

BAB II

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*.

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

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

Dari beberapa teori di atas, dapat dikatakan manajemen adalah suatu ilmu atau keahlian dalam menangani pemanfaatan 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.

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. 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 pengelolaan 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 suaktiva lancer 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.
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.

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:

$$CR =$$

$$\frac{\text{Current Assets}}{\text{Current Liabilities}}$$

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:

$$ATR =$$

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

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 :

$$CPR =$$

$$\frac{\text{Cash and Cash Equivalent}}{\text{Current Liabilities}}$$

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

$$\begin{aligned} & \text{NWC to Total Asset Ratio} = \\ & \text{(Current Assets - Current Liabilities) / Total Assets} \end{aligned}$$

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.

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:

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

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

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

$$\textit{Debt Ratio} =$$

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

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

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.

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 kesepakatan 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 :

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

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

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

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

$$\textit{Working Capital Turnover} = \frac{\textit{Sales}}{\textit{Average Working Capital}}$$

- 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:

$$\textit{Total Assets Turnover} = \frac{\textit{Sales}}{\textit{Average total assets}}$$

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.

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{(\text{Sales} - \text{Cost of Sales})}{\text{Sales}}$$

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:

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

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:

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

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:

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

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 tersebut, untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, manajemen strategi mutlak diperlukan dalam berbagai kegiatan. Berikut ini 8 manfaat manajemen strategi meliputi:

1. Manajemen strategi bisa mengambil pilihan yang paling ideal bagi asosiasi.
2. Kegiatan pembuatan prosedur 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 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 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 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 kelebihanannya, 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*) 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. 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 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).

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 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 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 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 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.

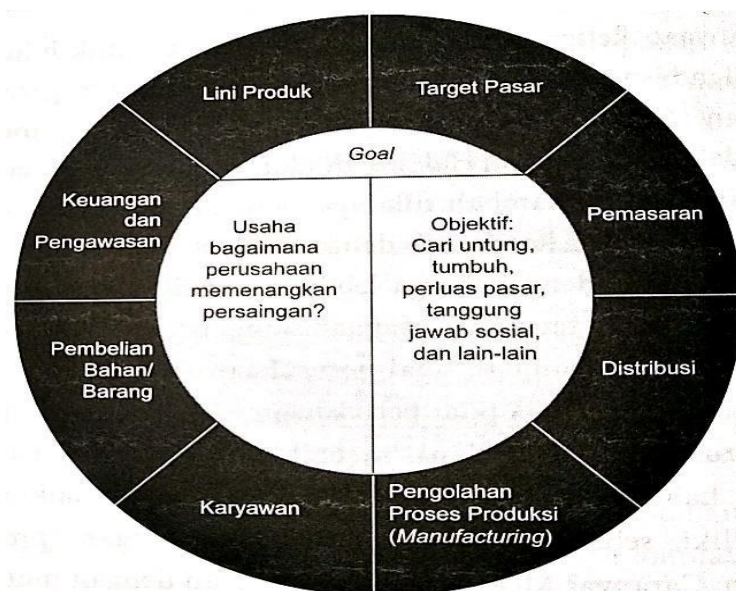
Hanya perusahaan yang menggunakan sistem manajemen yang dapat beroperasi. Bagan perusahaan adalah struktur yang digunakan untuk menetapkan tugas dan wewenang dari karyawan yang ditugaskan.

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.

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. 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.

Laporan keuangan sendiri merupakan laporan penting yang digunakan untuk mendapatkan data mengenai 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 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. 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.

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 atau teknik yang berhasil untuk mencapai tujuan dan sasaran yang otoritatif sehingga dapat dipenuhi sesuai dengan yang diharapkan (Mahsun, 2013: 42).

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).

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**

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 "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 merupakan salah satu dari sekian banyak indikator yang diperlukan dalam melihat keberhasilan dari suatu kinerja keuangan dalam suatu periode tertentu.

Dapat dimaknai 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*

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

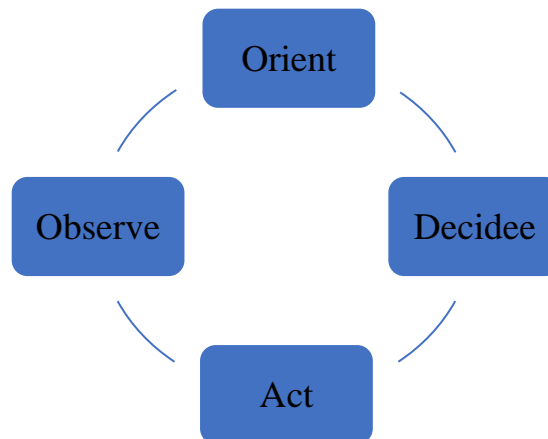
OODA *Loop* dilakukan oleh Richards Boyd seorang pilot pesawat tempur.

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*)

Berdasarkan gambar di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 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.

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 berubah karena adanya pembatasan sosial.

- b. *Orient* (orientasi), yaitu tahapan 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.

- d. Act (tindakan), khususnya melaksanakan langkah-langkah yang baru saja diselesaikan. Setelah menentukan hipotesis, merupakan kesempatan yang baik bagi pelaku bisnis untuk melakukan langkah-langkah dasar 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, 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 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

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. 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. Penelitian yang dilakukan oleh Harini dan Handayani pada tahun 2019 dengan judul “Pemasaran Kewirausahaan Melalui *E-Commerce* Untuk Meningkatkan Kinerja UMKM”. Hasil Penelitian : *E-commerce* mampu

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

5. 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. Darwanto, et.,al. dalam penelitiannya yang dilakukan pada tahun 2016 dengan judul “Potensi Ekonomi Lokal Dan Posisi Daya Saing Internasional UMKM (Kasus : Klaster UMKM di Jawa Tengah). Hasil

Penelitian nya adalah bahwa pola kelembagaan klaster pemula maupun berkembang mampu mengembangkan potensi ekonomi lokal di Jawa Tengah, bahkan sebagian klaster-klaster 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 : 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 Budiyaniti 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.

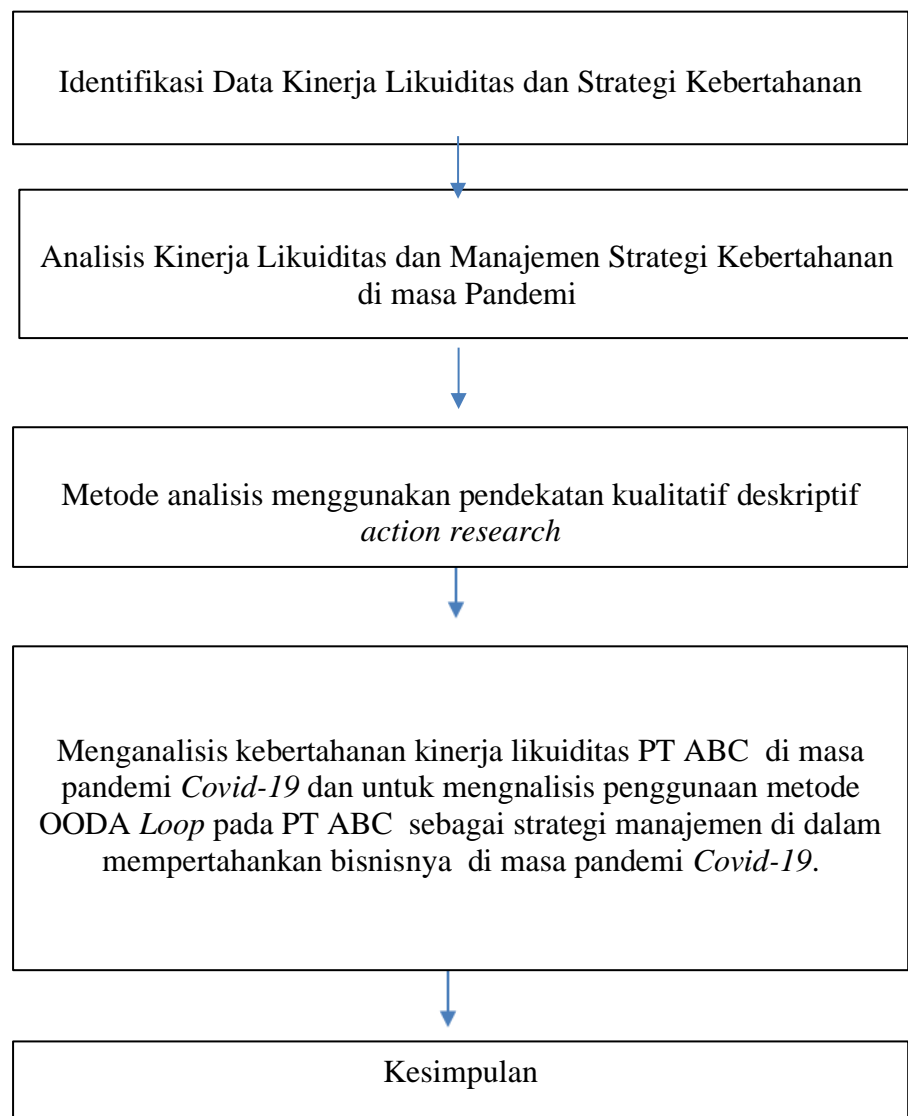
2.3. Kerangka Analisis

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 fokus yang akan dicapai adalah gambaran dari tindakan yang direncanakan oleh pelaku usaha dalam mempertahankan usahanya selama pandemi *Covid-19*. Penelitian ini menggunakan model tindakan sistem yang

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

Gambar 2.3.

Kerangka Analisis



(Sumber: Peneliti 2022)