

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

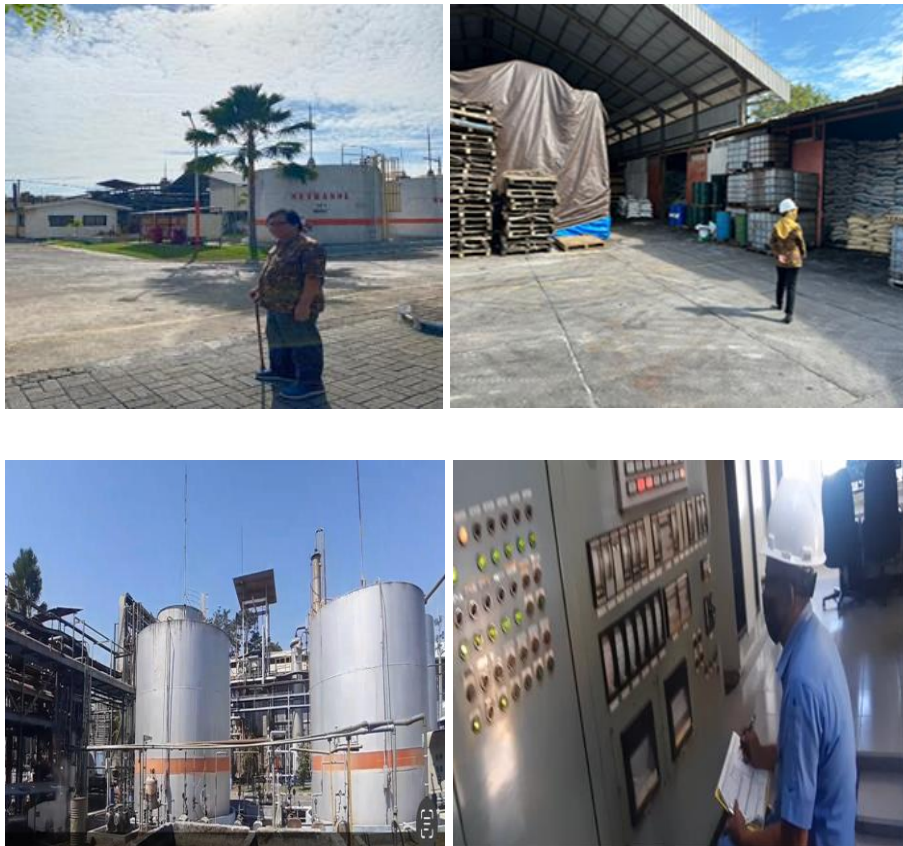
4.1. Hasil Penelitian

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.

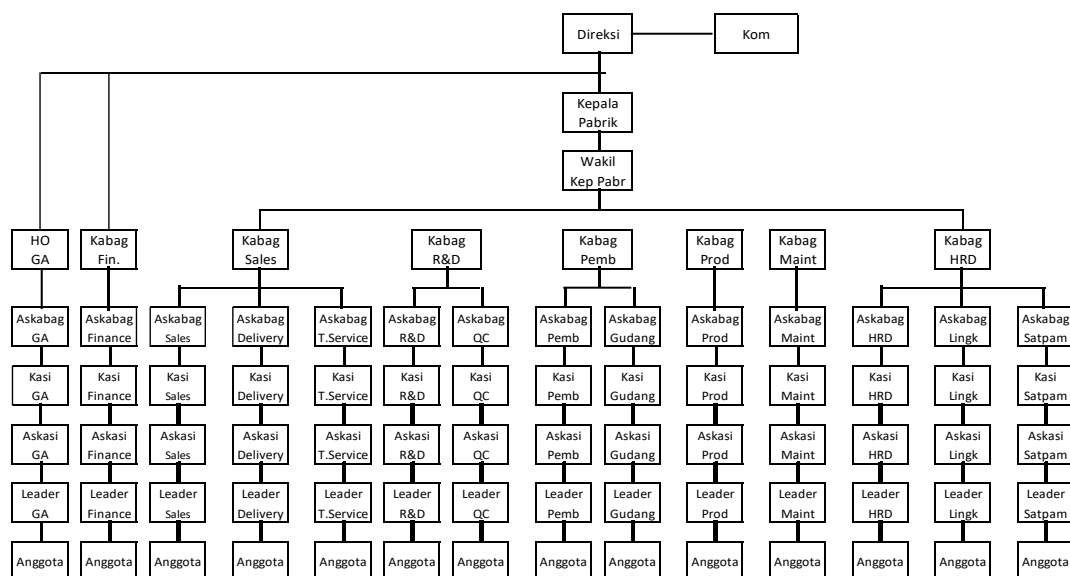
3. Struktur Perusahaan

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 dilapangan. 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	S1	4 – 5 Juli 2022	PT. ABC

Sumber : Peneliti 2022

Tabel 4.3

Jadwal Wawancara Informan Utama

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

Sumber : Peneliti 2022

Tabel 4.4

Jadwal Wawancara Informan Pendukung

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

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 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* untuk memperoleh informasi secara akurat dari sumber data terpercaya.

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 supliernya. 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 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*.

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. 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*, frekwensi 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 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 memproduksi 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 papas virus covid-19 bisa dihindari. Mengenai dampaknya terhadap cash flows, kami merasakan dampaknya dari pelanggan dan supplier kami. Pelanggan kami kebanyakan pabrik plywood 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. Jadiantisipasi 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 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 performa 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 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 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 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 observasi 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.

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*

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 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 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 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*.

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*. 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 diatas 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)		31 Des 20
NO	Customers	Credit	Umur Piutang Usaha per bulan						Piutang Usaha Total	
		Terms	Total	30	60	90	120	>120 hari		
		Days	2021	Des	Nop	Okt	Sep			
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 Futre	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 Aib	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)

	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)	Realisai 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*

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 mengkhususkan 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 observasi 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. Mengingatnkan 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 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.