAPORAN POSISI KEUANGAN (lanjutan)

31 DESEMBER 2021 DAN 2020

(angka dalam tabel dinyatakan dalam rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	31 Desember	31 Desember
		2021	2020
		Rp	Rp
<b>45</b>			
<b>LIABILITAS DAN EKUITAS</b>			
<b>Liabilitas Jangka Pendek</b>			
Utang usaha	13	55.584.943.958	22.768.428.401
Utang pajak	15b	3.257.987.525	12.571.788.076
Beban akrual	14	2.275.040.397	995.161.917
Utang bank jangka pendek	16	123.474.710.113	88.861.500.000
Utang lain-lain <b>8</b>	17	8.000.000.000	-
Liabilitas sewa jangka panjang yang jatuh tempo dalam satu tahun	18	222.827.642	1.359.697.073
<b>55</b> ng sewa pembiayaan	2i,15,26		
Keuntungan ditangguhkan atas transaksi jual dan sewa balik	16		
<b>65</b>			
<b>Jumlah Liabilitas Jangka Pendek</b>		<b>192.815.509.635</b>	<b>126.556.575.467</b>
<b>Liabilitas Jangka Panjang</b>			
Liabilitas sewa jangka panjang	18	-	222.827.642
Liabilitas imbalan pasca kerja	19	11.595.308.531	10.627.668.198
<b>Jumlah Liabilitas Jangka Panjang</b>		<b>11.595.308.531</b>	<b>10.850.495.840</b>
<b>JUMLAH LIABILITAS</b>		<b>204.410.818.166</b>	<b>137.407.071.307</b>
<b>EKUITAS</b>			
Modal saham	20	581.000.000	581.000.000
<b>10</b> saham		254.450.000	254.450.000
Penghasilan komprehensif lain		(6.022.675.487)	(5.998.888.054)
Saldo laba			
Ditentukan penggunaannya		44.152.137.902	44.152.137.902
Belum ditentukan penggunaannya		179.590.978.447	178.264.618.428
<b>Jumlah Ekuitas</b>		<b>218.555.890.862</b>	<b>217.253.318.276</b>
<b>JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS</b>		<b>422.966.709.028</b>	<b>354.660.389.583</b>

(2).

59 ABC

**LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN**

Untuk Tahun-tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 31 Desember 2021 dan 2020

(angka dalam tabel dinyatakan dalam rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

	2021	2020
	Rp	Rp
PENJUALAN	506.707.142.780	386.829.381.757
BEBAN POKOK PENJUALAN	(470.351.987.287)	(298.775.436.137)
LABA KOTOR	36.355.155.493	88.053.945.620
BEBAN USAHA		
Beban penjualan	(12.437.082.467)	(11.169.199.732)
Beban umum dan administrasi	(19.432.530.952)	(36.507.585.556)
Pendapatan (beban) lain	1.862.134.642	10.684.920.246
Jumlah Beban Usaha	(30.007.478.777)	(36.991.865.042)
LABA (RUGI) USAHA	6.347.676.716	51.062.080.578
Penghasilan keuangan	996.734.126	977.938.507
Beban keuangan	(3.717.449.441)	(1.852.249.186)
LABA (RUGI) SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	3.626.961.401	50.187.769.899
BEBAN PAJAK PENGHASILAN		
Kini	(2.175.932.220)	(16.966.896.100)
Ditangguhkan	(124.669.162)	4.039.044.550
Jumlah Manfaat (Beban) Pajak Penghasilan	(2.300.601.382)	(12.927.851.550)
LABA (RUGI) BERSIH TAHUN BERJALAN	1.326.360.019	37.259.918.349
PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN		
Penghasilan komprehensif lain yang tidak akan direklasifikasikan ke laba rugi pada periode berikutnya :		
(Rugi) laba aktuarial - bersih	(30.496.709)	(1.029.090.831)
Pajak penghasilan terkait	6.709.276	26.546.244
Penghasilan Komprehensif Lain - Bersih	(23.787.433)	(1.002.544.587)
JUMLAH LABA (RUGI) KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN	1.302.572.586	36.257.373.762

(3)

10 ABC

**LAPORAN ARUS KAS**

Untuk Tahun-tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 31 Desember 2021 dan 2020

(angka dalam tabel dinyatakan dalam rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

	2021	2020
	Rp	Rp
<b>85</b> <b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI</b>		
Labanya (rugi) sebelum pajak penghasilan	3.626.961.401	50.187.769.899
Penyesuaian untuk merekonsiliasi kas bersih yang diperoleh dari aktivitas operasi		
Labanya penjualan investasi	-	(13.545.113.310)
Penyusutan	9.508.399.647	9.706.483.225
Labanya penjualan aset tetap	(298.750.000)	(38.850.000)
Beban imbalan pasca kerja	1.509.029.264	1.493.225.816
Beban keuangan	3.717.449.441	1.852.249.186
Penyesuaian	-	(685.563.807)
Penghasilan keuangan dan dividen	(996.734.126)	(977.938.507)
<b>103</b> Labanya (rugi) operasi sebelum perubahan modal kerja	17.066.355.627	47.992.262.502
Perubahan modal kerja		
Piutang usaha		
Pihak berelasi	(6.621.912.409)	1.435.212.917
Pihak ketiga	(28.254.142.868)	11.697.092.756
Persediaan	1.817.366.727	8.670.010.053
Piutang lain-lain	(28.476.185.635)	983.643.381
Beban dibayar di muka	87.484.287	(1.620.599.630)
Uang muka pembelian	(227.973.060)	(4.742.186.300)
52 : muka pajak	(24.376.191.492)	892.748.530
Piutang lain-lain jangka panjang	(32.302.123.477)	(24.362.566.061)
Utang usaha - pihak ketiga	32.816.515.557	(15.801.043.233)
Utang Pajak 48	(404.971.669)	247.174.212
Beban yang masih harus dibayar	1.279.878.479	253.093.883
Kas yang dihasilkan dari operasi		
Pembayaran pajak penghasilan	2.191.300.754	(10.550.439.050)
Pembayaran imbalan kerja	(571.885.640)	(845.172.830)
Arus kas bersih diperoleh dari (digunakan untuk) aktivitas operasi	(65.976.484.819)	14.249.231.130
<b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI</b>		
Penjualan investasi	-	14.778.833.310
8 Penghasilan keuangan dan dividen dari entitas asosiasi	996.734.126	977.938.507
Pembelian aset tetap	(1.624.490.200)	(20.483.078.459)
Penjualan aset tetap	298.750.000	38.850.000
Aset hak guna	-	(3.438.363.425)
Arus kas bersih digunakan untuk aktivitas investasi	(329.006.074)	(8.125.820.067)

80  
Lihat catatan atas laporan keuangan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan

(3) :

24. ABC

**LAPORAN ARUS KAS**

Untuk Tahun-tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 31 Desember 2021 dan 2020  
(angka dalam tabel dinyatakan dalam rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

	2021 Rp	2020 Rp
<b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN</b>		
Penerimaan hutang bank	123.474.710.113	-
Pembayaran hutang bank	(88.861.500.000)	-
Penerimaan pinjaman	8.000.000.000	2.943.221.425
Pembayaran sewa <sup>16</sup>	(1.359.697.073)	(1.360.696.710)
Pembayaran bunga pinjaman	(3.717.449.441)	(1.852.249.186)
<b>Arus kas bersih diperoleh dari (digunakan untuk) aktivitas pendanaan</b>	<b>37.536.063.599</b>	<b>(269.724.471)</b>
<b>KENAIKAN (PENURUNAN) BERSIH KAS DAN SETARA KAS</b>		
	(28.769.427.294)	5.853.686.592
Dampak perubahan kurs terhadap kas dan setara kas	-	1.285.200.000
<b>KAS DAN SETARA KAS AWAL TAHUN</b>	<b>75.907.086.966</b>	<b>68.768.200.374</b>
<b>KAS DAN SETARA KAS AKHIR TAHUN</b>	<b>47.137.659.672</b>	<b>75.907.086.966</b>
<b>Kas dan setara kas terdiri dari :</b>		
Kas	6.813.731.919	3.320.665.805
Bank	40.323.927.753	72.586.421.161
<b>Jumlah</b>	<b>47.137.659.672</b>	<b>75.907.086.966</b>

53

*Lihat catatan atas laporan keuangan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan*

(4).

PT ABC						
LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS						
Untuk 8-tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 31 Desember 2021 dan 2020						
(angka dalam tabel dinyatakan dalam rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)						
Catatan	Modal Disetor	Agió Saham	Penghasilan Komprehensif lain	12 Laba ditahan		Jumlah Ekuitas
				Ditentukan penggunaannya	Tidak ditentukan penggunaannya	
	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
Saldo per 31 Desember 2019	581.000.000	254.450.000	(4.996.343.467)	44.152.137.902	141.539.439.848	181.530.684.283
Dampak penerapan standar akuntansi baru	-	-	-	-	(534.739.769)	(534.739.769)
Laba bersih tahun berjalan	-	-	-	-	37.259.918.349	37.259.918.349
Rugi komprehensif lain	-	-	(1.002.544.587)	-	-	(1.002.544.587)
Saldo per 31 Desember 2020	581.000.000	254.450.000	(5.998.888.054)	44.152.137.902	178.264.618.428	217.253.318.276
Rugi bersih tahun berjalan	-	-	-	-	1.326.360.019	1.326.360.019
Rugi komprehensif lain	-	-	(23.787.433)	-	-	(23.787.433)
Saldo per 31 Desember 2021	581.000.000	254.450.000	(6.022.675.487)	44.152.137.902	179.590.978.447	218.555.890.862



## Lampiran 2. Collection Money 2021 PT ABC

(1).

COLLECTION MONEY													
Des' 2021													
USER	A/R STATUS END DES 2021					DES21			JAN	Check List			
	SEP'21	OKT'21	NOP'21	DES'21	TOTAL	PLAN	RLS	%	PLAN				
EAST JAVA	1	CETEY TEM	-			11.419	11.419	7.523	3.523	46,8	11.419	Improve!	
	2	CATEY PIBI	-	-	-	499	499	864	364	42,1	499	Improve!	
	3	S M	-	-	6.265	6.934	5.872	19.071	4.965	2.965	59,7	6.799	Improve!
	4	APIJI				1.895	1.895	1.595	795	49,8	1.620	Improve!	
	5	MASTICA		2.449	2.857	4.039	9.345	2.500	1.439	57,6	2.500	Improve!	
	6	BE SETRYA	875	1.540	1.326	1.904	5.645	1.200	859	71,6	2.000	Improve!	
	7	CEREA		171	2.986	2.081	5.238	3.091	1.991	64,4	2.986	Improve!	
	8	BE AUZENG	275	1.342	1.649	389	3.655	1.300	1.097	84,4	1.500	Improve!	
	9	CAKARIY				570	583	1.153	1.747	1.177	67,4	1.303	Improve!
	10	AIPURAH	4	1.870	2.086	1.902	2.363	8.225	1.827	949	51,9	2.219	Improve!
	11	ASHLIE	363	365	443	411	225	1.807	500	210	42,0	500	Improve!
	12	SUCCE M				591		591	4.400	2.037	46,3	630	Improve!
	13	SYUMBER AIBIDI					-	204	144	70,6	218	Improve!	
	14	MENANG GAL	2.811	878	661	919	805	6.074	500	405	81,0	800	Improve!
	15	CEGERA TIMBE					-	100	50	50,0	100	Improve!	
	<i>Sub Total</i>	<b>3.178</b>	<b>4.263</b>	<b>14.957</b>	<b>20.145</b>	<b>32.074</b>	<b>74.617</b>	<b>32.316</b>	<b>18.005</b>	<b>55,7</b>	<b>35.093</b>	Improve!	
C. JAVA	16	SYUMCOMO				11.640	11.640	7.289	4.289	58,8	11.640	Improve!	
	17	TEL LISTERI				1.585	1.585	957	957	100,0	1.585		
	18	ENDOTEMA			571	39	610	2.083	1.512	72,6	610	Improve!	
	19	ART AKAYU			198	686	884	478	280	58,6	198	Improve!	
	20	SIPTA WEJAYA			396	1.200	1.596	4.000	2.726	68,2	1.596	Improve!	
	21	CERAJU	421				421	100	-	-	100	Improve!	
	<i>Sub Total</i>	<b>421</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.165</b>	<b>15.150</b>	<b>16.736</b>	<b>14.907</b>	<b>9.764</b>	<b>65,5</b>	<b>15.729</b>	Improve!	
W. JAVA	22	TRAI EBEIDI	1.182				1.182	20	20	100,0	20	Improve!	
	23	ELBACI	4.297	89		63	4.449	300	-	-	300	Improve!	
	24	WEBAY	344				344	40	-	-	40	Improve!	
	25	GANENG FUTREY	2.407	724			3.131	500	0	-	100	Improve!	
	26	ENDOKARE			757	1.168	1.925	630	630	100,0	159		
27	C. CARRET	2.820		92	211	154	3.277	100	224	224,0	100	Improve!	
	<i>Sub Total</i>	<b>11.050</b>	<b>813</b>	<b>849</b>	<b>1.442</b>	<b>154</b>	<b>14.308</b>	<b>1.590</b>	<b>874</b>	<b>55,0</b>	<b>719</b>	Improve!	
28	OTHERS	5.560	2.061	4.474	5.866	9.856	27.817	11.886	9.179	77,2	10.531	Improve!	
	<b>TOTAL</b>	<b>20.209</b>	<b>7.137</b>	<b>20.280</b>	<b>28.618</b>	<b>57.234</b>	<b>133.478</b>	<b>60.699</b>	<b>37.822</b>	<b>62,3</b>	<b>62.072</b>	Improve!	

(2).

COLLECTION MONEY													
NOV 2021													
USER	A/R STATUS END NOP 2021					NOP			DES	Check			
	AGT'21	SEP'21	OKT'21	NOP'21	TOTAL	PLAN	RLS	%	PLAN	List			
EAST JAVA	1	CETEY TEM	-	-	-	-	7.523	7.523	7.495	5.495	73,3	7.523	Improve!
	2	CATEY PIBI	-	-	-	-	864	864	619	319	51,5	864	Improve!
	3	S M	-	-	4.272	6.892	7.627	18.791	4.599	2.599	56,5	4.965	Improve!
	4	APIJI	-	-	-	-	1.595	1.595	1.184	824	69,6	1.595	Improve!
	5	MASTICA	-	1.271	2.472	2.449	2.978	9.170	2.000	900	45,0	2.500	Improve!
	6	BE SETRYA	-	1.042	1.488	1.541	1.326	5.397	1.000	706	70,6	1.200	Improve!
	7	CEREA	-	-	-	3.091	2.986	6.077	2.200	951	43,2	3.091	Improve!
	8	BE AUZENG	-	490	881	1.342	1.649	4.362	1.300	953	73,3	1.300	Improve!
	9	CAKARIY	-	-	-	-	1.747	1.747	1.305	705	54,0	1.747	Improve!
	10	AIPURAH	-	1.827	1.884	2.086	1.902	7.699	1.689	689	40,8	1.827	Improve!
	11	ASHLIE	260	313	365	443	411	1.792	500	265	53,0	500	Improve!
	12	SUCCES M	3.311	1.048	1.326	3.400	630	9.715	3.199	1.231	38,5	4.400	Improve!
	13	SYUMBER AIBIDI	-	-	-	204	52	256	127	127	100,0	204	
	14	MENANGGAL	7.288	747	877	679	919	10.510	500	504	100,8	500	
	15	CEGERA TIMBE	998	-	-	-	-	998	100	100	100,0	100	
	<i>Sub Total</i>	<b>11.857</b>	<b>6.738</b>	<b>13.565</b>	<b>22.127</b>	<b>32.209</b>	<b>86.496</b>	<b>27.817</b>	<b>16.368</b>	<b>58,8</b>	<b>32.316</b>	Improve!	
C. JAVA	16	SYUMCOMO	-	-	-	-	7.289	7.289	7.390	790	10,7	7.289	Improve!
	17	TEL. LISTERI	-	-	-	-	957	957	915	915	100,0	957	
	18	ENDOTEMA	-	-	-	-	2.083	2.083	1.214	1.214	100,0	2.083	
	19	ART AKAYU	-	-	-	-	478	478	120	120	100,0	478	
	20	SIPTA WEJAYA	-	-	-	443	3.679	4.122	2.500	3.000	120,0	4.000	
	21	CERAJU	421	-	-	-	-	421	100	-	-	100	Improve!
	<i>Sub Total</i>	<b>421</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>443</b>	<b>14.486</b>	<b>15.350</b>	<b>12.239</b>	<b>6.039</b>	<b>49,3</b>	<b>14.907</b>	Improve!	
W. JAVA	22	TRAIEBEIDI	1.207	-	-	-	-	1.207	20	15	75,0	20	Improve!
	23	ELBACI	4.299	-	89	-	63	4.451	300	323	107,7	300	
	24	WEBAY	344	-	-	-	-	344	40	10	25,0	40	Improve!
	25	GANENG FUTREY	1.778	629	724	-	-	3.131	500	0	-	500	Improve!
	26	ENDOKARE	-	80	550	919	1.167	2.716	524	409	78,1	630	Improve!
	27	C. CARRET	2.115	-	-	-	-	2.115	100	91	91,0	100	Improve!
		<i>Sub Total</i>	<b>9.743</b>	<b>709</b>	<b>1.363</b>	<b>919</b>	<b>1.230</b>	<b>13.964</b>	<b>1.484</b>	<b>848</b>	<b>57,1</b>	<b>1.590</b>	Improve!
28	OTHERS	1.728	7.338	7.856	6.494	10.014	33.430	10.306	6.545	63,5	11.886	Improve!	
	<b>TOTAL</b>	<b>23.749</b>	<b>14.785</b>	<b>22.784</b>	<b>29.983</b>	<b>57.939</b>	<b>149.240</b>	<b>51.846</b>	<b>29.800</b>	<b>57,5</b>	<b>60.699</b>	Improve!	

(3).

COLLECTION MONEY													
OKT 2021													
USER	A/R STATUS END OKT 2021					OKT22			NOP	Check			
		JUL'21	AGS'21	SEP'21	OKT'21	TOTAL	PLAN	RLS	%	PLAN	List		
EAST JAVA	1	CETEY TEM	-	-	-	7.495	7.495	7.513	3.513	46,8	7.495	Improve!	
	2	CATEY PIBI	-	-	-	619	619	589	589	100,0	619	Improve!	
	3	S M	-	-	3.973	4.272	6.892	15.137	4.650	2.650	57,0	4.599	Improve!
	4	AIPJI	-	-	-	-	1.184	1.184	1.532	832	54,3	1.184	Improve!
	5	MASTICA	-	1.715	2.056	2.472	2.449	8.692	2.000	1.151	57,6	2.000	Improve!
	6	BE SETRYA	-	907	1.042	1.488	1.541	4.978	1.400	826	59,0	1.000	Improve!
	7	CEREA	-	-	347	2.204	3.091	5.642	2.234	887	39,7	2.200	Improve!
	8	BE AUZENG	-	1127	816	881	1.342	4.166	1.800	871	48,4	1.300	Improve!
	9	CAKARIY	-	-	-	-	1.305	1.305	1.529	994	65,0	1.305	Improve!
	10	AIPURAH	-	1.689	1.827	1.884	2.086	7.486	1.740	840	48,3	1.689	Improve!
	11	ASHLIE	390	283	313	365	443	1.794	500	532	106,4	500	Improve!
	12	SUCCES M	3.199	1.343	1.048	1.326	3.400	10.316	3.000	1.955	65,2	3.199	Improve!
	13	SYUMBER AIBIDI	-	-	127	-	204	331	127	-	-	127	Improve!
	14	MENANGGAL	7.080	712	747	877	679	10.095	500	170	34,0	500	Improve!
	15	CEGERA TIMBE	1.098	-	-	-	-	1.098	100	100	100,0	100	
Sub Total		11.767	7.776	12.296	15.769	32.730	80.338	29.214	15.910	54,5	27.817		
C. JAVA	16	SYUMCOMO	-	-	-	7.390	7.390	7.211	5.211	72,3	7.390		
	17	TEL LISTERI	-	-	-	915	915	864	664	76,9	915	Improve!	
	18	ENDOTEMA	-	-	-	1.214	1.214	586	586	100,0	1.214		
	19	ART AKAYU	-	-	-	120	120	154	271	176,0	120		
	20	SIPTA WEJAYA	-	-	-	801	2.642	3.443	2.000	843	42,2	2.500	Improve!
	21	CERAJU	421	-	-	-	421	100	-	-	100	Improve!	
Sub Total		421	-	-	801	12.281	13.503	10.915	7.575	69,4	12.239		
W. JAVA	22	TRAI EBEIDI	1.222	-	-	-	1.222	20	5	25,0	20	Improve!	
	23	ELBACI	4.699	23	-	89	-	4.811	200	177	88,5	300	
	24	WEBAY	354	-	-	-	354	40	20	50,0	40	Improve!	
	25	GANENG FUTREY	1.059	719	629	724	-	3.131	1200	-	500	Improve!	
	26	ENDOKARE	524	-	365	550	919	2.358	600	253	42,2	524	Improve!
	27	C. CARRET	2.195	-	-	-	2.195	50	225	450,0	100	Improve!	
Sub Total		10.053	742	994	1.363	919	14.071	2.110	680	32,2	1.484	Improve!	
28	OTHERS	1.773	5.207	7.338	7.856	9.347	31.521	8.705	7.671	88,1	10.306	Improve!	
TOTAL		24.014	13.725	20.628	25.789	55.277	139.433	50.944	31.836	62,5	51.846	Improve!	

(4).

COLLECTION MONEY													
SEP 2021													
USER	A/R STATUS END SEP 2021					SEP21			OKT	Check List			
	JUN'21	JUL'21	AGS'21	SEP'21	TOTAL	PLAN	RLS	%	PLAN				
EAST JAVA	1	CETAY TEM	-	-	-	-	7.531	7.531	7.599	3.599	47,4	7.513	Improve!
	2	CATEY PIBI	-	-	-	-	589	589	430	230	53,5	589	Improve!
	3	S M	-	-	4.223	3.973	4.699	12.895	5.936	3.936	66,3	4.650	Improve!
	4	AIPJI	-	-	-	-	1.532	1.532	2.241	941	42,0	1.532	Improve!
	5	MASTICA	-	1.634	2.232	2.056	2.472	8.394	1.618	873	54,0	2.000	Improve!
	6	BE SETRYA	650	776	907	1.042	1.488	4.863	1.200	573	47,8	1.400	Improve!
	7	CERA	-	-	417	1.817	2.204	4.438	2.000	1.187	59,4	2.234	Improve!
	8	BE AUZENG	-	827	1.771	816	881	4.295	1.930	916	47,5	1.800	Improve!
	9	CAKARIY	-	-	-	1.529	1.965	3.494	1.458	1.074	73,7	1.529	Improve!
	10	AIPURAH	-	1.740	1.689	1.827	1.884	7.140	1.283	883	68,8	1.740	Improve!
	11	ASHLIE	557	365	283	313	365	1.883	400	233	58,3	500	Improve!
	12	SUCCES M	1.954	3.200	1.343	1.048	1.326	8.871	2.677	723	27,0	3.000	Improve!
	13	SYUMBER AIBIDI	-	-	-	127	-	127	249	99	39,8	127	Improve!
	14	MENANGGAL	6.484	596	712	747	877	9.416	500	305	61,0	500	Improve!
	15	CEGERA TIMBE	1.198	-	-	-	-	1.198	100	100	100,0	100	Improve!
<i>Sub Total</i>		<b>10.843</b>	<b>9.138</b>	<b>13.577</b>	<b>15.295</b>	<b>27.813</b>	<b>76.666</b>	<b>29.621</b>	<b>15.672</b>	<b>52,9</b>	<b>29.214</b>	Improve!	
C. JAVA	16	SYUMCOMO	-	-	-	-	7.211	7.211	6.919	3.919	56,6	7.211	Improve!
	17	TEL LISTERI	-	-	-	-	864	864	805	545	67,7	864	Improve!
	18	ENDOTEMA	-	-	-	-	586	586	667	367	55,0	586	Improve!
	19	ART AKAYU	-	-	-	154	117	271	231	90	39,0	154	Improve!
	20	SIPTA WEJAYA	-	-	-	463	1.881	2.344	684	484	70,8	2.000	Improve!
	21	CERAJU	421	-	-	-	-	421	100	71	71,0	100	Improve!
<i>Sub Total</i>		<b>421</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>617</b>	<b>10.659</b>	<b>11.697</b>	<b>9.406</b>	<b>5.476</b>	<b>58,2</b>	<b>10.915</b>	Improve!	
W. JAVA	22	TRAIIBEIDI	1.227	-	-	-	-	1.227	20	12	60,0	20	Improve!
	23	ELBACI	4.404	295	23	-	89	4.811	200	105	52,5	200	Improve!
	24	WEBAY	354	-	-	-	-	354	40	20	50,0	40	Improve!
	25	GANENG FUTREY	456	603	719	629	724	3.131	1.200	1.064	88,7	1.200	Improve!
	26	ENDOKARE	153	371	-	365	550	1.439	500	217	43,4	600	Improve!
	27	C. CARRET	2.235	-	-	-	-	2.235	50	112	224,0	50	Improve!
<i>Sub Total</i>		<b>8.829</b>	<b>1.269</b>	<b>742</b>	<b>994</b>	<b>1.363</b>	<b>13.197</b>	<b>2.010</b>	<b>1.530</b>	<b>76,1</b>	<b>2.110</b>	Improve!	
28	OTHERS	2.000	831	2.411	7.138	7.856	20.236	7.980	6.259	78,4	8.705	Improve!	
<b>TOTAL</b>		<b>22.093</b>	<b>11.238</b>	<b>16.730</b>	<b>24.044</b>	<b>47.691</b>	<b>121.796</b>	<b>49.017</b>	<b>28.937</b>	<b>59,0</b>	<b>50.944</b>	Improve!	

## Lampiran 3 Collection Money 2022

(1).

COLLECTION MONEY													
Jun' 2022													
USER	A/R STATUS END JUN 2022					JUN22			JUL	Check List			
	MRT'22	APR'22	MET'22	JUN'22	TOTAL	PLAN	RLS	%	PLAN				
EAST JAVA	1	CETEV TEM	-	-	-	11.878	11.878	10.623	10.623	100,0	11.878		
	2	CATEY PIBI	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	3	S M	-	-	5.225	1.418	6.840	13.483	6.241	6.241	100,0	5.847	
	4	AIPJI	-	-	-	-	1.058	1.058	1.271	1.271	100,0	1.058	
	5	MASTICA	-	3.583	3.577	2.273	3.398	12.831	3.300	2.105	63,8	3.583	
	6	BE SETRYA	-	1.738	1.971	1.058	1.824	6.591	2.000	1.379	69,0	2.000	
	7	CEREA	-	-	-	1.530	2.550	4.080	3.300	3.976	120,5	1.530	
	8	BE AUZENG	247	739	-	-	143	1.129	300	504	168,0	400	Improve!
	9	CAKARIY	-	-	-	-	1.226	1.226	2.200	3.810	173,2	1.226	Improve!
	10	AIPURAH	554	1.560	1.333	882	857	5.186	1.916	1.916	100,0	2.114	
	11	ASHLJE	1703	-	-	1.327	-	3.030	-	-	#DIV/0!	-	Improve!
	12	SUCCES M	-	-	2.259	620	2.742	5.621	2.300	1.431	62,2	2.259	
	13	MENANGGAL	10.340	678	471	1.532	569	13.590	500	-	-	1.000	
	14	WAGHYU JAYA	944	1.863	1.707	-	1.234	5.748	2.176	1.232	56,6	1.750	
	15	CEGERA TIMBE	798	-	-	-	-	798	50	50	100,0	50	Improve!
Sub Total		14.586	10.161	16.543	10.640	34.319	86.249	36.177	34.538	95,5	34.695		
C. JAVA	16	SYUMCOMO	-	-	-	11.790	11.790	9.125	9.125	100,0	11.790		
	17	TEL LISTERI	-	-	-	1.594	1.594	1.200	1.729	144,1	1.594		
	18	ART AKAYU	-	-	401	100	501	-	-	-	401	Improve!	
	19	SIPTA WEJAYA	-	-	1.088	3.175	4.263	3.000	4.165	138,8	1.088	Improve!	
	20	PREMIER PAKYUT	-	-	159	3.207	3.366	2.000	2.636	131,8	3.000	Improve!	
	21	CERAJU	421	-	-	-	421	50	-	-	50	Improve!	
Sub Total		421	-	-	1.648	19.866	21.935	15.375	17.655	114,8	17.923		
W. JAVA	22	TRAEBEIDI	979	-	-	-	979	50	-	-	50	Improve!	
	23	ELBACI	3.209	-	-	-	3.209	414	136	32,9	414	Improve!	
	24	WEBAY	194	-	-	-	194	50	-	-	50	Improve!	
	25	GANENG FUTREY	2.856	-	-	-	2.856	100	25	25,0	100	Improve!	
	26	ENDOKARE	304	-	-	-	304	300	279	93,0	300		
	27	C. CARRET	1.756	-	-	-	1.756	50	50	100,0	50		
	Sub Total		9.298	-	-	-	9.298	964	490	50,8	964		
28	OTHERS	3.535	611	580	1.675	5.816	12.217	6.289	5.341	84,9	6.912		
TOTAL		27.840	10.772	17.123	13.963	60.001	129.699	58.805	58.024	98,7	60.494		

(2).

COLLECTION MONEY													
Mei' 2022													
USER	A/R STATUS END MEI 2022					MEI 22			JUN	Check			
	PEB'22	MRT'22	APR'22	MEI'22	TOTAL	PLAN	RLS	%	PLAN	List			
1	CETEY TEM	-	-	-	-	10.623	10.623	12.209	12.209	100,0	10.623		
2	CATEY PIBI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
3	SM	-	-	6.099	5.225	1.560	12.884	5.065	5.065	100,0	6.241		
4	AIPJI	-	-	-	-	1.271	1.271	859	859	100,0	1.271		
5	KASI KARNIA	-	-	-	-	-	-	558	558	100,0	-		
6	MASTICA	-	1.771	3.917	3.577	2.273	11.538	2.500	2.900	116,0	3.300		
7	BE SETRYA	-	1.379	1.738	1.971	1.058	6.146	1.930	2.319	120,2	2.000		
8	CERA	-	-	675	3.301	1.530	5.506	2.936	2.261	77,0	3.300		
9	BE AUZENG	751	0	739	-	-	1.490	300	149	49,7	300	Improve!	
10	CAKARIY	-	-	-	1.583	2.227	3.810	2.030	2.030	100,0	2.200		
11	AIPURAH	630	1.840	1.560	1.333	882	6.245	1.800	2.653	147,4	1.916		
12	ASHLIE	1703	-	-	-	-	1.703	-	-	-	-	Improve!	
13	SUCCEM	-	-	1.431	2.259	1.327	5.017	2.000	1.176	58,8	2.300		
14	MENANGGAL	9.607	733	678	471	620	12.109	500	-	-	500		
15	WAGHYU JAYA	-	2.176	1.863	1.707	1.532	7.278	2.237	2.237	100,0	2.176		
16	CEGERA TIMBE	848	-	-	-	-	848	50	-	-	50	Improve!	
<i>Sub Total</i>		13.539	7.899	18.700	21.427	24.903	86.468	34.974	34.416	98,4	36.177		
C. JAVA	18	SYUMCOMO	-	-	-	-	9.125	9.125	12.134	12.134	100,0	9.125	
	19	TEL. LISTERI	-	-	-	689	1.040	1.729	1.279	885	69,2	1.200	
	20	ART AKAYU	-	-	-	-	401	401	95	95	100,0	-	
	21	SIPTA WEJAYA	-	-	-	1.790	3.463	5.253	3.200	2.369	74,0	3.000	Improve!
	22	PREMIER PAKYUT	-	-	-	1.414	1.381	2.795	2.000	1.879	94,0	2.000	Improve!
23	CERAJU	421	-	-	-	-	421	50	-	-	50	Improve!	
<i>Sub Total</i>		421	-	-	3.893	15.410	19.724	18.758	17.362	92,6	15.375		
W. JAVA	24	TRAIEBEIDI	979	-	-	-	979	50	50	100,0	50		
	25	ELBACI	3.345	-	-	-	3.345	414	278	67,1	414	Improve!	
	26	WEBAY	194	-	-	-	194	100	-	-	50	Improve!	
	27	GANENG FUTREY	2.881	-	-	-	2.881	100	25	25,0	100	Improve!	
	28	ENDOKARE	1.263	-	-	-	1.263	300	212	70,7	300	Improve!	
29	C. CARRET	1.806	-	-	-	1.806	50	25	50,0	50	Improve!		
<i>Sub Total</i>		10.468	-	-	-	10.468	1.014	590	58,2	964			
30	OTHERS	3.731	452	719	2.485	4.317	11.704	6.190	5.562	89,9	6.289	Improve!	
<b>TOTAL</b>		<b>28.159</b>	<b>8.351</b>	<b>19.419</b>	<b>27.805</b>	<b>44.630</b>	<b>128.364</b>	<b>60.936</b>	<b>57.930</b>	<b>95,1</b>	<b>58.805</b>		

(3).

COLLECTION MONEY													
Apr' 2022													
USER	A/R STATUS END APR 2022					APR22			MEI	Check List			
	JAN'22	PEB'22	MRT'22	APR'22	TOTAL	PLAN	RLS	%	PLAN				
EAST JAVA	1	CETEY TEM	-	-	-	12.209	12.209	11.623	11.623	100,0	12.209		
	2	CATEY PIBI	-	-	-	-	-	464	464	100,0	-		
	3	S M	-	-	4.543	6.099	5.747	16.389	6.056	6.056	100,0	5.065	
	4	AIPUJI					859	859	1.123	1.123	100,0	859	
	5	KASI KARNIA			-	-	558	558	598	598	100,0	558	
	6	MASTICA		1.337	3.334	3.917	3.577	12.165	3.000	3.391	113,0	2.500	
	7	BE SETRYA		1.930	1.768	1.738	1.971	7.407	1.682	1.682	100,0	1.930	
	8	CEREA		0	-	2.936	3.301	6.237	2.188	2.188	100,0	2.936	
	9	BE AUZENG	685	215		739	-	1.639	545	249	45,7	300	Improve!
	10	CAKARIY	0	-	-	2.030	1.583	3.613	2.000	1.244	62,2	2.030	Improve!
	11	AIPURAH	964	2.319	1.840	1.560	1.333	8.016	1.669	1.669	100,0	1.800	
	12	ASHLIE	1.703			-	-	1.703	200	-	-	-	
	13	SUCCES M			608	1.999	2.259	4.866	1.071	463	43,2	2.000	Improve!
	14	MENANGGAL	8.498	1.109	733	678	471	11.489	1.000	-	-	500	Improve!
	15	WAGHYU JAYA		2.237	2.176	1.863	1.707	7.983	2.120	1.243	58,6	2.237	Improve!
	16	CEGERA TIMBE	898	-	-	-	-	898	50	-	-	50	Improve!
	<i>Sub Total</i>		12.748	9.147	15.002	23.559	35.575	96.031	35.389	31.993	90,4	34.974	
C. JAVA	18	SYUMCOMO				12.134	12.134	12.289	12.289	100,0	12.134		
	19	TEL LISTERI			279	1.295	1.574	1.954	1.675	85,7	1.279	Improve!	
	20	ART AKAYU			95	-	95	95	-	-	95	Improve!	
	21	SIPTA WEJAYA			490	3.669	4.159	3.500	3.459	98,8	3.200	Improve!	
	22	PREMIER PAKYUT			711	2.582	3.293	2.000	1.989	99,5	2.000	Improve!	
	23	CERAJU	421				421	100	-	-	50	Improve!	
	<i>Sub Total</i>		421	-	-	1.575	19.680	21.676	19.938	19.412	97,4	18.758	
W. JAVA	24	TRAI EBEIDI	1.029				1.029	50	53	106,0	50		
	25	ELBACI	3.623	-	-	-	3.623	414	278	67,1	414	Improve!	
	26	WEBAY	194				194	100	100	100,0	100		
	27	GANENG FUTREY	2.906	-			2.906	100	77	77,0	100	Improve!	
	28	ENDOKARE	1.475		-	-	1.475	300	223	74,3	300	Improve!	
	29	C. CARRET	1.831		-	-	-	1.831	50	50	100,0	50	
	<i>Sub Total</i>		11.058	-	-	-	11.058	1.014	781	77,0	1.014		
28	OTHERS	2.777	1.020	452	2.477	5.935	12.661	6.352	5.216	82,1	6.190		
	<b>TOTAL</b>		<b>27.004</b>	<b>10.167</b>	<b>15.454</b>	<b>27.611</b>	<b>61.190</b>	<b>141.426</b>	<b>62.693</b>	<b>57.402</b>	<b>91,6</b>	<b>60.936</b>	

(4).

COLLECTION MONEY													
MRT' 2022													
USER	A/R STATUS END MRT 2022					MRT22				APR	Check		
	DES'21	JAN'22	PEB'22	MRT'22	TOTAL	PLAN	RLS	%	PLAN	List			
EAST JAVA	1	CETEY TEM	-	-	-	11.623	11.623	9.834	9.834	100,0	11.623		
	2	CATEY PIBI	-	-	-	464	464	-	-	-	464		
	3	S M	-	-	5.447	4.543	6.708	16.698	5.792	5.792	100,0	6.056	
	4	AIPUJI	-	-	-	1.123	1.123	971	971	100,0	1.123		
	5	KASI KARNIA	-	-	-	598	598	505	505	100,0	598		
	6	MASTICA	-	1.180	3.548	3.334	3.917	11.979	3.522	2.342	66,5	3.000	
	7	BE SETRYA	-	1.682	1.930	1.768	1.738	7.118	2.000	1.306	65,3	1.682	
	8	CEREA	-	0	-	2.188	2.936	5.124	2.593	2.593	100,0	2.188	Improve!
	9	BE AUZENG	545	389	215	-	739	1.888	1.200	523	43,6	545	Improve!
	10	CAKARIY	0	-	-	1.060	2.214	3.274	2.223	1.163	52,3	2.000	
	11	AIPURAH	270	2.363	2.319	1.840	1.560	8.352	1.902	1.632	85,8	1.669	Improve!
	12	ASHLJE	1.478	225	-	-	-	1.703	200	-	-	200	
	13	SUCCES M	-	-	-	1.071	1.999	3.070	-	-	#DIV/0!	1.071	
	14	SYUMBER AIBIDI	-	-	-	-	-	-	155	155	100,0	-	
	15	MENANGGAL	7.693	805	1.109	733	678	11.018	1.000	716	71,6	1.000	Improve!
	16	WAGHYU JAYA	-	691	2.789	2.176	1.863	7.519	2.489	2.489	100,0	2.120	
	17	CEGERA TIMBE	898	-	-	-	-	898	100	50	50,0	50	
	<i>Sub Total</i>		<b>10.884</b>	<b>7.335</b>	<b>17.357</b>	<b>18.713</b>	<b>38.160</b>	<b>92.449</b>	<b>34.486</b>	<b>30.071</b>	<b>87,2</b>	<b>35.389</b>	
C. JAVA	18	SYUMCOMO	-	-	-	12.289	12.289	10.289	10.289	100,0	12.289		
	19	TEL LISTERI	-	-	-	269	1.685	1.954	1.209	940	77,8	1.954	
	20	ART AKAYU	-	-	-	95	95	182	182	100,0	95	Improve!	
	21	SIPTA WEJAYA	-	-	-	490	3.459	3.949	2.371	1.881	79,3	3.500	Improve!
	22	PREMIER PAKYUT	-	-	-	816	1.884	2.700	3.000	2.699	90,0	2.000	Improve!
23	CERAJU	421	-	-	-	-	421	100	-	-	100	Improve!	
	<i>Sub Total</i>		<b>421</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.575</b>	<b>19.412</b>	<b>21.408</b>	<b>17.151</b>	<b>15.991</b>	<b>93,2</b>	<b>19.938</b>	
W. JAVA	24	TRAI EBEIDI	1.107	-	-	-	1.107	20	45	225,0	50	Improve!	
	25	ELBACI	3.907	-	-	-	3.907	100	272	272,0	414	Improve!	
	26	WEBAY	294	-	-	-	294	100	-	-	100	Improve!	
	27	GANENG FUTREY	2.982	-	-	-	2.982	100	25	25,0	100	Improve!	
	28	ENDOKARE	1.697	-	-	-	1.697	300	276	92,0	300		
	29	C. CARRET	1.906	-	-	-	1.906	100	25	25,0	50		
	<i>Sub Total</i>		<b>11.893</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>11.893</b>	<b>720</b>	<b>643</b>	<b>89,3</b>	<b>1.014</b>		
28	OTHERS	1.927	1.401	1.020	1.351	6.143	11.842	7.547	6.656	88,2	6.352		
	<b>TOTAL</b>		<b>25.125</b>	<b>8.736</b>	<b>18.377</b>	<b>21.639</b>	<b>63.715</b>	<b>137.592</b>	<b>59.904</b>	<b>53.361</b>	<b>89,1</b>	<b>62.693</b>	



(5).

COLLECTION MONEY												
PEB 2022												
USER	A/R STATUS END PEB 2022					PEB22			MRT	Check		
		NOP21	DES'21	JAN22	PEB'22	TOTAL	PLAN	RLS	%	PLAN	List	
1	CETEYTEM	-	-	-	-	9.834	9.834	11.023	110,0	9.834		
2	CATEY PIBI	-	-	-	-	-	-	618	618	100,0	-	
3	S M	-	-	5.338	5.447	4.997	15.782	7.488	7,488	100,0	5.792	
4	AIPJI	-	-	-	-	396	396	314	314	100,0	396	
5	KASI KARNA	-	-	-	-	505	505	1.167	1,167	100,0	505	
6	MASTICA	-	-	3.522	3.548	3.334	10.404	2.500	3,481	139,2	3.522	
7	BE SETRYA	-	1.084	1.904	1.930	1.768	6.686	1.600	975	60,9	2.000	Improve!
8	CEREA	-	-	411	2.182	2.188	4.781	2.563	2,152	84,0	2.593	Improve!
9	BE AUZENG	-	1068	389	215	-	1.672	1.500	1,263	84,2	1.200	Improve!
10	CAKARIY	-	-	-	123	2.100	2.223	1.032	910	88,2	2.223	Improve!
11	AIPURAH	-	1.902	2.363	2.319	1.840	8.424	1.629	1,629	100,0	1.902	
12	ASHLIE	1067	411	225	-	-	1.703	200	-	-	200	Improve!
13	SUCCESM	-	-	-	-	1.071	1.071	211	304	144,1	-	
14	SYUMBER AIBIDI	-	-	-	155	-	155	166	166	100,0	155	
15	MENANGGAL	7.490	919	805	1.109	733	11.056	1.000	503	50,3	1.000	Improve!
16	WAGHYU JAYA	-	1.575	1.604	2.789	2.176	8.144	1.500	2,134	142,3	2.489	
17	CEGERA TIMBE	948	-	-	-	-	948	100	-	-	100	Improve!
<i>Sub Total</i>		<b>9.505</b>	<b>6.959</b>	<b>16.561</b>	<b>19.817</b>	<b>30.942</b>	<b>83.784</b>	<b>34.611</b>	<b>34.127</b>	<b>98,6</b>	<b>33.911</b>	
18	SYUMCOMO	-	-	-	-	10.289	10.289	12.115	12,115	100,0	10.289	
19	TEL LISTERI	-	-	-	-	1.209	1.209	1.794	1,794	100,0	1.209	
20	ART AKAYU	-	-	-	182	-	182	686	686	100,0	182	
21	SIPTA WEJAYA	-	-	-	-	2.371	2.371	1.500	1,819	121,3	2.371	
22	PREMIER PAKYUT	-	-	-	1.532	1.986	3.518	3.000	2,042	68,1	3.000	Improve!
23	CERAJU	421	-	-	-	-	421	100	-	-	100	Improve!
<i>Sub Total</i>		<b>421</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.714</b>	<b>15.855</b>	<b>17.990</b>	<b>19.195</b>	<b>18.456</b>	<b>96,2</b>	<b>17.151</b>	
24	TRAEBEIDI	1.152	-	-	-	-	1.152	20	15	75,0	20	Improve!
25	ELBACI	4.388	63	-	-	-	4.451	100	-	-	100	Improve!
26	WEBAY	294	-	-	-	-	294	100	50	50,0	100	Improve!
27	GANENG FUTREY	3.106	-	-	-	-	3.106	100	-	-	100	Improve!
28	ENDOKARE	278	1.167	-	-	-	1.445	500	275	55,0	300	Improve!
29	C. CARRET	1.931	-	-	-	-	1.931	200	50	25,0	100	Improve!
<i>Sub Total</i>		<b>11.149</b>	<b>1.230</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12.379</b>	<b>1.020</b>	<b>390</b>	<b>38,2</b>	<b>720</b>	
30	OTHERS	2.440	1.004	1.401	2.762	4.725	12.332	8.529	6,949	81,5	8.122	
<b>TOTAL</b>		<b>23.515</b>	<b>9.193</b>	<b>17.962</b>	<b>24.293</b>	<b>51.522</b>	<b>126.485</b>	<b>63.355</b>	<b>59.922</b>	<b>94,6</b>	<b>59.904</b>	

(6).

COLLECTION MONEY													
JAN 2022													
USER	A/R STATUS END JAN 2022					JAN22			PEB	Check			
		OKT'22	NOP'22	DES'22	JAN'22	TOTAL	PLAN	RLS	%	PLAN	List		
EAST JAVA	1	CETEM TEM	-	-	-	-	11.023	11.023	11.419	11.419	100,0	11.023	
	2	CATEY PIBI	-	-	-	-	618	499	499	100,0	618		
	3	S M	-	-	6.934	5.338	6.001	18.273	6.799	6.799	100,0	7.488	
	4	AIPIJI	-	-	-	-	314	314	1.620	1.620	100,0	314	
	5	KASI KARNIA	-	-	-	-	1.167	1.167	-	-	-	1.167	
	6	MASTICA	-	-	2.857	4.146	3.548	10.551	2.500	2.722	108,9	2.500	
	7	BE SETRYA	-	533	1.326	1.904	1.930	5.693	2.000	1.379	69,0	1.600	Improve!
	8	CEREA	-	-	482	2.081	2.182	4.745	2.986	2.504	83,9	2.563	Improve!
	9	BE AUZENG	-	681	1.649	389	215	2.934	1.500	935	62,3	1.500	Improve!
	10	CAKARIY	-	-	-	393	639	1.032	1.309	1.106	84,5	1.032	Improve!
	11	AIPURAH	-	1.629	1.902	2.363	2.319	8.213	2.219	2.219	100,0	1.629	
	12	ASHLJE	624	443	411	225	-	1.703	500	104	20,8	200	Improve!
	13	SUCCES M	-	-	211	-	93	304	630	419	66,5	211	Improve!
	14	SYUMBER AIBIDI	-	-	-	166	155	321	52	52	100,0	166	
	15	MENANGGAL	7.314	679	919	805	1.109	10.826	800	1.073	134,1	1.000	
	16	CEGERA TIMBE	948	-	-	-	-	948	100	-	-	100	Improve!
		<i>Sub Total</i>	<b>8.886</b>	<b>3.965</b>	<b>16.691</b>	<b>17.810</b>	<b>31.313</b>	<b>78.665</b>	<b>34.933</b>	<b>32.850</b>	<b>94,0</b>	<b>33.111</b>	
C. JAVA	16	SYUMCOMO	-	-	-	-	12.115	12.115	11.640	11.640	100,0	12.115	
	17	TEL LISTERI	-	-	-	399	1.395	1.794	1.585	1.186	74,8	1.794	Improve!
	18	ENDOTEMA	-	-	-	-	-	610	610	100,0	-		
	19	ART AKAYU	-	-	-	686	182	868	198	198	100,0	686	
	20	SIPTA WEJAYA	-	-	-	776	1.043	1.819	1.596	820	51,4	1.500	Improve!
	21	CERAJU	421	-	-	-	-	421	100	-	-	100	Improve!
		<i>Sub Total</i>	<b>421</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.861</b>	<b>14.735</b>	<b>17.017</b>	<b>15.729</b>	<b>14.454</b>	<b>91,9</b>	<b>16.195</b>	
W. JAVA	22	TRAI EBEIDI	1.167	-	-	-	-	1.167	20	15	75,0	20	Improve!
	23	ELBACI	4.388	-	63	-	-	4.451	300	0	-	100	
	24	WEBAY	344	-	-	-	-	344	40	-	-	100	
	25	GANENG FUTREY	3.106	-	-	-	-	3.106	100	25	25,0	100	Improve!
	26	ENDOKARE	-	553	1.167	-	-	1.720	919	366	39,8	500	
	27	C. CARRET	1.981	-	-	-	-	1.981	100	204	204,0	200	
		<i>Sub Total</i>	<b>10.986</b>	<b>553</b>	<b>1.230</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12.769</b>	<b>1.479</b>	<b>610</b>	<b>41,2</b>	<b>1.020</b>	
28	OTHERS	1.584	3.483	3.545	5.380	11.801	25.793	9.931	7.613	76,7	13.029		
		<b>TOTAL</b>	<b>21.877</b>	<b>8.001</b>	<b>21.466</b>	<b>25.051</b>	<b>57.849</b>	<b>134.244</b>	<b>62.072</b>	<b>55.527</b>	<b>89,5</b>	<b>63.355</b>	

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

## ORIGINALITY REPORT

20%

SIMILARITY INDEX

19%

INTERNET SOURCES

6%

PUBLICATIONS

10%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Internet Source	3%
2	<a href="http://erepository.uwks.ac.id">erepository.uwks.ac.id</a> Internet Source	2%
3	<a href="http://elibrary.unikom.ac.id">elibrary.unikom.ac.id</a> Internet Source	1%
4	<a href="http://ejavec.id">ejavec.id</a> Internet Source	1%
5	<a href="http://repository.stieyapan.ac.id">repository.stieyapan.ac.id</a> Internet Source	1%
6	Submitted to Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Timur Student Paper	<1%
7	<a href="http://senapan.upnjatim.ac.id">senapan.upnjatim.ac.id</a> Internet Source	<1%
8	<a href="http://islamicmarkets.com">islamicmarkets.com</a> Internet Source	<1%

9	Submitted to Universitas Mulawarman Student Paper	<1 %
10	docplayer.info Internet Source	<1 %
11	es.scribd.com Internet Source	<1 %
12	www.idnfinancials.com Internet Source	<1 %
13	proceeding.unpkediri.ac.id Internet Source	<1 %
14	repository.upnjatim.ac.id Internet Source	<1 %
15	Ratih Kusumastuti, Wiwik Tiswiyanti, Sintia Marselina. "Analisis Perbandingan Potensi Financial Distress Sebelum dan Selama Pandemi COVID-19 Menggunakan Metode Grover, Springate dan Zmijewski", Owner, 2023 Publication	<1 %
16	pt.scribd.com Internet Source	<1 %
17	123dok.com Internet Source	<1 %
18	repository.iainpurwokerto.ac.id Internet Source	<1 %

19	<a href="https://repository.unived.ac.id">repository.unived.ac.id</a> Internet Source	<1 %
20	Nur Arifah. "MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM MEWUJUDKAN MADRASAH BERPRESTASI", <i>Muróbbi: Jurnal Ilmu Pendidikan</i> , 2020 Publication	<1 %
21	Submitted to Universitas Pamulang Student Paper	<1 %
22	Submitted to stie-pembangunan Student Paper	<1 %
23	Submitted to Sriwijaya University Student Paper	<1 %
24	<a href="https://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet Source	<1 %
25	<a href="https://jptam.org">jptam.org</a> Internet Source	<1 %
26	<a href="https://www.sosial79.com">www.sosial79.com</a> Internet Source	<1 %
27	<a href="https://repository.upi.edu">repository.upi.edu</a> Internet Source	<1 %
28	<a href="https://antam.com">antam.com</a> Internet Source	<1 %
29	<a href="https://danielstephanus.wordpress.com">danielstephanus.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %

30	<a href="http://ekonomimanajemen.com">ekonomimanajemen.com</a> Internet Source	<1 %
31	<a href="http://digilib.uin-suka.ac.id">digilib.uin-suka.ac.id</a> Internet Source	<1 %
32	<a href="http://konsultasiskripsi.com">konsultasiskripsi.com</a> Internet Source	<1 %
33	<a href="http://mohthaariqzeldaimtiyaaz.blogspot.com">mohthaariqzeldaimtiyaaz.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
34	Submitted to Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran Jakarta Student Paper	<1 %
35	Submitted to Universitas Merdeka Malang Student Paper	<1 %
36	<a href="http://etheses.uin-malang.ac.id">etheses.uin-malang.ac.id</a> Internet Source	<1 %
37	<a href="http://repository.ub.ac.id">repository.ub.ac.id</a> Internet Source	<1 %
38	Submitted to Universitas Wijaya Kusuma Surabaya Student Paper	<1 %
39	<a href="http://money.kompas.com">money.kompas.com</a> Internet Source	<1 %
40	<a href="http://repository.ubharajaya.ac.id">repository.ubharajaya.ac.id</a> Internet Source	<1 %

41	Submitted to Universitas Islam Indonesia Student Paper	<1 %
42	dspace.uii.ac.id Internet Source	<1 %
43	id.123dok.com Internet Source	<1 %
44	ejournal.stainpamekasan.ac.id Internet Source	<1 %
45	issuu.com Internet Source	<1 %
46	Submitted to Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Student Paper	<1 %
47	Submitted to Universitas Putera Batam Student Paper	<1 %
48	pdfcoffee.com Internet Source	<1 %
49	repo.darmajaya.ac.id Internet Source	<1 %
50	www.kompas.com Internet Source	<1 %
51	Submitted to Universitas Nasional Student Paper	<1 %

52	<a href="http://text-id.123dok.com">text-id.123dok.com</a> Internet Source	<1 %
53	(2-1-13) <a href="http://114.57.38.118/corporate_actions/new_info_jsx/je">http://114.57.38.118/corporate_actions/new_info_jsx/je</a> Internet Source	<1 %
54	<a href="http://etd.umsida.ac.id">etd.umsida.ac.id</a> Internet Source	<1 %
55	<a href="http://id.scribd.com">id.scribd.com</a> Internet Source	<1 %
56	Submitted to St. Ursula Academy High School Student Paper	<1 %
57	Submitted to Universitas Sebelas Maret Student Paper	<1 %
58	<a href="http://adoc.pub">adoc.pub</a> Internet Source	<1 %
59	<a href="http://airnavindonesia.co.id">airnavindonesia.co.id</a> Internet Source	<1 %
60	<a href="http://investor.id">investor.id</a> Internet Source	<1 %
61	<a href="http://repository.unbari.ac.id">repository.unbari.ac.id</a> Internet Source	<1 %
62	Submitted to Trisakti University Student Paper	<1 %
63	<a href="http://repository.trisakti.ac.id">repository.trisakti.ac.id</a>	



Internet Source

<1 %

64

[repository.unigal.ac.id](https://repository.unigal.ac.id)

Internet Source

<1 %

65

[webbpjs.azurewebsites.net](https://webbpjs.azurewebsites.net)

Internet Source

<1 %

66

Joko Supriyanto. "EVALUASI KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE SISTEM DU PONT", Jurnal Pajak dan Keuangan Negara (PKN), 2021

Publication

<1 %

67

[fe.ummetro.ac.id](https://fe.ummetro.ac.id)

Internet Source

<1 %

68

[repo.uinsatu.ac.id](https://repo.uinsatu.ac.id)

Internet Source

<1 %

69

[repository.iainbengkulu.ac.id](https://repository.iainbengkulu.ac.id)

Internet Source

<1 %

70

[repository.unmuhjember.ac.id](https://repository.unmuhjember.ac.id)

Internet Source

<1 %

71

Submitted to State Islamic University of Alauddin Makassar

Student Paper

<1 %

72

[asippindo.or.id](https://asippindo.or.id)

Internet Source

<1 %

73	<a href="http://eprints.uny.ac.id">eprints.uny.ac.id</a> Internet Source	<1 %
74	<a href="http://repository.ekuitas.ac.id">repository.ekuitas.ac.id</a> Internet Source	<1 %
75	<a href="http://repository.radenintan.ac.id">repository.radenintan.ac.id</a> Internet Source	<1 %
76	<a href="http://sera.astra.co.id">sera.astra.co.id</a> Internet Source	<1 %
77	<a href="http://www.tapkapital.co.id">www.tapkapital.co.id</a> Internet Source	<1 %
78	<a href="http://bisnis.tempo.co">bisnis.tempo.co</a> Internet Source	<1 %
79	<a href="http://de.scribd.com">de.scribd.com</a> Internet Source	<1 %
80	<a href="http://idnfinancials.s3-ap-southeast-1.amazonaws.com">idnfinancials.s3-ap-southeast-1.amazonaws.com</a> Internet Source	<1 %
81	<a href="http://pdffox.com">pdffox.com</a> Internet Source	<1 %
82	<a href="http://repository.usu.ac.id">repository.usu.ac.id</a> Internet Source	<1 %
83	<a href="http://artikankata.com">artikankata.com</a> Internet Source	<1 %
84	<a href="http://ejournal.poltektegal.ac.id">ejournal.poltektegal.ac.id</a>	

Internet Source

<1 %

85

[www.bulog.co.id](http://www.bulog.co.id)

Internet Source

<1 %

86

Submitted to Universitas Hang Tuah Surabaya

Student Paper

<1 %

87

[repository.uin-suska.ac.id](http://repository.uin-suska.ac.id)

Internet Source

<1 %

88

[repository.upstegal.ac.id](http://repository.upstegal.ac.id)

Internet Source

<1 %

89

[www.dardashchat.net](http://www.dardashchat.net)

Internet Source

<1 %

90

Citra Dewi Wulantika Manda Sari. "Analisis Kinerja Keuangan Menggunakan Metode EVA dan MVA Pada Perusahaan Semen Yang Terdaftar Di BEI", Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi, 2021

Publication

<1 %

91

Submitted to Universitas Papua

Student Paper

<1 %

92

Submitted to Universitas Siswa Bangsa Internasional

Student Paper

<1 %

93

[eprints.undip.ac.id](http://eprints.undip.ac.id)

Internet Source

<1 %

94	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Internet Source	<1 %
95	Submitted to Politeknik Negeri Jakarta Student Paper	<1 %
96	Submitted to Universiti Teknologi Petronas Student Paper	<1 %
97	<a href="http://doku.pub">doku.pub</a> Internet Source	<1 %
98	<a href="http://journal.stieamkop.ac.id">journal.stieamkop.ac.id</a> Internet Source	<1 %
99	<a href="http://www.clipan.co.id">www.clipan.co.id</a> Internet Source	<1 %
100	<a href="http://bpm.uwks.ac.id">bpm.uwks.ac.id</a> Internet Source	<1 %
101	<a href="http://moam.info">moam.info</a> Internet Source	<1 %
102	<a href="http://repositori.usu.ac.id">repositori.usu.ac.id</a> Internet Source	<1 %
103	<a href="http://fr.scribd.com">fr.scribd.com</a> Internet Source	<1 %
104	<a href="http://journal.um-surabaya.ac.id">journal.um-surabaya.ac.id</a> Internet Source	<1 %
105	<a href="http://mppa.co.id">mppa.co.id</a> Internet Source	<1 %

106	<a href="https://repository.unsoed.ac.id">repository.unsoed.ac.id</a> Internet Source	<1 %
107	Lati Nurliana Wati Fajzrina, Noormawanti Noormawanti, Gariato Gariato. "PERAN ORANG TUA TERHADAP PERKEMBANGAN SOSIAL EMOSIONAL ANAK PADA MASA PANDEMI COVID 19", Thufulah: Jurnal Ilmiah Mahasiswa, 2022 Publication	<1 %
108	Mujari Mujari. "Analisis Laporan Keuangan untuk Mengukur Kinerja Keuangan Perusahaan Telekomunikasi yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia", Journal of Management and Bussines (JOMB), 2019 Publication	<1 %
109	<a href="https://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id">administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id</a> Internet Source	<1 %
110	<a href="https://anri.go.id">anri.go.id</a> Internet Source	<1 %
111	<a href="https://aristafaoziyanti16.blogspot.com">aristafaoziyanti16.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
112	<a href="https://bacakabeh.blogspot.com">bacakabeh.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
113	<a href="https://bkpemula.wordpress.com">bkpemula.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
	<a href="https://digilib.unpas.ac.id">digilib.unpas.ac.id</a>	

114	Internet Source	<1 %
115	<a href="http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id">jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id</a> Internet Source	<1 %
116	<a href="http://lib.unnes.ac.id">lib.unnes.ac.id</a> Internet Source	<1 %
117	<a href="http://pakdosen.pengajar.co.id">pakdosen.pengajar.co.id</a> Internet Source	<1 %
118	<a href="http://repositori.umsu.ac.id">repositori.umsu.ac.id</a> Internet Source	<1 %
119	<a href="http://repository.ar-raniry.ac.id">repository.ar-raniry.ac.id</a> Internet Source	<1 %
120	<a href="http://repository.iainkudus.ac.id">repository.iainkudus.ac.id</a> Internet Source	<1 %
121	<a href="http://repository.ipb.ac.id:8080">repository.ipb.ac.id:8080</a> Internet Source	<1 %
122	<a href="http://www.cnnindonesia.com">www.cnnindonesia.com</a> Internet Source	<1 %
123	Ismail Ismail, Saiful Bahgia. "Digitalisasi Sebagai Strategi Revitalisasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Masa Pandemi Covid-19", Jurnal EMT KITA, 2021 Publication	<1 %
124	Widya Nur Bhakti Pertiwi, Lia Uzliawati. "Strategi Usaha Konveksi pada Masa Pandemi	<1 %

# Covid-19 di Kota Serang", JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan), 2022

Publication

---

125	<a href="https://archive.org">archive.org</a> Internet Source	<1 %
126	<a href="https://cdn-usm-prod.azureedge.net">cdn-usm-prod.azureedge.net</a> Internet Source	<1 %
127	<a href="https://digilib.uinkhas.ac.id">digilib.uinkhas.ac.id</a> Internet Source	<1 %
128	<a href="https://eprints.ums.ac.id">eprints.ums.ac.id</a> Internet Source	<1 %
129	<a href="https://exsan-febrian.blogspot.com">exsan-febrian.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
130	<a href="https://foldinggates.net">foldinggates.net</a> Internet Source	<1 %
131	<a href="https://inba.info">inba.info</a> Internet Source	<1 %
132	<a href="https://jakapukesta.wordpress.com">jakapukesta.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
133	<a href="https://repository.uinsaizu.ac.id">repository.uinsaizu.ac.id</a> Internet Source	<1 %
134	<a href="https://repository.uksw.edu">repository.uksw.edu</a> Internet Source	<1 %
135	<a href="https://repository.unair.ac.id">repository.unair.ac.id</a> Internet Source	<1 %

---

---

136	<a href="http://sholehwannabe.blogspot.com">sholehwannabe.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
137	<a href="http://ufdc.ufl.edu">ufdc.ufl.edu</a> Internet Source	<1 %
138	<a href="http://www.idx.co.id">www.idx.co.id</a> Internet Source	<1 %
139	<a href="http://www.jtrustbank.co.id">www.jtrustbank.co.id</a> Internet Source	<1 %
140	<a href="http://www.kompasiana.com">www.kompasiana.com</a> Internet Source	<1 %
141	<a href="http://www.mandom.co.id">www.mandom.co.id</a> Internet Source	<1 %
142	<a href="http://www.optionstrategi.com">www.optionstrategi.com</a> Internet Source	<1 %
143	<a href="http://www.rusdionoconsulting.com">www.rusdionoconsulting.com</a> Internet Source	<1 %
144	Fera Maulina. "ANALISIS TINGKAT EFISIENSI PENGGUNAAN MODAL MELALUI PENDEKATAN DU PONT SYSTEM PADA PT SIANTAR TOP TBK", Jurnal Ekonomi Integra, 2021 Publication	<1 %
145	Pratiwi Nila Sari. "PENGARUH PENGGUNAAN TEKNOLOGI DAN PENERAPAN E-COMMERCE TERHADAP PENINGKATAN PENJUALAN UMKM	<1 %



## DI MASA PANDEMI COVID-19", Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Manajemen, 2023

Publication

---

- 146 Annisa Bulan Jasmine Yuwono, Yulinartati Yulinartati, Ibna Kamelia Fiel Afroh. "Konstruksi Laporan Keuangan Berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan Entitas Mikro, Kecil dan Menengah (SAK EMKM)", BUDGETING : Journal of Business, Management and Accounting, 2020  $<1\%$
- Publication
- 

- 147 Moh. Musfiq Arifqi. "Pemulihan Perekonomian Indonesia Melalui Digitalisasi UMKM Berbasis Syariah di Masa Pandemi Covid-19", Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah, 2021  $<1\%$
- Publication
- 

- 148 Pascalia Gracie Wau. "ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI ASET TETAP BERDASARKAN PERNYATAAN STANDAR AKUNTANSI PEMERINTAHAN (PSAP) NOMOR 7 PADA KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA GUNUNGSITOLI", Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 2023  $<1\%$
- Publication
- 

- 149 [nanopdf.com](https://nanopdf.com)  $<1\%$
- Internet Source
-

---

Exclude quotes      On

Exclude matches      Off

Exclude bibliography      On