

BAB I

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 utamanya 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 sisa 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 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).

Bidang ekonomi merupakan salah satu bidang yang terkena dampak paling parah akibat penerapan kebijakan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) yang dilakukan pemerintah. 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 (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 melakukan penutupan sebagian atau bahkan seluruh gerai di berbagai wilayah, sebut saja beberapa di antaranya adalah Giant sebuah gerai hypermarket yang dimiliki oleh PT Hero Supermarket Tbk (Hero) yang mengalami penurunan terus menerus sehingga semua gerai Giant yang ada di Indonesia mulai akhir Juli 2021 ditutup (Kompas 25/5/2021), cara ini dilakukan karena perusahaan harus 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 diberikan kepada debitur yang terkena dampak penyebaran virus Corona dan pembangunan kembali selesai 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, penambahan fasilitas kredit, dan perubahan kelebihan kredit menjadi dukungan modal sementara. Berikut ini adalah gambaran Kredit dan Kredit Bermasalah (NPL) UMKM. *Non performing Loan* (NPL) untuk 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 trilun rupiah 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).

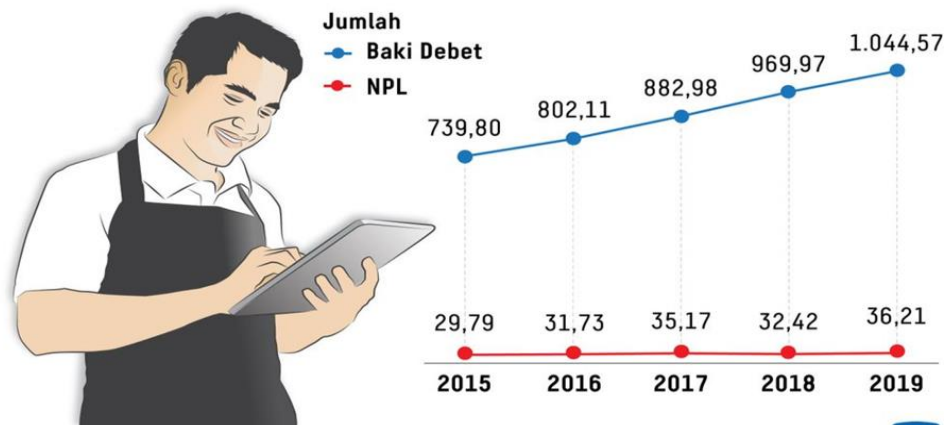
Gambar 1.1

**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


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 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. 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*.

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 keberlanjutan 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.