

Buku ini memaparkan analisis yang menyajikan informasi pada pasar yang kompetitif. Salah satu tujuan analisis laporan keuangan adalah mengurangi ketidakpastian melalui evaluasi yang kompleks dan komprehensif. Analisis laporan keuangan adalah bagian penting dan tidak dapat dipisahkan dengan analisis bisnis yang luas. Analisis bisnis meliputi analisis terhadap hal-hal terkait lingkungan bisnis perusahaan, strateginya, serta posisi keuangan dan kinerjanya. Evaluasi yang komprehensif selain membutuhkan analisis laporan keuangan juga melibatkan manajemen keuangan serta mekanisme good corporate governance (sebagai bagian dari lingkungan bisnis perusahaan).

Pembahasan beberapa materi pada buku ini berdasarkan hasil penelitian penulis. Beberapa soal berbasis kasus dan proyek juga disajikan dalam literatur ini untuk melatih pembaca terutama mahasiswa untuk berpikir kritis menemukan solusi penyelesaian atas problem yang ada. Buku ini terdiri dari 7 bagian sebagai berikut:

- Bagian 1 Manajemen Modal Kerja & Profitabilitas
- Bagian 2 Evaluasi komprehensif pada Bisnis
- Bagian 3 Tingkat Pengembalian Investasi dan Modal
- Bagian 4 Analisis Kredit
- Bagian 5 Analisis dan Penilaian Ekuitas
- Bagian 6 Mekanisme Good Corporate Governance
- Bagian 7 Regulasi Investasi dan Perkembangannya di Indonesia

ANALISIS BISNIS PENDUKUNG KEBIJAKAN INVESTASI



ANALISIS BISNIS PENDUKUNG KEBIJAKAN INVESTASI

Juli Murwani, Silvia Risky

ANALISIS BISNIS PENDUKUNG KEBIJAKAN INVESTASI

**Juli Murwani
Silvia Riski Agnestina**



UNIPMAPress
WE GOT IT

ANALISIS BISNIS PENDUKUNG

KEBIJAKAN INVESTASI

Penulis:

Juli Murwani
Silvia Riski Agnestina

Editor:

Nik Amah

Perancang Sampul:

Moh. Tajuddin Azzam Zami

Penata Letak:

Nik Amah

Cetakan Pertama, Desember 2022

Diterbitkan Oleh:

UNIPMA PRESS

Universitas PGRI Madiun

Jl. Setiabudi No. 85 Madiun Jawa Timur 63118

Telp. (0351) 462986, Fax. (0351) 459400

E-Mail: upress@unipma.ac.id

Website: www.kwu.unipma.ac.id

ISBN:

978-623-8095-01-8

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang

All right reserved.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga buku yang berjudul “Analisis Bisnis Pendukung Kebijakan Investasi” dapat terselesaikan dengan baik. Buku ini disusun dengan tujuan untuk membantu masyarakat secara umum dan mahasiswa khususnya yang hendak mendalami pengetahuan tentang teori – teori analisis bisnis secara umum dan khususnya analisis laporan keuangan.

Peran vital perusahaan dalam menggerakkan roda perekonomian, serta multiplier effect- nya terhadap masyarakat menjadikan kajian tentang evaluasi kinerja perusahaan yang merupakan bagian dari analisis bisnis menjadi penting untuk dilakukan. Analisis laporan keuangan merupakan kajian yang menarik dan dinamis. Kombinasi analisis kinerja keuangan dengan mekanisme manajerial dalam *Good Corporate Governance* sangat relevan dengan kepentingan dalam mengambil keputusan oleh stakeholders: investor, kreditor, konsultan, manajer, auditor, direktur, analis, pemerintah, dan karyawan.

Tujuan dan manfaat penulisan buku ini diharapkan akan berguna bagi berbagai kalangan *stakeholders* (akademisi, perusahaan / pelaku usaha, serta masyarakat secara lebih luas) serta organisasi pemerintah. Bagi akademisi buku ini dapat dijadikan sumber wawasan mengenai berbagai bentuk analisis bisnis serta kolaborasinya dengan *Good Corporate Governance* sebagai pendukung kebijakan investasi.

Bagi masyarakat secara lebih luas, buku ini diharapkan menjadi literatur yang mudah dipahami dan memberi pengetahuan dasar

kepada masyarakat tentang bagaimana hendaknya mengevaluasi kinerja perusahaan baik melalui informasi keuangan maupun non-keuangan sebagai bagian dari evaluasi suatu bisnis. Demikian sehingga masyarakat (investor maupun investor potensial) dapat menjadikan hasil evaluasi tersebut sebagai dasar pengambilan keputusan salah satunya keputusan investasi.

Buku “Analisis Bisnis Pendukung Kebijakan Investasi” selesai tersusun dengan lancar pastinya tidak luput dari campur tangan, dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Demikian penyusun menyampaikan terima kasih kepada pihak - pihak yang telah membantu. Penyusun juga berterima kasih kepada LPPM Universitas PGRI Madiun yang memberikan dukungan finansial melalui program hibah buku ajar. Penyusun menyadari bahwa penulisan buku ini masih belum sempurna, sehingga penyusun mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi pembenahan yang berkelanjutan.

Madiun, 2022

Penyusun

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v

BAGIAN I MANAJEMEN MODAL KERJA & PROFITABILITAS

A. Bank Perkreditan Rakyat	2
B. Pengertian Modal Kerja.....	4
C. Fungsi Modal Kerja	9
D. Manajemen Modal Kerja	10
E. Profitabilitas	13
F. Hubungan Manajemen Modal Kerja dan Profitabilitas	20

BAGIAN 2 EVALUASI KOMPREHENSIF PADA BISNIS

A. Strategi Bisnis	25
B. Marketing	32
C. Penjualan / Sales	38
D. Pelayanan Konsumen	40
E. <i>Human Resource</i>	42
F. Kepemimpinan / <i>Leadership</i>	44
G. Keuangan dan Akuntansi	47
H. Operasional	51
I. Teknologi	52

BAGIAN 3 TINGKAT PENGEMBALIAN INVESTASI ATAS MODAL

A. Pentingnya Pengembalian Atas Investasi Modal ...	56
B. Komponen pengembalian Atas Investasi Modal	58
C. Menganalisis Pengembalian Atas Aset Operasi Bersih	61
D. Analisis Pengembalian Atas Ekuitas Biasa	72

BAGIAN 4 ANALISIS KREDIT

A. Pengertian Kredit	76
B. Pengertian Analisis Kredit	77
C. Fungsi Analisis Kredit	78
D. Manfaat Analisis Kredit	79
E. Aspek Penilaian Analisis Kredit	79
F. Prosedur Pemberian Kredit	82
G. Rasio dalam Analisis Kredit	83
H. Analisis Kualitatif Kelayakan Kredit	87

BAGIAN 5 ANALISIS DAN PENILAIAN EKUITAS

A. Pengertian Daya Tahan Laba	91
B. Penilaian Ekuitas Berbasis Laba	101
C. Kekuatan Laba dan Peramalan untuk Tujuan Penilaian	104

BAGIAN 6 MEKANISME *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*

A. Gambaran <i>Good Corporate Governance</i>	110
B. Mekanisme <i>Good Corporate Governance</i>	113

BAGIAN 7 REGULASI INVESTASI DAN PERKEMBANGANNYA DI INDONESIA

A. Pendahuluan	143
B. Perkembangan Investasi dan Regulasinya Di Indonesia	145

DAFTAR PUSTAKA	155
----------------------	-----

Glosarium	160
-----------------	-----

Indeks	163
--------------	-----

Profil Penulis	165
----------------------	-----

Sinopsis Sampul Belakang	166
---------------------------------------	------------

BAGIAN 1

MANAJEMEN MODAL KERJA & PROFITABILITAS

Salah satu cara untuk menilai kinerja perusahaan adalah dengan mengukur profitabilitasnya. Profitabilitas sebuah perusahaan adalah kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba. Laba yang didapatkan oleh sebuah perusahaan akan berdampak terhadap kemampuan keuangan internal. Perusahaan yang profitabel akan lebih aman dari sisi keuangan, memiliki kemampuan bertahan dari krisis keuangan, jauh dari risiko kebangkrutan dan lebih bisa berkembang secara bisnis.

Kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba pastinya akan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang salah satunya adalah kemampuan perusahaan dalam mengelola modal kerja (manajemen modal kerja). Ketersediaan dan manajemen modal kerja yang optimal akan memberikan dampak terhadap aktivitas perusahaan yang meliputi aktivitas operasional yang lancar, kondisi likuiditas yang terjaga dengan baik, perputaran uang tunai yang cepat dan maksimal, serta peningkatan pendapatan perusahaan. Optimalisasi manajemen modal kerja selanjutnya akan mampu meningkatkan laba perusahaan dan berdampak baik bagi kondisi kesehatan keuangan perusahaan.

Pembahasan tentang manajemen modal kerja dan profitabilitas perusahaan ini dilaksanakan sesuai dengan hasil penelitian yang dilaksanakan oleh penulis. Perusahaan yang dijadikan objek penelitian dan pembahasan adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa perbankan yaitu Bank Perkreditan Rakyat. Wilayah penelitian yaitu di beberapa daerah wilayah eks-

karisidenan Madiun meliputi kota Madiun, Kabupaten Madiun, Kabupaten Magetan, Kabupaten Ngawi dan Kabupaten Ponorogo.

A. Bank Perkreditan Rakyat

Herri et al. (2008) menyatakan bahwa Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah salah satu bentuk lembaga keuangan mikro di Indonesia yang telah memiliki akar dalam sosial ekonomi masyarakat pedesaan Indonesia. Menurut Undang Undang Republik Indonesia No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan, sebagaimana telah diubah dengan UndangUndang Republik Indonesia No. 10 tahun 1998, BPR adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan Prinsip Syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Usaha BPR meliputi, menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan, dan atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu; memberikan kredit; menyediakan pembinaan dan penempatan dana berdasarkan Prinsip Syariah sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia; menempatkan dananya dalam bentuk Sertifikat Bank Indonesia, deposito berjangka, sertifikat deposito dan tabungan pada bank lain.

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) merupakan lembaga keuangan yang dibentuk untuk melayani kebutuhan pelayanan jasa-jasa perbankan bagi masyarakat ekonomi lemah, terutama usaha kecil di Indonesia. Peran BPR kepada usaha kecil dianggap penting bagi peningkatan pembiayaan usaha mikro dan kecil karena selama ini usaha kecil sebagai sektor yang berperan penting dalam perekonomian Indonesia memerlukan suntikan modal dari pihak luar. Peran usaha kecil yang besar ditunjukkan oleh kontribusinya terhadap produksi nasional, jumlah unit usaha dan

pengusaha, serta penyerapan tenaga kerja. Meskipun demikian, perkembangan usaha kecil di Indonesia masih menghadapi berbagai kendala, terutama dalam hal pemenuhan modal usaha dari lembaga keuangan formal seperti bank.

Kumara (2009) menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan kegiatan usahanya BPR dapat menjalankan usahanya secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah. Kegiatan usaha yang diperkenankan dilakukan oleh BPR sangat terbatas dibandingkan dengan bank umum, yaitu hanya meliputi penghimpunan dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu, memberikan kredit serta menempatkan dana dalam bentuk Sertifikat Bank Indonesia (SBI), deposito berjangka, sertifikat deposito, dan tabungan pada bank lain. BPR tidak diperkenankan menerima simpanan berupa giro dan ikut serta dalam lalu lintas pembayaran serta melakukan kegiatan usaha selain yang diperkenankan. Kegiatan usaha yang dilakukan BPR salah satunya adalah memberikan kredit untuk Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Handan dan Wijaya (2006) menjelaskan bahwa dalam melaksanakan fungsinya, BPR melakukan beberapa kegiatan-kegiatan seperti menghimpun dana jangka pendek, menengah, dalam bentuk Tabungan dan Deposito; pembinaan dan pembiayaan dunia usaha, khususnya membantu pengembangan usaha golongan ekonomi lemah; memobilisasikan dana masyarakat sebagai sumber pembangunan di daerah; memberikan pembiayaan jangka pendek, menengah dan panjang kepada perusahaan-perusahaan perorangan untuk keperluan pembangunan; melakukan kerja sama sesama bank dan Lembaga Keuangan dan menjalankan usaha-usaha perbankan lainnya,

sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan dan Undang-Undang yang berlaku.

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) memiliki peran yang sangat besar dalam menggerakkan roda perekonomian terutama bagi masyarakat menengah ke bawah yang ada di daerah. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) menjadi alternatif sumber pendanaan bagi masyarakat daerah terutama di pedesaan. Melihat peran yang strategis tersebut, maka penelitian tentang kinerja BPR perlu untuk dilakukan sebagai upaya menjaga tingkat kesehatan dan keberlangsungan operasional BPR. Salah satu faktor yang diduga berpengaruh terhadap kinerja BPR adalah manajemen modal kerja. Manajemen modal kerja BPR akan terkait dengan kecukupan modal kerja, aspek likuiditas dan kesehatan keuangan BPR.

B. Pengertian Modal Kerja

Beberapa ahli memberikan referensi mengenai pengertian modal kerja. Modal kerja (*working capital*) adalah jumlah aktiva lancar atau harta pada neraca perusahaan. Sementara, konsep modal bersih merujuk pada pengurangan harta lancar atau aset dengan utang atau pasiva lancar. Dari sini dapat diketahui berapa besar modal bersih dan modal kotor sebuah bisnis (Jumingan, 2016).

Kasmir memandang *working capital* sebagai dana yang dipakai untuk melaksanakan kegiatan operasional perusahaan. Modal ini mewakili besarnya modal yang ditanam di perusahaan dengan bentuk aktiva lancar atau jangka pendek. Contoh modal kerja yang dimaksud antara lain kas, surat berharga, deposito, dan piutang.

Menurut Eugene F. Brigham dan Joel F. Houston, *working capital* merupakan hasil penjumlahan aktiva/harta lancar. Namun, status aktiva

lancar tersebut sebagai modal kerja kotor sehingga definisi ini bersifat kuantitatif lantaran penggunaan total dana tersebut ditujukan untuk operasi jangka pendek. Brigham dan Houston juga menegaskan ketersediaan modal perusahaan ditentukan oleh kas, persediaan, piutang, dan sekuritas yang dimiliki.

Modal kerja suatu perusahaan sebagai contoh perusahaan perbankan dapat dihitung melalui rasio modal kerja. Rasio modal kerja adalah gambaran posisi keuangan jangka pendek berupa ukuran kelancaran proses operasi suatu perusahaan dalam kurun waktu satu tahun. Dalam setiap proses bisnis, perusahaan membutuhkan modal kerja berupa kas atau aset non-kas yang dapat dicairkan untuk membiayai operasional perusahaan tersebut. Modal kerja seringkali dikenal dengan istilah aset lancar perusahaan dalam laporan keuangan. Aset itu dikelola untuk menghasilkan pendapatan rutin perusahaan.

Pada Laporan Keuangan, kebutuhan operasi atau beban pengeluaran rutin itu tersaji sebagai utang lancar. Pada dasarnya, aset lancar harus mampu membayar utang lancar perusahaan. Jika tidak, hal itu mengindikasikan proses bisnis rutin perusahaan macet. Kebutuhan modal kerja masing-masing perusahaan tentu bervariasi tergantung jenis usahanya. Perusahaan ritel misalnya, membutuhkan dana untuk membeli dan menyimpan barang dagangan, membayar gaji karyawan, dan beban operasional penjualan lain. Perusahaan manufaktur membutuhkan dana untuk membeli bahan baku, gaji karyawan, dan beban produksi, beban administrasi, dan beban-beban lainnya. Membandingkan nilai aset lancar dan utang lancar, maka dapat diperkirakan kelancaran operasi perusahaan. Perbandingan aset lancar dan utang lancar biasa disebut rasio modal kerja.

Menghitung dan menganalisis rasio modal kerja menjadi hal yang penting untuk dilaksanakan oleh perusahaan untuk mengetahui kondisinya. Rasio modal kerja ini mampu memberikan gambaran posisi keuangan jangka pendek sehingga membantu perusahaan mengevaluasi dan memantau seberapa besar efisiensi modal kerja yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu. Beberapa *stakeholder* seperti pemilik bisnis, akuntan, investor dan pelaku ekonomi lain menggunakan rasio likuiditas untuk menghitung modal kerja atau asset keuangan yang tersedia dalam sebuah perusahaan.

Hal ini merupakan indikasi yang dapat digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menangani kewajiban keuangan jangka pendeknya, seperti membayar gaji karyawan, membayar utang, dan kewajiban lain. Bagi perusahaan, kata lain dari rasio likuiditas itu penting untuk menjadi barometer bagi kesehatan keuangan perusahaan. Rasio ini juga dapat membantu memprediksi masalah arus kas yang akan datang dan bahkan sinyal kebangkrutan yang sangat penting dalam perekonomian saat ini. Bagi kreditur, kata lain dari rasio likuiditas itu bisa menjadi acuan untuk mengetahui prospek terkait dividen dan kemampuan perusahaan membayar biaya bunga utang di masa mendatang.

Sebagaimana penjelasan sebelumnya bahwa modal kerja dapat diukur dan dianalisis melalui likuiditas perusahaan, maka berikut beberapa rasio yang dapat mencerminkan posisi modal kerja suatu perusahaan:

1. *Current Assets to Total Assets Ratio* yaitu rasio keuangan yang membandingkan antara aktiva lancar dengan total aktiva perusahaan.

$$\left| \text{Current Assets to Total Assets Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \right.$$

Sumber: Dong & Su (2010)

2. *Current Liability to Total Assets Ratio* adalah rasio keuangan yang membandingkan antara hutang lancar dengan total aktiva perusahaan.

$$\left| \text{Current Liability to Total Assets Ratio} = \frac{\text{Hutang Lancar}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \right.$$

Sumber: Dong & Su (2010)

3. *Current Ratio* adalah rasio keuangan yang membandingkan antara aktiva lancar dengan hutang lancar perusahaan.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

Sumber: Wijaya & Suswandari (2014)

4. *Cash Ratio* adalah rasio keuangan yang mencerminkan posisi kas dan setara kas perusahaan untuk menjamin / membayar kewajiban lancar atau utang jangka pendek perusahaan.

$$\left| \text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas} + \text{Setara Kas}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\% \right.$$

Sumber: Wijaya & Suswandari (2014)

5. *Debt to Assets Ratio* adalah rasio untuk menilai seberapa besar perusahaan berpatokan pada utang untuk membiayai asetnya.

$$\left| \text{Debt to Assets Ratio} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \right.$$

Sumber: Dong & Su (2010)

Setelah dilakukan penghitungan rasio maka langkah berikutnya adalah analisis terhadap rasio tersebut. Rasio modal kerja yang sehat adalah tidak terlalu kecil tetapi juga tidak terlalu berlebihan. Jika kata lain dari rasio likuiditas itu kecil atau aset lancar perusahaan kurang dari utang

lancar, maka artinya perusahaan kemungkinan mengalami kesulitan untuk berkembang, bahkan berpotensi bangkrut.

Sebaliknya, jika rasio modal kerja terlalu besar atau modal kerja berlebihan menunjukkan adanya aset yang menganggur. Pada umumnya, perusahaan menghindari *cash on hand* terlalu besar karena *idle cash* adalah beban. Bukan tanpa alasan, hal itu disebut beban karena nilai kas umumnya berkurang terkikis oleh waktu. Kas yang menganggur juga berisiko untuk disalahgunakan.

Perusahaan yang memiliki rasio likuiditas yang tinggi juga tak selamanya menjamin utang yang sudah jatuh tempo bisa terbayar. Hal ini dapat terjadi jika distribusi aktiva lancar tidak menguntungkan. Sebagai ilustrasi, jika jumlah persediaan relatif tinggi dibanding tingkat penjualan yang akan datang, maka tingkat perputaran persediaan atau *inventory turnover* adalah relatif rendah. Pada akhirnya, terjadi investasi berlebihan dalam persediaan atau inventori. Beberapa hal yang patut dicermati dalam melakukan analisa pada rasio modal kerja antara lain:

- 1) Kemampuan perusahaan membayar utang-utangnya secara tepat waktu.
- 2) Penggunaan modal kerja yang efisien oleh manajemen.
- 3) Modal kerja masuk dalam kategori cukup, kurang, atau berlebihan.
- 4) Peringkat kredit (*credit rating*) perusahaan menguntungkan atau tidak.
- 5) Perkembangan posisi keuangan jangka pendek.

C. Fungsi Modal Kerja

Stabilitas keuangan dan modal yang cukup menjadi syarat penunjang kelancaran dan efisiensi operasional suatu perusahaan. Semua kebutuhan operasional perusahaan serta kewajiban (utang) dapat dibayar tepat waktu, jika perusahaan memiliki kecukupan *working capital* yang

memadai. Bagi perusahaan, modal kerja (*working capital*) memiliki fungsi sebagai berikut:

- 1) Modal kerja yang cukup melindungi kondisi perusahaan terutama saat terjadi krisis yang bisa saja menyebabkan adanya penurunan nilai harta lancar,
- 2) Modal kerja yang cukup akan menjadi pendukung perusahaan dalam menyelenggarakan pelayanan lebih baik, lancar, dan cepat terhadap pelanggan,
- 3) Perusahaan dapat melunasi seluruh kewajiban (seperti utang dan pinjaman bank) sesuai jangka waktu yang diberikan pihak ketiga (kreditor),
- 4) Perusahaan dapat dengan aman menyediakan kredit bagi konsumen dengan cara menguntungkan dan mudah,
- 5) Kondisi keuangan perusahaan yang relatif stabil menunjang efektivitas dan efisiensi aktivitas internal dan eksternal perusahaan,
- 6) Pada kondisi perusahaan mengalami kerugian maka perusahaan dengan modal kerja yang cukup dapat menutup kerugian tanpa mempengaruhi kondisi keuangan perusahaan secara umum,
- 7) Perusahaan mampu memenuhi hak pekerja terkait gaji, tunjangan, hingga asuransi keselamatan kerja.

Fungsi lain dari modal kerja juga berkaitan erat sebagai bentuk analisis bisnis (dari segi keuangan) sebagai pendukung kebijakan investasi suatu perusahaan. Beberapa hal yang menjadi sinyal bahwa rasio modal kerja terbukti sehat antara lain adalah perusahaan memiliki kemampuan untuk membayar kewajiban tepat waktu sesuai kesepakatan, dimana hal ini berkaitan dengan pihak eksternal. Sinyal lain bahwa modal kerja perusahaan pada kondisi sehat yaitu perusahaan mampu menjaga dan

memelihara modal kerja agar dapat mengoperasikan bisnis secara normal. Perusahaan juga mampu memberikan dividen, dan mampu memelihara tingkat pembiayaan yang menguntungkan.

D. Manajemen Modal Kerja

Modal kerja (*working capital*) adalah uang yang digunakan untuk menjalankan bisnis perusahaan sehari-hari (Sur dan Chakraborty, 2011). Manajemen modal kerja adalah tindakan pengelolaan untuk menjaga keseimbangan antara aset lancar dan kewajiban lancar. Dalam manajemen modal kerja, perusahaan mengatur perputaran penggunaan kas dan setara kas, piutang, persediaan, serta utang yang dimiliki perusahaan. Manajemen modal kerja memiliki peran penting dalam bagian analisis untuk mengambil keputusan bisnis diantaranya keputusan investasi.

Manajemen modal kerja memiliki tujuan untuk memberikan dukungan yang memadai terhadap operasional bisnis perusahaan. Salah satu faktor yang terkait dengan manajemen modal kerja perusahaan utamanya pada perusahaan perbankan adalah aspek kecukupan modal kerja. Semakin besar nilai rasio yang menggambarkan kecukupan modal kerja maka semakin besar kesempatan bank dalam menghasilkan laba, karena dengan modal yang besar manajemen bank sangat leluasa dalam menempatkan dananya ke dalam aktivitas investasi yang menguntungkan (Sukma, 2013).

Tampubolon (2013) menjelaskan bahwa modal kerja secara kolektif mencakup aktiva lancar dan hutang lancar / jangka pendek. Tampubolon (2013) juga memaparkan bahwa untuk menentukan berapa jumlah kebutuhan akan modal kerja dapat diketahui melalui metode

perputaran modal kerja yang memanfaatkan analisis laporan keuangan perusahaan.

Efektivitas dan efisiensi modal kerja menunjukkan prestasi manajemen dalam mengelola sumber daya perusahaan. Modal kerja yang efisien diperlukan suatu perusahaan untuk menjamin kelangsungan dan keberhasilan jangka panjang dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Efektivitas dan efisiensi manajemen modal kerja dapat dilihat dari bagaimana perputaran modal kerja yang terjadi tiap tahunnya. Dari perputaran modal kerja ini, akan dapat diketahui bagaimana perusahaan mampu memanfaatkan modal kerja mereka untuk mendapatkan keuntungan.

Tabel 1.1. Kecepatan dan Periode Perputaran Modal Kerja

Elemen Modal Kerja	Kecepatan Perputaran	Periode Perputaran
Kas	$\frac{\text{Total Penjualan}}{\text{Rata - rata Kas}} = a \text{ kali}$	$\frac{365}{a} = p \text{ hari}$
Bahan Mentah	$\frac{\text{Total Bahan yang Dipakai}}{\text{Rata - rata Persediaan Bahan Mentah}} = b \text{ kali}$	$\frac{365}{b} = q \text{ hari}$
Barang jadi $\frac{1}{2}$	$\frac{\text{Total Biaya Produksi}}{\text{Rata - rata Persediaan Barang } \frac{1}{2} \text{ jadi}} = c \text{ kali}$	$\frac{365}{c} = r \text{ hari}$
Barang Jadi	$\frac{\text{Total Harga Pokok Penjualan}}{\text{Rata - rata Persediaan Barang jadi}} = d \text{ kali}$	$\frac{365}{d} = s \text{ hari}$

Piutang	$\frac{\text{Total Penjualan Kredit}}{\text{Rata - rata Piutang}} = e \text{ kali}$	$\frac{365}{e} = t \text{ hari}$
Modal Kerja	$\frac{365}{p + q + r + s + t} = x \text{ kali}$	$\frac{365}{\frac{b}{a} \frac{d}{c} \frac{e}{e}} = y \text{ hari}$

Hasil dari formula pada tabel sebelumnya, hendaknya dibandingkan dengan angka standar pengukuran rasio aktivitas. Angka standar yang dimaksud tersaji pada tabel 1.2. berikut ini:

Tabel 1.2. Standar Pengukuran Rasio Aktivitas

Jenis Rasio	Interval Rasio	Kriteria
Perputaran Kas (<i>cash turnover</i>)	>30 kali	Sangat Efektif
	20 s/d 30 kali	Efektif
	15 s/d 20 kali	Cukup Efektif
	<15 kali	Kurang Efektif
Perputaran Piutang (<i>receivable turnover</i>)	>30 kali	Sangat Efektif
	20 s/d 30 kali	Efektif
	15 s/d 20 kali	Cukup Efektif
	<15 kali	Kurang Efektif
Perputaran Persediaan (<i>inventory turnover</i>)	>10 kali	Sangat Efektif
	6 s/d 10 kali	Efektif
	1 s/d 5 kali	Cukup Efektif
	<1kali	Kurang Efektif
Perputaran Modal Kerja (<i>Working Capital Turnover</i>)	>3,5 kali	Sangat Efektif
	2,5 s/d 3,5 kali	Efektif
	1,5 s/d 2,5 kali	Cukup Efektif
	1 s/d 1,5 kali	Kurang Efektif

E. Profitabilitas

Profitabilitas merupakan cerminan kemampuan dan produktifitas perusahaan untuk memperoleh laba, maka dari itu seringkali profitabilitas dijadikan sebagai salah satu dasar menilai kinerja keuangan perusahaan. Pada sebagian besar perusahaan tak terkecuali juga perusahaan perbankan, laba yang diperoleh akan sangat berdampak pada kemampuan keuangan dalam perusahaan tersebut. perusahaan yang *profitable* akan lebih terjamin keamanannya dari segi keuangan, mampu bertahan di tengah krisis, probabilitas kebangkrutan kecil, dan bisnis yang berkembang.

Laba dalam pengertian akuntansi cenderung menjadi tujuan jangka panjang yang tidak hanya mengukur keberhasilan produk, tetapi juga pengembangan pasar untuk hal tersebut (Nishanthini & Nimalathasan, 2013). Laba ditentukan dengan menyandingkan pendapatan dan biaya yang terkait untuk memperoleh pendapatan tersebut. Hanya biaya-biaya bersangkutan yang ditempatkan terhadap pendapatan, yaitu yang memiliki kontribusi dalam menghasilkan pendapatan yang dimaksud. Suatu perusahaan harus mendapatkan laba untuk bertahan dan tumbuh dalam jangka waktu yang lama. Ini memberikan bukti mengenai potensi pendapatan perusahaan dan seberapa efektif perusahaan dikelola. Jika perusahaan gagal menghasilkan laba, maka modal yang diinvestasikan terkikis. Jika situasi ini berlangsung lama, maka akan berimbas pada diberhentikannya operasional perusahaan.

Profit dan profitabilitas adalah dua istilah yang berbeda. Profit / laba berarti sebagai ukuran absolut dari kapasitas penghasilan, sedangkan profitabilitas adalah ukuran relatif dari kapasitas penghasilan. profitabilitas didefinisikan sebagai kemampuan investasi

yang diberikan untuk mendapatkan pengembalian dari penggunaan investasi tersebut.

Untuk dapat dinilai dan dibandingkan baik secara *time series* ataupun *cross section*, maka profitabilitas ini diproksikan oleh beberapa rasio. Rasio profitabilitas menjadi metrik keuangan yang digunakan oleh analis dan investor untuk mengukur dan mengevaluasi kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan (laba) relatif terhadap pendapatan, aset neraca, biaya operasi, dan ekuitas pemegang saham selama periode waktu tertentu. Terdapat berbagai rasio profitabilitas yang dimanfaatkan perusahaan dalam mendeskripsikan Kesehatan finansial dan kinerja bisnisnya. Rasio profitabilitas ini secara garis besar dibedakan menjadi rasio margin (*margin ratios*) dan rasio pengembalian (*return ratios*).

Rasio margin mewakili kemampuan perusahaan untuk mengubah penjualan menjadi keuntungan pada berbagai tingkat pengukuran. Rasio margin terdiri dari:

1) *Gross profit ratio*

Yaitu rasio yang membandingkan laba kotor dengan pendapatan penjualan. Ini menunjukkan berapa banyak penghasilan bisnis, dengan memperhitungkan biaya yang dibutuhkan untuk memproduksi barang dan jasa. Rasio margin laba kotor yang tinggi mencerminkan efisiensi yang lebih tinggi dari operasi inti, yang berarti masih dapat menutupi biaya operasi, biaya tetap, dividen, dan depresiasi, sementara juga memberikan laba bersih kepada bisnis. Di sisi lain, margin keuntungan yang rendah menunjukkan harga pokok penjualan yang tinggi, yang dapat dikaitkan dengan kebijakan pembelian yang merugikan, harga jual rendah, penjualan

rendah, persaingan pasar yang ketat, atau kebijakan promosi penjualan yang salah. Formula dari *gross profit ratio* adalah:

$$\text{Gross profit margin} = \frac{\text{laba kotor}}{\text{pendapatan}}$$

2) *Margin EBITDA*

Yaitu rasio proksi profitabilitas perusahaan sebelum memperhitungkan item non-operasional seperti bunga dan pajak, serta item non tunai seperti depresiasi dan amortisasi. EBITDA merupakan singkatan dari *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization*. Manfaat dari menganalisis margin EBITDA perusahaan adalah mudah untuk membandingkannya dengan perusahaan lain karena tidak termasuk biaya yang mungkin fluktuatif atau agak diskresioner. Kelemahan dari margin EBITDA adalah dapat sangat berbeda dari laba bersih dan generasi arus kas aktual, yang merupakan indikator kinerja perusahaan yang lebih baik. EBITDA banyak digunakan dalam banyak metode penilaian.

Formula dari rasio ini adalah:

$$\text{Margin EBITDA} = \frac{\text{laba bersih} + \text{bunga} + \text{pajak} + \text{depresiasi} + \text{amortisasi}}{\text{pendapatan}}$$

3) *Operating Profit Margin*

Yaitu rasio untuk mengukur persentase keuntungan yang dihasilkan perusahaan dari bisnis intinya. Rasio ini melihat pendapatan sebagai persentase dari penjualan sebelum beban bunga dan pajak penghasilan dikurangkan. Perusahaan dengan margin laba operasi yang tinggi umumnya lebih siap untuk membayar biaya tetap dan bunga atas kewajiban, memiliki peluang lebih baik untuk bertahan dari perlambatan ekonomi, dan lebih mampu menawarkan harga

yang lebih rendah daripada pesaing mereka yang memiliki margin laba lebih rendah.

Marjin laba operasional sering digunakan untuk menilai kekuatan manajemen perusahaan karena manajemen yang baik secara substansial dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan dengan mengelola biaya operasinya. Formula dari *operating profit margin* adalah:

$$\text{Operating Profit Margin} = \frac{\text{laba operasional}}{\text{penjualan bersih}}$$

Catatan: penjualan bersih ini dapat diartikan juga dengan pendapatan bersih jika memang perusahaan yang dimaksud adalah perusahaan bergerak di bidang jasa.

4) *Net Profit Margin*

Margin laba bersih atau *Net profit margin (NPM)* adalah rasio untuk mengukur laba bersih perusahaan dan membaginya dengan pendapatan total. Ini memberikan gambaran terakhir mengenai seberapa besar keuntungan perusahaan setelah semua biaya, termasuk bunga dan pajak diperhitungkan. Alasan untuk menggunakan margin laba bersih sebagai ukuran profitabilitas adalah karena memperhitungkan semua beban yang ditanggung perusahaan. Kelemahan dari rasio ini adalah mencakup banyak —noise— seperti pengeluaran dan keuntungan satu kali, sehingga membuat perusahaan lebih sulit untuk membandingkan kinerja dengan para pesaingnya. Brigham & Houston (2013) merumuskan Net Profit Margin yaitu membagi laba bersih dengan penjualan, yang diformulasikan dengan persamaan sebagai berikut:

$$NPM = \frac{\text{laba bersih}}{\text{penjualan}} \times 100\%$$

Catatan: Istilah laba bersih atau net profit pada laporan keuangan (khususnya laporan laba rugi) juga dapat merujuk pada *Earnings After Tax* (EAT) atau laba tahun berjalan (*profit for the year/period*). Sedangkan penjualan, juga dapat merujuk pada istilah pendapatan / *revenues*.

5) Margin Arus Kas

Yaitu rasio yang menyatakan hubungan antara arus kas dari aktivitas operasi dan penjualan yang dihasilkan oleh bisnis. Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan untuk mengubah penjualan menjadi kas. Semakin tinggi persentase arus kas, semakin banyak uang tunai yang tersedia dari penjualan untuk membayar pemasok, dividen, utilitas, dan utang layanan, serta untuk membeli aset modal.

Margin arus kas diformulasikan sebagai berikut:

$$\text{Margin Arus Kas} = \frac{\text{Arus kas dari aktivitas operasi}}{\text{penjualan bersih atau pendapatan bersih}}$$

Apabila hasil perhitungan arus kas adalah negatif berarti bahwa bisnis mungkin masih kehilangan uang meskipun bisnis menghasilkan penjualan atau laba. Sebagai ilustrasi yaitu pada perusahaan dengan arus kas yang tidak memadai, perusahaan memilih opsi untuk meminjam dana atau untuk mengumpulkan uang melalui investor untuk menjaga operasi berjalan.

Mengelola arus kas sangat penting untuk kesuksesan perusahaan karena selalu memiliki arus kas yang memadai, keduanya

meminimalkan pengeluaran (misalnya, menghindari biaya pembayaran yang terlambat dan beban bunga tambahan) dan memungkinkan perusahaan untuk mengambil keuntungan dari keuntungan tambahan atau peluang pertumbuhan yang mungkin timbul (misalnya kesempatan untuk membeli dengan diskon besar inventaris pesaing yang keluar dari bisnis).

Rasio profitabilitas berikutnya diproksikan melalui rasio pengembalian. Rasio pengembalian mewakili kemampuan perusahaan untuk menghasilkan pengembalian kepada pemegang saham atau para *stake holder*. Contohnya termasuk pengembalian aset, laba atas ekuitas, pengembalian tunai atas aset, pengembalian utang, laba atas laba ditahan, laba atas pendapatan, laba yang disesuaikan dengan risiko, laba atas modal yang diinvestasikan, dan laba atas modal yang digunakan.

Secara rinci rasio pengembalian terdiri dari beberapa rasio yaitu:

1) *Return on Assets* (ROA)

Return on Assets (ROA) atau rasio pengembalian aset, seperti namanya, menunjukkan persentase laba bersih relatif terhadap total aset perusahaan. Rasio ROA secara khusus mengungkapkan berapa banyak laba setelah pajak yang dihasilkan perusahaan untuk setiap nilai dari aset yang dimilikinya. Rasio ini juga mengukur intensitas aset bisnis. Semakin rendah laba per nilai aset, semakin intensif aset perusahaan dianggap. Perusahaan yang sangat intensif aset memerlukan investasi besar untuk membeli mesin dan peralatan untuk menghasilkan pendapatan. Contoh industri yang biasanya sangat padat aset meliputi layanan telekomunikasi, produsen mobil, dan jalur kereta api. Contoh perusahaan yang tidak terlalu padat aset adalah agen periklanan dan perusahaan perangkat lunak.

Secara matematis, berikut adalah rumus ROA:

$$ROA = \frac{\text{Pendapatan Bersih}}{\text{Total Assets}}$$

2) *Return On Equity* (ROE)

Return On Equity (ROE) rasio yang menyatakan persentase laba bersih relatif terhadap ekuitas pemegang saham, atau tingkat pengembalian uang yang dimasukkan oleh investor ekuitas ke dalam bisnis.

Rasio ROE adalah rasio yang sangat diperhatikan oleh analis saham dan investor. Rasio ROE yang tinggi dan menguntungkan sering disebut sebagai alasan untuk membeli saham perusahaan. Perusahaan dengan return on equity yang tinggi biasanya lebih mampu menghasilkan uang tunai secara internal, dan karenanya kurang bergantung pada pembiayaan utang. ROE dirumuskan sebagai berikut:

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Ekuitas Pemegang Saham}}$$

3) *Return On Invested Capital* (ROIC)

Pengembalian modal yang diinvestasikan atau *Return on Invested Capital* (ROIC) adalah ukuran pengembalian yang dihasilkan oleh semua penyedia modal, termasuk pemegang obligasi dan pemegang saham. Ini mirip dengan rasio ROE, tetapi lebih mencakup semua cakupannya karena mencakup pengembalian yang dihasilkan dari modal yang dipasok oleh pemegang obligasi.

Rumus ROIC adalah sebagai berikut:

$$ROIC = \frac{EBIT \times (\text{tarif}1 - \text{pajak})}{(\text{nilai hutang} + \text{nilai ekuitas})}$$

Atau jika disederhanakan yaitu:

$$ROIC = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Modal yang diinvestasikan}}$$

EBIT digunakan karena merupakan pendapatan yang dihasilkan sebelum mengurangi beban bunga, dan karenanya merupakan pendapatan yang tersedia untuk semua investor, bukan hanya untuk pemegang saham.

Sejauh ini, rasio profitabilitas dapat dijadikan sebagai pegangan dalam memperlihatkan performa perusahaan. Namun, seperti teori-teori lain, profitabilitas juga memiliki beberapa kelemahan diantaranya:

- 1) Keterbatasan teknis dalam penghitungan rasio ini.
- 2) Sulitnya menghitung profitabilitas apabila data tidak cukup lengkap.
- 3) Terkadang data tidak sesuai satu sama lain sehingga rasio pun tidak valid.
- 4) Bisa terjadi *window dressing*—perusahaan melakukan modifikasi sehingga performa saham terlihat menarik.
- 5) Perbedaan standar akuntansi yang dipakai pada setiap perusahaan.

Meskipun terdapat berbagai kekurangan dari rasio profitabilitas, namun perhitungan kemampuan perusahaan menghasilkan laba dengan menggunakan rasio profitabilitas masih digunakan oleh hampir semua perusahaan dan bisa menghasilkan hitungan yang valid.

F. Hubungan Manajemen Modal Kerja dan Profitabilitas

Manfaat modal kerja adalah menjaga profitabilitas dan likuiditas secara berimbang pada suatu perusahaan. Jika perusahaan memiliki modal kerja yang memadai maka perusahaan akan terjamin untuk mampu membayar seluruh kewajiban lancar / jangka pendeknya, memiliki cadangan yang cukup untuk menghindari kekurangan persediaan, dan dapat memberikan piutang kepada pelanggan agar hubungan dengan pelanggan dapat terjaga. Perusahaan dengan modal kerja yang baik juga diharapkan dapat menjamin kemampuan yang baik dalam menghasilkan laba.

Manajemen modal kerja juga bertujuan untuk mencapai profitabilitas yang baik, karena bagaimanapun tujuan setiap kegiatan perusahaan adalah untuk memperoleh laba. Salah satu cara untuk memperbesar perolehan laba adalah dengan meningkatkan efisiensi penggunaan dana perusahaan melalui manajemen modal kerja. Qayyum et al. (2010) menjelaskan dua hal / pandangan untuk menggambarkan hubungan antara manajemen modal kerja dan profitabilitas. Pertama, perusahaan dengan kebijakan yang agresif akan mengurangi proporsi aktiva lancar dalam total aktiva perusahaan supaya mengurangi modal kerja perusahaan dan meningkatkan profitabilitas perusahaan. Pandangan ini yakin jika perusahaan mengurangi komponen modal kerja maka dapat meningkatkan profitabilitas. Pandangan kedua yaitu, perusahaan dengan tipe konservatif berusaha menghasilkan laba yang besar. Perusahaan yang melakukan investasi tinggi pada modal kerja akan dapat meningkatkan profitabilitas. Perusahaan yang menjaga persediaan dalam jumlah yang tinggi, akan dapat mengurangi biaya yang disebabkan gangguan saat proses produksi, mengurangi supply cost, melindungi produk dari

fruktuasi harga dan resiko kehilangan bisnis ketika terjadi kelangkaan barang. Pandangan kedua menilai jika perusahaan memiliki *working capital* besar akan memiliki profitabilitas yang besar juga.

Terdapat *trade off* antara profitabilitas dan likuiditas dalam manajemen modal kerja. Artinya bahwa perusahaan dapat memberikan pinjaman kepada pelanggan secara bebas, yang imbasnya pada satu sisi penjualan akan meningkat dan profitabilitas juga meningkat, namun saat yang sama di sisi lain likuiditas perusahaan menurun.

Pada perusahaan perbankan, likuiditas merupakan suatu hal yang sangat penting karena akan berdampak terhadap profitabilitas serta *business sustainability and continuity*. Bank Indonesia mempublikasikan peraturan yang menetapkan likuiditas sebagai salah satu dari delapan risiko yang harus dikelola oleh bank. Pada dunia perbankan likuiditas memiliki pengertian yang lebih kompleks dibanding dengan dunia bisnis secara umum. Dari segi aktiva, likuiditas adalah kemampuan perusahaan mengubah seluruh aset menjadi bentuk tunai (*cash*). Dari segi pasiva, likuiditas merupakan kemampuan bank memenuhi kebutuhan dana melalui peningkatan portofolio liabilitas. Secara garis besar manajemen likuiditas terdiri dari dua bagian, yaitu memperkirakan kebutuhan dana, yang berasal dari penghimpunan dana (*deposit inflow*) dan untuk penyaluran dana (*fund out flow*) serta berbagai komitmen pembiayaan (*finance commitments*).

Kawakibi *et al.* (2019) dalam penelitiannya memaparkan bahwa manajemen modal kerja yang diimplementasikan dengan baik akan dapat meningkatkan keuntungan yang dihasilkan oleh perusahaan. Selanjutnya hal tersebut akan berdampak pada peningkatan nilai perusahaan yang pada

akhirnya akan direspon positif oleh investor. Penelitian Kawakibi *et al.* (2019) membuktikan manajemen modal kerja selain berpengaruh terhadap profitabilitas perusahaan, juga berpengaruh terhadap nilai perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui profitabilitas.

Ponsian *et al.* (2014) mendokumentasikan penemuan bahwa manajemen modal kerja yang diaplikasikan dengan mengonversi kas berhubungan positif dengan profitabilitas perusahaan. Peningkatan siklus konversi kas akan menyebabkan peningkatan profitabilitas perusahaan, dan manajer dapat menciptakan nilai positif bagi pemegang saham dengan meningkatkan siklus konversi kas ke tingkat yang wajar. Ponsian *et al.* (2014) juga menyatakan likuiditas berhubungan negatif dengan profitabilitas dimana jika likuiditas menurun maka sebaliknya profitabilitas meningkat. Kemudian periode penagihan rata-rata berhubungan negatif profitabilitas yang menunjukkan bahwa penurunan jumlah hari perusahaan menerima pembayaran dari penjualan mempengaruhi peningkatan profitabilitas perusahaan. Selanjutnya, periode pembayaran rata-rata berhubungan positif dengan profitabilitas. Ini menunjukkan bahwa semakin lama waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk membayar krediturnya, semakin menguntungkan. Perputaran persediaan dalam hitungan hari berhubungan negatif profitabilitas yang mengisyaratkan bahwa perusahaan yang mempertahankan tingkat persediaan yang cukup rendah mengurangi biaya penyimpanan persediaan yang menghasilkan profitabilitas yang lebih tinggi.

Murwani dan Pujiati (2016) meneliti pengaruh manajemen modal kerja terhadap profitabilitas. Pada penelitian tersebut manajemen modal kerja diprosikan melalui beberapa rasio yaitu **rasio aktiva lancar/total aktiva**, **rasio hutang lancar/total aktiva**, **rasio *current***, **rasio kas**, dan

rasio hutang. Hasil penelitian mendokumentasikan bahwa **rasio aktiva lancar/total aktiva** berpengaruh negatif terhadap profitabilitas, **rasio hutang lancar/total aktiva** tidak berpengaruh terhadap profitabilitas, **rasio *current*** berpengaruh negatif terhadap profitabilitas, **rasio kas** berpengaruh negatif terhadap profitabilitas, **rasio hutang** berpengaruh negatif terhadap profitabilitas.

BAGIAN 2

EVALUASI KOMPREHENSIF

PADA BISNIS

Evaluasi kinerja perusahaan secara menyeluruh menjadi hal yang penting dilakukan untuk memastikan bahwa bisnis berjalan lancar serta mengalami pertumbuhan yang positif. Evaluasi bisnis ini juga harus dilaksanakan untuk mengetahui kesehatan bisnis, mencari tindakan / solusi yang sesuai dengan problem yang terjadi, menentukan strategi yang tepat dalam mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan.

Dalam melaksanakan evaluasi bisnis secara komprehensif, pelaku bisnis hendaknya memperhatikan area evaluasi yang meliputi: strategi bisnis, marketing, penjualan / *sales*, pelayanan konsumen, *human resource*, kepemimpinan / *leadership*, keuangan dan akuntansi, operasional, teknologi. Mengoptimalkan hal hal positif yang meskipun kecil dan masing-masing area tersebut pastinya akan menguntungkan bisnis/ usaha yang dijalankan sekaligus untuk mengurangi kemungkinan risiko yang berdampak signifikan pada operasional bisnis.

A. Strategi Bisnis

Evaluasi terhadap strategi bisnis ini meliputi strategi dan perencanaan bisnis, pengurangan biaya, kepatuhan dan risiko, aspek legal, peningkatan proses bisnis, analisis persaingan usaha, pembuatan tolak ukur/ *benchmarking*, pengembangan produk / jasa baru. Konsep dari evaluasi staretgi ini adalah bahwa cara bagi pelaku bisnis untuk mengevaluasi posisi perusahaan dalam upaya mencapai tujuan strategis.

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Para manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah. Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi adalah:

- 1) Meninjau factor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang,
- 2) Mengukur prestasi,
- 3) Mengambil tindakan korektif. Aktivitas perumusan startegi, implementasi dan evaluasi terjadi di tiga tingkat hirarki dalam organisasi yang besar, korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional.

Perusahaan bisnis multidivisional yang biasanya besar, memiliki tiga level strategi:

- 1) Strategi korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa.
- 2) Strategi bisnis atau strategi bersaing, biasanya dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dialyani oleh divisi tersebut.
- 3) Strategi fungsional menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya produktivitas. Dalam batasan perusahaan dan strategi bisnis yang berada di sekitar mereka, departemen fungsional mengembangkan

strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka guna memperbaiki kinerja.

Evaluasi strategi penting untuk memastikan tujuan-tujuan strategi yang dapat ditetapkan dapat tercapai. Evaluasi strategi adalah cara bagi pelaku bisnis untuk mengevaluasi posisi perusahaan dalam upaya mencapai tujuan strategis. Evaluasi ini memberikan metode obyektif untuk menguji efisiensi dan efektivitas strategi bisnis, serta cara untuk menentukan apakah strategi yang sedang dilaksanakan adalah menggerakkan bisnis ke arah tujuan strategis yang dimaksudkan. Tak hanya itu saja, evaluasi strategis juga dapat membantu mengidentifikasi kapan dan tindakan korektif apa yang diperlukan untuk membawa kinerja kembali sejalan dengan tujuan bisnis yang Anda lakukan.

Semakin kompleks masalah yang terjadi pada lingkungan bisnis, semakin sulit pula memprediksi keberlangsungan organisasi di masa yang akan datang. Berikut adalah beberapa alasan mengapa perusahaan haruslah melakukan evaluasi strategi:

- 1) Adanya perubahan kondisi dan situasi pasar serta perekonomian dimana pasar semakin berkembang, teknologi berubah dan pesaing-pesaing baru bermunculan.
- 2) Semakin rumit dan kompleksnya aktivitas perusahaan, maka dibutuhkan suatu kontrol yang lebih baik.
- 3) Semakin terdesentralisirnya kekuasaan dan wewenang, para manajer membutuhkan suatu alat untuk mengetahui aktivitas dan kinerja para bawahannya.

Keuntungan yang diperoleh perusahaan apabila melakukan evaluasi strategi adalah:

- 1) Dapat menentukan sejauh mana program/ proyek berada di jalur, sehingga perusahaan dapat melakukan aksi atau koreksi yang diperlukan.
- 2) Memastikan penggunaan sumber daya yang paling efektif dan efisien.
- 3) Mengevaluasi sejauh mana program/ proyek memiliki atau memiliki dampak yang diinginkan.

Dalam melakukan evaluasi strategi yang efektif, pihak-pihak yang seharusnya terlibat adalah pemegang saham, dewan direksi, sekretaris perusahaan, serta kepala divisi dan para pemegang jabatan yang terkait dengan implementasi strategi perusahaan. Selain itu, ada beberapa ukuran yang dapat dievaluasi dalam pelaksanaan evaluasi strategi baik kriteria kualitatif maupun kuantitatif, yaitu:

1. Pencapaian penjualan
2. Marjin laba
3. Pangsa pasar
4. Tingkat profitabilitas perusahaan
5. Likuiditas perusahaan
6. Solvabilitas perusahaan, dan sebagainya.

Evaluasi strategi meliputi tiga aktivitas dasar antara lain memeriksa dasar strategi perusahaan, membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil actual, dan mengambil tindakan koreksi untuk memastikan kinerja sejalan dengan rencana. Umpan balik yang memadai dan tepat waktu adalah dasar bagi evaluasi strategi yang efektif.

Evaluasi strategi sama pentingnya dengan informasi yang mendasari operasinya. Tekanan yang terlalu kuat dari manajer puncak bisa menyebabkan manajer lebih rendah memanipulasi informasi (terutama

yang berupa angka) untuk memuaskan manajer puncak (David, 2006: 436).

Pengendalian organisasi terdiri dari tiga jenis, yaitu pengendalian strategis, pengendalian manajemen dan pengendalian operasional. Pengendalian strategis merupakan proses dari evaluasi strategi, yang dilakukan baik strategi tersebut dirumuskan dan setelah diimplementasikan. Pengendalian manajemen berfokus pada pencapaian sasaran dari berbagai substrategi bersesuaian dengan strategi utama dan pencapaian sasaran dari rencana jangka menengah. Sedangkan pengendalian operasional berpusat pada kinerja individu dan kelompok yang dibandingkan dengan peran individu dan kelompok yang telah ditentukan oleh rencana organisasi. Masing-masing jenis pengendalian tersebut tidak terpisah dan tidak berbeda secara nyata serta dalam kenyataan mungkin tidak berbeda satu dengan yang lainnya. Terdapat empat jenis dasar pengendalian strategi:

1) Pengendalian premis

Setiap strategi didasari pada perencanaan atas premis tertentu yaitu asumsi atau prediksi. Proses manajemen dari pemeriksaan secara sistematis dan terus-menerus untuk menentukan apakah pemikiran yang menjadi dasar strategi masih berlaku atau tidak. Perencanaan pemikiran terutama berkaitan dengan faktor lingkungan dan industri.

2) Pengamatan strategi

Usaha manajemen untuk memantau secara luas berbagai peristiwa di dalam dan lebih sering diluar perusahaan, yang mungkin sekali memengaruhi pelaksanaan strategi di masa depan.

3) Pengendalian berupa peringatan khusus

Tindakan-tindakan manajemen yang dilakukan secara teliti, dan umumnya sangat cepat, untuk memikirkan kembali strategi perusahaan karena sebuah peristiwa mendadak dan tidak diharapkan.

4) Pengendalian atas implementasi

Usaha manajemen yang dirancang untuk menilai apakah keseluruhan strategi harus diubah dengan mempertimbangkan hasil-hasil yang berkaitan dengan tindakan-tindakan tambahan dalam keseluruhan strategi. Hal ini biasanya berkaitan dengan tujuan khusus strategi atau proyek dan dengan pemeriksaan peristiwa penting yang ditentukan sebelumnya. (Pearce & Robinson 2008:511-515).

Evaluasi strategi memiliki kerangka kerja yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Menelaah berdasarkan strategi

Menelaah prinsip dasar strategi organisasi dapat dilakukan dengan melakukan revisi terhadap matriks EFE dan matriks IFE. Matriks IFE harus berfokus pada perubahan yang terjadi dalam manajemen organisasi, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, litbang, serta kekuatan dan kelemahan sistem informasi manajemen. Revisi matriks EFE harus menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan dalam merespons peluang dan ancaman. Berbagai faktor internal dan eksternal dapat menghambat perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang dan tujuan tahunannya. Secara eksternal, tindakan para pesaing, perubahan permintaan, perubahan teknologi, perubahan ekonomi, perpindahan demografi, dan tindakan pemerintah dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Secara internal, strategi yang tidak efektif mungkin dipilih atau implementasi yang buruk mungkin dilakukan. Tujuan mungkin terlalu optimistik. Oleh karena

itu, kegagalan untuk mencapai tujuan mungkin saja bukan merupakan hasil dari pekerjaan manajer dan pegawai yang tidak memuaskan. Seluruh anggota organisasi perlu mengetahui hal ini untuk mendorong timbulnya dukungan mereka terhadap aktivitas evaluasi strategi. Organisasi berusaha keras untuk mengetahui secepat mungkin saat dimana strategi mereka tidak efektif lagi. Terkadang, manajer dan pegawai di lini depan mengetahui hal ini terlebih dahulu daripada para penyusun strategi (David, 2006: 443 – 445).

2) Mengukur Kinerja Organisasi

Mengukur kinerja organisasi berguna untuk membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan hasil sesungguhnya, menyelidiki deviasi dalam rencana, mengevaluasi kinerja individu, dan menilai perkembangan yang terjadi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kriteria kuantitatif yang umum digunakan dalam evaluasi strategi adalah rasio keuangan, yang digunakan oleh para penyusun strategi untuk melakukan tiga perbandingan antara lain membandingkan kinerja perusahaan dalam periode waktu yang berbeda, membandingkan kinerja perusahaan dengan pesaing, membandingkan kinerja perusahaan dengan rata-rata industri (David, 2006 : 445 – 446).

Beberapa potensi masalah yang berkaitan dengan penggunaan kriteria kuantitatif untuk mengevaluasi strategi antara lain:

- a) Sebagian besar kriteria kuantitatif lebih mengacu pada tujuan tahunan daripada tujuan jangka panjang.
- b) Metode akuntansi yang berbeda bisa menghasilkan hasil yang berbeda dalam berbagai kriteria kuantitatif.

c) Penilaian secara intuitif hampir selalu dilakukan dalam penjabaran kriteria kuantitatif (David, 2006 : 446).

Dengan adanya beberapa alasan-alasan tersebut dan alasan lainnya, kriteria kualitatif juga dibutuhkan dalam mengevaluasi strategi. Faktor manusia seperti tingkat ketidakhadiran dan rasio turnover yang tinggi, kualitas dan kuantitas produksi yang rendah, atau tingkat kepuasan karyawan yang rendah, merupakan penyebab menurunnya kinerja. Faktor-faktor dalam pemasaran, keuangan / akuntansi, litbang, atau sistem informasi manajemen juga dapat menimbulkan masalah keuangan (David, 2006 : 446)

3) Mengambil Tindakan Korektif

Mengambil tindakan korektif adalah melakukan perubahan untuk memosisikan kembali perusahaan ke tempat yang lebih kompetitif bagi masa depan. Contoh perubahan yang mungkin dibutuhkan adalah memperbaiki struktur organisasi, mengganti satu atau dua individu yang penting, menjual sebuah divisi, atau merevisif misi perusahaan. Perubahan lain termasuk membuat atau merevisi tujuan, membuat kebijakan baru, mengeluarkan saham untuk mendapatkan modal, menambah tenaga penjual, mengalokasikan sumber daya secara berbeda, atau membuat insentif kinerja yang baru. Mengambil tindakan korektif tidak berarti bahwa strategi terdahulu akan ditinggalkan sama sekali atau bahkan membuat suatu strategi baru (David, 2006: 447).

B. Marketing

Evaluasi marketing ini meliputi strategi *marketing* yang digunakan, branding, penggunaan website, SEO, *digital marketing*,

email marketing, sosial media, dan target *marketing*. Evaluasi pemasaran meliputi penilaian yang komprehensif dan sistematis terhadap lingkungan pemasaran, tujuan, strategi, dan aktivitas-aktivitas perusahaan untuk menentukan peluang dan permasalahan yang terjadi, serta merekomendasikan rencana tindakan untuk meningkatkan pemasaran usaha (Kotler & Keller, 2016).

Pelaku usaha yang dapat memenangkan persaingan usaha dan berhasil membuat konsumen memilih produk dan jasanya adalah pelaku usaha yang tidak mengabaikan langkah perancangan dan eksekusi strategi *marketing* atau pemasaran yang efektif. Strategi *marketing* atau pemasaran menjadi cetak biru dalam mencapai strategi penjualan dari suatu produk. Kotler & Keller (2016) menjelaskan strategi pemasaran melibatkan seperangkat alat pemasaran yang digunakan untuk mencapai tujuan dalam pasar sasaran. Tugas manajemen pemasaran adalah mengolah variabel-variabel bauran pemasaran tersebut menjadi suatu cara untuk mencapai target dengan hasil yang memuaskan.

Bauran pemasaran terdiri dari variabel *product*, *price*, *place*, *promotion* merupakan bauran pemasaran yang dipergunakan untuk kegiatan pemasaran yang berkaitan dengan produk yang bersifat barang. Kemudian bauran pemasaran terdiri dari 4P ditambahkan dengan variabel lainnya yaitu orang-orang yang terlibat di dalam aktivitas pemasaran/pelayanan (*people*), bukti fisik suatu pelayanan (*physical evidence*), dan proses pelaksanaan pelayanan (*process*), merupakan variabel bauran pemasaran pada perusahaan yang menjual barang sekaligus jasa dan sering disingkat dengan 7P (Nirwan, 2006).

Strategi *marketing* atau pemasaran yang dapat diandalkan, memudahkan pelaku usaha dalam menjabarkan setiap detail dari apa yang

perlu dilakukan di periode berikutnya, dan apa saja yang harus dievaluasi mengikuti perubahan pasar. Strategi *marketing* atau pemasaran harus dievaluasi, ditinjau terus-menerus, dan dikembangkan sesuai perkembangan teknologi dan informasi, kebutuhan perusahaan dan keinginan konsumen.

Selanjutnya untuk mengukur keberhasilan dan efektivitas strategi pemasaran perusahaan, pelaku usaha dapat menggunakan beberapa pengukuran sebagai berikut:

1) Tingkat Pengembalian Investasi

Tingkat Pengembalian Investasi atau *Return on Investasi* (ROI) adalah perhitungan yang berguna untuk mengetahui perkiraan persentase laba atau investasi atau usaha yang Anda berikan modal. Roi dapat digunakan sebagai salah satu alat terbaik untuk mengukur efektivitas strategi pemasaran. Secara matematis rumus ROI dapat dituliskan sebagai berikut:

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Investasi}} \times 100\%$$

Atau

$$ROI = \frac{\text{Pendapatan} - \text{investasi}}{\text{Investasi}} \times 100\%$$

2) *Customer Lifetime Value*

Customer lifetime value (CLV) atau nilai seumur hidup pelanggan nilai yang diwakili pelanggan untuk perusahaan selama seluruh periode menjadi pelanggan di perusahaan itu. CLV menjadi cara lain untuk mengukur efektivitas strategi pemasaran. *Customer lifetime value* mempertimbangkan perhitungan yang meliputi nilai pembelian rata-rata, rata-rata pembelian per tahun oleh pelanggan, dan waktu retensi

rata-rata dalam tahun untuk pelanggan (rata-rata umur pelanggan).

CLV dapat diformulasikan sebagai berikut:

$$CLV = \text{Nilai Pelanggan} \times \text{Rerata Umur Pelanggan}$$

Dimana nilai pelanggan dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Nilai Pelanggan} = \text{Nilai Pembelian Rerata} \times \text{Jumlah Pembelian Rerata}$$

3) Biaya per penjualan

Cost Per Sale (CSP) atau biaya per penjualan adalah matrik lain untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi strategi pemasaran perusahaan.

Formulasi dari biaya per penjualan ini adalah:

$$CSP = \frac{\text{Total Biaya untuk Strategi Pemasaran}}{\text{Total Penjualan}}$$

4) Tingkat Konversi

Tingkat konversi penjualan biasa dimanfaatkan pada sistem pemasaran *online*. Tingkat konversi penjualan mengarah pada visitor website atau toko online yang kemudian mengambil tindakan lebih lanjut. Tingkat konversi secara matematis dituliskan sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Konversi} = \frac{\text{Jumlah Pembeli}}{\text{Jumlah Penunjung selama satu periode waktu}}$$

5) Pemasaran Multi Saluran

Strategi pemasaran modern lebih sering melibatkan pemasaran multichannel, diantaranya pemasaran email, pemasaran media sosial, pemasaran konten, iklan digital berbayar. Untuk strategi pemasaran melalui pemasaran email evaluasi efektivitasnya dapat menggunakan rasio pantalan, rasio klik-tayang (RKT), dan konversi. Selanjutnya pemasaran media sosial dapat diukur efektivitasnya dengan melihat

berapa banyak pelanggan potensial dan berapa banyak yang benar-benar menjadi pelanggan atas usaha / produk perusahaan. Melalui pemasaran konten, pelaku usaha dapat menciptakan prospek dengan membuat konten yang berharga. Iklan digital berbayar merupakan bagian integral dari strategi pemasaran apa pun di organisasi modern. Tujuan Iklan digital berbayar adalah untuk membawa lalu lintas pengguna web ke situs web perusahaan dan memperkenalkannya ke produk atau layanan perusahaan.

Pengukuran efektivitas strategi pemasaran / *marketing* yang dijelaskan di atas bukanlah menjadi pakem untuk mengevaluasi strategi pemasaran. Ada banyak alat dan cara pengukuran serta matrik untuk mengevaluasi kinerja pemasaran, diantaranya matrik pemasaran yang dikelompokkan oleh Farris et. al. (2006). Pengelompokan matrik tersebut meliputi:

- 1) *Share of hearts, minds and markets*. Metrik yang termasuk kelompok ini antara lain: *Market share, Relative Market Share, Market Concentration, Brand Development Index, Category Development Index, Penetration, Share of Requirements, Heavy Usage Index, Awareness, Attitudes and Usage, Customer Satisfaction, Willingness to Recommend, Willingness to Search*.
- 2) *Margins and profits* Metrik yang termasuk kelompok ini antar lain: *Margins, Selling Prices and Channel Margins, Average Price per Unit and Price per Statistical Unit, Marketing Spending, Break Even Analysis and Contribution Analysis, Target Volume*.
- 3) *Product and portfolio management* Metrik yang termasuk kelompok ini : *(Trial, Repeat, Penetration and Volume Projections), Growth: Percentage and CAGR, Cannibalization Rate*

and Fair Share Draw Rate, Brand Equity Metrics, Conjoint Utilities and Consumer Preference, Segmentation and Conjoint Utilities, Conjoint Utilities and Volume Projection.

- 4) *Customer profitability* metrik yang termasuk kelompok ini: *Customers, Recency and Retention, Customer Profit, Customer Lifetime Value, Prospect Value versus Customer Value, Acquisition versus Retention Spending.*
- 5) *Sales force and channel management* Metrik yang termasuk kelompok ini: *Sales Forces Coverage, Sales Force Goals, Sales Force Results, Sales Force Compensation, Pipeline Analysis, Numeric Distribution, ACV Distribution and PCV Distribution, Facings and Share of Shelf, Out-of-Stock and Service Levels, Inventory Turns, Markdowns, Gross Margin Return on Inventory Investment, Direct Product Profitability.*
- 6) *Pricing strategy* Metrik yang termasuk kelompok ini: *Price Premium, Reservation Price, Percent Good Value, Price Elasticity of Demand, Optimal Prices, linear and Constant Demand, ||Own||, ||Cross||, and ||Residual|| Price Elasticity.*
- 7) *Promotion* Metrik yang termasuk kelompok ini: *Baseline Sales, Incremental Sales and Promotional Lift, Redemption Rates for Coupons/ Rebates, Percent Sales on Deal, Percent Time on Deal and Average Deal Depth, Pass-Through and Price Waterfall.*
- 8) *Advertising media and Web Metrics* Metrik yang termasuk kelompok ini: *Advertising Impressions, Gross Rating Points and Opportunities-to-See, Cost per Thuisand Impressions Rates, Reach/Net Reach and Frequency, Frequency Response Functions,*

Effective Reach and Effective Frequency, Share of Voice, Impressions, Pageviews and Hits, Clickthrough Rates, Cost per Impression, Cost per Click and Cost of Acquisition, Visits, Visitors and Abandonment.

9) *Marketing and finance Metrik* yang termasuk kelompok ini: *Net Profit and Return on Sales, Return on Investment, Economic Profit, Project Metrics: Payback, NPV and IRR, Return on Marketing Investment.*

Matrik pemasaran yang dapat digunakan sebagai alat untuk menilai atau mengukur kinerja aktivitas pemasaran perusahaan sangat banyak dan bervariasi. Pemilihan matrik yang cocok untuk digunakan sangat tergantung kepada pengalaman, kondisi dan tujuan yang ingin dicapai oleh bagian pemasaran secara khusus dan perusahaan secara umum. Matrik pemasaran yang digunakan lebih baik yang bersifat masa datang (*future metrics*) yaitu matrik yang dapat memprediksi pola perilaku pelanggan di masa depan. Matrik pemasaran yang digunakan perusahaan harus dikaitkan dengan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan dalam hal keuangan atau *financial outcomes*. Hal itu bertujuan agar dapat diketahui bagaimana kontribusi bagian pemasaran dalam hal profitabilitas perusahaan dan juga *shareholder value*.

C. Penjualan/ Sales

Aspek ini meliputi pengembangan bisnis atau strategi penjualan, *quotation*, mengikuti proses tender, strategi *pricing*, *customer relationship management* (CRM). *Quotation* adalah sebuah dokumen yang diberikan oleh penjual untuk calon pembeli yang berisi penawaran harga untuk barang atau jasa, serta beberapa syarat dan ketentuannya. *Quotation* ini dibuat agar calon pembeli tahu harga barang atau jasa sebelum mereka

benar-benar memutuskan untuk membelinya. *Quotation* dibuat dengan memperhatikan informasi yang harus dimuat meliputi: harga dari produk yang ditawarkan, periode berlakunya quotation, informasi detil perusahaan (nama, alamat, alamat email, nomor telepon, *business registration number* perusahaan), informasi detil konsumen (nama, alamat, alamat email, nomor telepon konsumen), ketentuan dan jadwal pembayaran.

Selanjutnya mengenai Strategi pricing, dimana strategi ini mengacu pada metode yang digunakan perusahaan untuk menentukan harga produk atau layanan mereka. Secara umum perusahaan menghitung harga produk berdasarkan pada biaya produksi, biaya tenaga kerja, biaya iklan, biaya langsung maupun tidak langsung lainnya serta ditambah dengan angka persentase tertentu sebagai margin/ keuntungan perusahaan. Hal lain yang perlu diperhatikan dalam strategi *pricing* adalah perusahaan perlu melakukan analisis kompetitor serta riset permintaan pasar.

Strategi penjualan berikutnya yaitu *Customer Relationship Management* (CRM). CRM adalah strategi bisnis yang memadukan proses, manusia dan teknologi untuk membantu menarik prospek penjualan, mengkonfersinya menjadi pelanggan, meningkatkan kepuasan pelanggan agar tercipta loyalitas pelanggan serta mempertahankan pelanggan yang sudah ada. Tujuan dari CRM adalah mengetahui sebanyak mungkin informasi kebutuhan dan perilaku pelanggan, sehingga perusahaan dapat memberikan pelayanan yang optimal dan mempertahankan hubungan yang sudah ada antara perusahaan dengan pelanggannya. Kunci sukses bisnis sangat tergantung seberapa jauh perusahaan mengenal pelanggan dan memenuhi kebutuhan mereka.

Suatu perusahaan akan sulit mencapai dan mempertahankan keberhasilan dan profitabilitas jika perusahaan tidak memiliki fokus berkesinambungan

terhadap pelanggan sebagaimana yang dapat dilakukan melalui CRM. CRM sendiri menjangkau beberapa bidang meliputi penjualan, pelayanan kepada pelanggan serta pemasaran.

D. Pelayanan Konsumen

Pelayanan konsumen atau *customer service* meliputi kebijakan pelayanan konsumen dan pengukuran serta analisis terhadap pelayanan konsumen yang telah dilakukan. Pengukuran pelayanan terhadap konsumen hakikatnya berkaitan dengan pengukuran kualitas layanan. Kotler menjelaskan bahwa kualitas pelayanan adalah kinerja yang ditawarkan oleh seseorang kepada orang lain. Kinerja tersebut dapat berupa suatu tindakan yang tidak berwujud dan tidak berakibat pada kepemilikan barang apapun dan kepada siapapun. Kualitas pelayanan berfungsi untuk memberikan kepuasan dan perasaan nyaman kepada konsumen. Setiap pelaku usaha berkewajiban menjaga kepuasan konsumen sesuai dengan fungsi kualitas pelayanan dalam kondisi apapun apakah konsumen dapat menerima dengan baik atau tidak. Demikian konsumen akan memiliki rasa bahagia dan akan memunculkan loyalitas yang salah satunya ditandai dengan pelanggan kembali berkunjung ke perusahaan untuk menggunakan produk yang ditawarkan perusahaan. Hal tersebut selanjutnya berdampak positif pada terbentuknya citra perusahaan di kalangan masyarakat.

Pengukuran kualitas layanan, pada beberapa penelitian akan melibatkan beberapa dimensi yang pengukurannya dinilai berdasarkan persepsi pelanggan. Dimensi keualitas layanan tersebut terdiri dari *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *emphaty*, dan *tangibility*. *Reliability* didefinisikan sebagai kemampuan untuk melakukan layanan yang

dijanjikan dengan andal dan akurat. Dalam hal layanan perbankan, sebagaimana pada penelitian Ramya et. al (2019) bahwa dimensi kehandalan meliputi keteraturan, sikap terhadap keluhan, menjaga informasi pelanggan, konsistensi, prosedur.

Responsiveness adalah kemauan untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan yang cepat. Dimensi ini berfokus pada sikap dan ketepatan dalam menangani permintaan, pertanyaan, keluhan dan masalah pelanggan. Ini juga berfokus pada ketepatan waktu, kehadiran, komitmen profesional dari karyawan atau staf. *Responsiveness* dapat dihitung dari lamanya waktu pelanggan menunggu bantuan, jawaban atas pertanyaan. Kondisi daya tanggap dapat ditingkatkan dengan terus melihat proses pemberian layanan dan sikap karyawan terhadap permintaan pelanggan (Ramya et. al 2019).

Ramya et. al (2019) mendefinisikan *assurance* sebagai pengetahuan, kesopanan, dan kemampuan karyawan perusahaan dan karyawan mereka untuk menginspirasi kepercayaan dan keyakinan pada pelanggan mereka. Dimensi ini berfokus pada pengetahuan dan keterampilan kerja, ketelitian, kesopanan, dan lain-lain dari karyawan serta keamanan yang dijamin oleh perusahaan.

Empathy didefinisikan sebagai kepedulian, perhatian individual yang diberikan kepada pelanggan oleh bank atau perusahaan mereka. Fokus dimensi ini adalah pada berbagai layanan yang memenuhi kebutuhan pelanggan yang berbeda, layanan individual atau personal. Dalam hal ini penyedia layanan perlu mengetahui kebutuhan atau keinginan dan preferensi pribadi pelanggan.

Tangibility adalah penampilan fasilitas fisik, peralatan, bahan komunikasi dan teknologi. Dimensi ini meningkatkan citra perusahaan.

Oleh karena itu dimensi berwujud sangat penting bagi perusahaan dan mereka perlu banyak berinvestasi dalam mengatur fasilitas fisik.

E. *Human Resource*

Aspek ini meliputi evaluasi tenaga kerja yang digunakan, mulai dari proses rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, insentif kepada karyawan dan penerapan *Key Performance Indikator (KPI)*, serta budaya dan lingkungan kerja. Strategi rekrutmen adalah sebuah konsep spesifik seputar hal-hal yang berkaitan dengan rencana pembukaan lapangan pekerjaan. Proses perekrutan yang efektif berdampak pada keberhasilan perusahaan menarik perhatian kandidat dengan *skill* memenuhi spesifikasi pekerjaan dan mampu menghadirkan sumber daya manusia terbaik. Evaluasi terhadap strategi rekrutmen bisa dilaksanakan sekali dalam setahun. Evaluasi tersebut bertujuan untuk memastikan hasil rekrutmen selama ini sudah sejalan dengan visi perusahaan.

Setelah perusahaan memperoleh sumber tenaga kerja yang berkompeten sesuai dengan kebutuhan perusahaan, maka perusahaan pun tetap harus memberikan pelatihan dan pengembangan terhadap tenaga kerjanya. Tujuan dari pemberian pelatihan dan pengembangan terhadap tenaga kerja adalah untuk meningkatkan produktivitas, memperbaiki kualitas diri serta kemampuan pelayanan dari tenaga kerja, meningkatkan daya serap tenaga kerja akan suatu hal baru yang berdampak positif bagi perusahaan, menciptakan retensi tenaga kerja yang positif, meningkatkan keterlibatan dan pemberdayaan tenaga kerja.

Keberadaan tenaga kerja pun harus diperhatikan oleh perusahaan melalui pemberian insentif. Insentif adalah wujud pemberian kompensasi secara langsung dihubungkan dengan tingkat kinerja karyawannya. Pada

umumnya insentif diberikan sebagai pemacu produktivitas dan efisiensi perusahaan dengan memanfaatkan kinerja karyawan yang memiliki kinerja tidak optimal. Maka dari itu adanya pemberian insentif diharapkan karyawan dapat bekerja dengan baik untuk perusahaannya (Waloyo, 2020).

Penerapan *Key Performance Indicator* (KPI) sangat diperlukan untuk dapat mengukur pencapaian kinerja oleh karyawan. Afandi (2018) menguraikan indikator kinerja pegawai/ tenaga kerja meliputi: kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, efisiensi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, disiplin kerja, inisiatif, ketelitian, kepemimpinan, kejujuran, kreativitas.

Pada pembahasan pencapaian kinerja oleh tenaga kerja berkorelasi dengan pembahasan faktor faktor yang mempengaruhinya. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja oleh tenaga kerja diantaranya adalah faktor kemampuan (*ability*). Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge & skill*). Faktor berikutnya adalah motivasi yaitu suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya.

Sedangkan menurut teori konvergensi William Stern (Mangkunegara, 2009), faktor penentu pencapaian kinerja terdiri atas faktor individu dan faktor lingkungan organisasi (termasuk didalamnya budaya dan lingkungan kerja). Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu

manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

F. Kepemimpinan / *Leadership*

Aspek strategi bisnis yang meliputi manajemen waktu, kesejahteraan, kepemimpinan dan arah perusahaan. *Time management* / manajemen waktu adalah tindakan atau proses perencanaan dan pelaksanaan pantauan sadar atas sejumlah waktu yang digunakan untuk aktivitas khusus, terutama untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas (Singh & Jain, 2013). Waktu adalah sumber daya berharga, tidak dapat diganti dan tidak dapat diubah. Maka dari itu, sangat perlu untuk menggunakan waktu dengan bijaksana. *Time management* mencakup tindakan menata, menjadwalkan, mengorganisasi, dan mengalokasikan setiap waktu seseorang yang digunakan untuk menyelesaikan tugas-tugas hariannya. *Time management* yang baik akan sangat membantu perusahaan lebih produktif, lebih kreatif, menghemat banyak uang, dan menghindari bekerja pada saat-saat yang sudah kritis, dan secara meyakinkan dapat meningkatkan kesempatan meraih keberhasilan dalam bisnis (Gea, 2014).

Aspek berikutnya yaitu kesejahteraan merupakan balas jasa yang diberikan kepada karyawan selain gaji atau upah dan pemberiannya tidak dikaitkan langsung dengan prestasi kerja. Kesejahteraan yang diberikan hendaknya bermanfaat dan mendorong untuk mencapai tujuan organisasi, karyawan serta tidak melanggar peraturan pemerintah (Purba 2018). Hasibuan (2003) dalam Purba (2018) menjelaskan tujuan pemberian kesejahteraan adalah meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan

terhadap organisasi, memberikan ketenangan dan memenuhi kebutuhan karyawan beserta keluarganya, meningkatkan gairah kerja, disiplin, dan produktivitas kerja karyawan, menurunkan tingkat absensi dan turnover karyawan, menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman, membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan, memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan, mengefektifkan pengadaan karyawan, membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia, mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan kerja, meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya.

Pembahasan berikutnya yaitu tentang kepemimpinan. Kepemimpinan / *leadership* adalah kemampuan mempengaruhi bawahan atau kelompok untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Kepemimpinan dapat terjadi di mana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu. Terdapat beberapa teori *leadership* diantaranya *Great-Man Theory*, *Trait Theory*, *Contingency Theory*, *Style and behavior theory*, *transactional theory*, *transformational theory*, *Process Leadership theory* (Khan, et. al, 2016). *Great-Man Theory* meyakini bahwa kemampuan kepemimpinan itu melekat – artinya pemimpin hebat dilahirkan, bukan dibuat.

Trait Theory berusaha untuk mengkategorikan karakteristik yang membedakan pemimpin dari pengikut. *Trait Theory* menjelaskan bahwa beberapa orang dilahirkan dengan sifat-sifat tertentu yang menjadikan mereka pemimpin yang baik artinya kepemimpinan adalah bawaan. Ciri-ciri seperti energi, kecerdasan, kejujuran, kepercayaan diri, penampilan, pengetahuan, optimisme, toleransi stres, tekad ketika

menghadapi masalah dan keseluruhan orientasi hasil dianggap karakteristik pemimpin yang efektif (Yukl 2011; Northouse 2015).

Teori kontingensi menganggap bahwa kepemimpinan adalah suatu proses di mana kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan pengaruhnya tergantung dengan situasi tugas kelompok (*group task situation*) dan tingkat- tingkat daripada gaya kepemimpinannya, kepribadiannya dan pendekatannya yang sesuai dengan kelompoknya.

Transactional theory menjelaskan proses menarik kebutuhan karyawan untuk meningkatkan motivasi. Sedangkan Kepemimpinan transformasional adalah proses merangsang dan mengangkat karyawan sambil bergerak melampaui keuntungan pribadi untuk menunjukkan kesadaran akan masalah organisasi. Pemeriksaan istilah di atas akan berfungsi sebagai platform di seluruh makalah ini dan akan mengatur nada untuk menjelaskan bagaimana teori-teori ini memengaruhi kinerja organisasi, budaya, keuangan, dan aspek perilaku (Bouchard, 2019).

Teori kepemimpinan perilaku berfokus pada bagaimana pemimpin berperilaku, dan menganggap bahwa sifat-sifat tersebut dapat ditiru oleh pemimpin lainnya. Kadang-kadang disebut teori gaya, ini menunjukkan bahwa pemimpin tidak dilahirkan sukses, tetapi dapat diciptakan berdasarkan perilaku yang dapat dipelajari (Khan, et. al, 2016).

G. Keuangan dan Akuntansi

Aspek ini meliputi pembukuan, kepatuhan pajak, administrasi pembayaran upah, proyeksi keuangan dan *cashflow*, target keuangan, *budget management*, kebijakan dan prosedur keuangan, dan performa keuangan. Evaluasi keuangan dan akuntansi pada perusahaan memiliki beberapa tujuan. Tujuan pertama adalah untuk melihat dan menilai target yang telah dibuat sebelumnya oleh perusahaan, apakah tercapai atau tidak.

Tujuan kedua yaitu pelaku usaha dapat mengetahui informasi seperti pola konsumsi, penjualan, dan lainnya dari perusahaan atau bisnis melalui evaluasi keuangan. Selain tujuan-tujuan tersebut, evaluasi keuangan juga bermanfaat untuk melakukan perbaikan dan menyusun target dan rencana kerja tahun berikutnya. Evaluasi keuangan dan akuntansi dapat dilaksanakan melalui laporan keuangan yang tersaji sebagai bentuk pertanggungjawaban manajerial kepada *stakeholder*. Evaluasi keuangan diantaranya dapat dilakukan terhadap tujuan keuangan, penambahan aset, aktivitas investasi, penentuan kebijakan utang, penetapan dana cadangan, dan bahkan kebijakan pembagian keuntungan di antara pemegang saham/pemilik.

Evaluasi keuangan dan akuntansi memiliki korelasi dengan kepatuhan pajak. Hasil evaluasi keuangan dan akuntansi berupa kebijakan utang, serta kemampuan perusahaan menghasilkan laba (profitabilitas) berpengaruh terhadap kepatuhan / ketidakpatuhan pajak suatu perusahaan, sebagaimana hasil beberapa penelitian diantaranya oleh Olivia & Amah, 2019 ; Vemberain & Triyani, 2021; Ernawati & Purwaningsih, 2022; Annida & Firmansyah, 2022 serta penelitian lainnya dengan hasil yang bervariasi di berbagai negara, bentuk/jenis perusahaan/ industri.

Masalah lain yang juga tidak bisa terlepas dari evaluasi keuangan dan akuntansi suatu perusahaan adalah administrasi gaji dan upah. Administrasi upah dan gaji merupakan bidang kegiatan yang berhubungan dengan semua aspek kompensasi pegawai sebagai motivasi dan imbalan atas jasa-jasanya. Administrasi gaji dan upah itu meliputi masalah-masalah seperti evaluasi jabatan, pemeliharaan dan pengembangan struktur upah, survei upah, insentif upah, penyesuaian dan pengubahan upah, pembayaran tambahan, pembagian keuntungan,

pengendalian biaya imbalan jasa dan masalah-masalah pembayaran lain yang berhubungan uang yang dibayarkan kepada pegawai-pegawai sebagai pengganti atau penukar jasa-jasa mereka mungkin merupakan pengeluaran organisasi yang paling banya, sementara bagi pegawai uang yang diterima biasanya merupakan sumber penghasilan utama. Oleh karena itu, program administrasi kompensasi yang baik dapat mempunyai pengaruh yang besar baik terhadap manajemen maupun pegawai. Program ini dapat menghemat biaya organisasi sementara menarik, mempertahankan, dan memotivasi pegawai-pegawai yang cakap dan produktif.

Selanjutnya proyeksi keuangan dan *cash flow* merupakan nafas evaluasi terhadap keuangan dan akuntansi. Laporan arus kas mencerminkan gambaran yang menyeluruh mengenai penerimaan dan pengeluaran kas baik dari aktivitas operasi, aktivitas investasi maupun aktivitas pendanaan.

Proyeksi arus kas mengacu pada rincian uang yang masuk dan keluar dari bisnis secara teratur. Proyeksi ini melibatkan penghitungan pengeluaran dan pendapatan serta menggunakan informasi ini untuk menentukan berapa banyak uang tunai yang tersisa setelah periode waktu yang ditentukan. Menurut PSAK No. 2 (2009) laporan arus kas harus melaporkan arus kas selama periode tertentu dan diklasifikasi menurut aktivitas operasi, investasi, dan pendanaan.

Evaluasi terhadap keuangan juga melibatkan evaluasi terhadap target keuangan. Target keuangan adalah besaran tingkat laba yang harus diperoleh atas usaha yang dikeluarkan untuk mendapatkan laba tersebut. Target keuangan telah ditentukan oleh Dewan Pengarah (*Board of*

Director) yang bertujuan agar manajemen dapat mencapai sasaran penjualan dan memperoleh insentif keuntungan (Priantara, 2013).

Hasil dari evaluasi terhadap keuangan dan akuntansi adalah kinerja keuangan. Rudianto (2013:189) kinerja keuangan adalah hasil atau prestasi yang telah dicapai oleh manajemen perusahaan dalam menjalankan fungsinya mengelola aset perusahaan secara efektif selama periode tertentu. Kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mengetahui dan mengevaluasi sampai dimana tingkat keberhasilan perusahaan berdasarkan aktivitas keuangan yang telah dilaksanakan. Pengukuran kinerja diaplikasikan perusahaan untuk melaksanakan perbaikan atas kegiatan operasionalnya supaya bisa bersaing dengan perusahaan lain. Untuk investor, informasi mengenai kinerja keuangan perusahaan dapat digunakan untuk melihat apakah mereka akan mempertahankan investasi mereka di perusahaan tersebut atau mencari alternatif lain. Apabila kinerja perusahaan baik maka nilai usaha akan tinggi. Dengan nilai usaha yang tinggi membuat para investor melihat perusahaan tersebut untuk menanamkan modalnya sehingga akan terjadi kenaikan harga saham atau dapat dikatakan bahwa harga saham merupakan fungsi dari nilai perusahaan. Sedangkan bagi perusahaan, informasi kinerja keuangan perusahaan dapat dimanfaatkan untuk hal-hal sebagai berikut:

- 1) Untuk mengukur prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat keberhasilan pelaksanaan kegiatannya.
- 2) Dapat digunakan sebagai dasar penentuan strategi perusahaan untuk masa yang akan datang.

- 3) Memberi petunjuk dalam pembuatan keputusan dan kegiatan organisasi pada umumnya dan divisi atau bagian organisasi pada khususnya.
- 4) Sebagai dasar penentuan kebijaksanaan penanaman modal agar dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan.

Tujuan pengukuran kinerja keuangan sangat penting untuk diketahui karena pengukuran yang dilakukan dapat mempengaruhi perilaku pengambilan keputusan bisnis dalam perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan suatu perusahaan tergantung pada sudut pandang yang diambil dan tujuan analisis. Karena alasan itu, pihak manajemen perusahaan sangat perlu menyesuaikan kondisi perusahaan dengan alat ukur penilaian kinerja yang akan digunakan serta tujuan pengukuran kinerja keuangan tersebut. Menurut Munawir (2004) ada empat tujuan dilaksanakannya pengukuran kinerja keuangan perusahaan yakni untuk:

- 1) Mengetahui tingkat likuiditas, yaitu kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban keuangan yang harus segera diselesaikan pada saat ditagih.
- 2) Mengetahui tingkat solvabilitas, yaitu kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya apabila perusahaan tersebut dilikuidasi, kewajiban keuangan yang dimaksud mencakup keuangan jangka pendek maupun jangka panjang.
- 3) Mengetahui tingkat profitabilitas atau rentabilitas, yaitu kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba selama periode tertentu dengan menggunakan aktiva atau modal secara produktif.
- 4) Mengetahui tingkat stabilitas, yaitu kemampuan perusahaan dalam menjalankan dan mempertahankan usahanya sehingga tetap stabil.

H. Operasional

Evaluasi operasional ini meliputi evaluasi terhadap manajemen operasional dan administrasi. Manajemen operasional dibutuhkan dalam sebuah bisnis untuk mengontrol aktivitas produksi. Sebuah bisnis membutuhkan pengawasan terhadap beberapa unsur penunjang kegiatannya. Seperti keuangan, pemasaran, dan juga produksi yang masuk ke dalam kegiatan operasional. Manajemen ini merupakan sebuah perencanaan yang fokusnya pada kegiatan produksi. Tugasnya untuk memastikan proses produksi terjaga dan berjalan sebagaimana mestinya. Manajemen ini juga harus memastikan proses produksi terpelihara dan perkembangannya berjalan sesuai yang direncanakan.

Manajer operasi bertanggung jawab penuh terhadap jalannya manajemen operasional. Manajer operasi berkewajiban mengawasi dan mengelola proses operasional. Dimulai dari proses perubahan sumber daya bahan baku, energi, dan tenaga kerja menjadi bentuk barang dan jasa, atau dengan kata lain harus mampu mengelola proses perubahan input menjadi output. Manajemen operasional memerlukan suatu kerangka yang dapat mengkategorikan dan merumuskan keputusan-keputusan dalam berbagai operasi. Handoko (2015) memaparkan operasi-operasi mempunyai lima tanggung jawab keputusan utama yang meliputi proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja, dan kualitas.

Manajemen operasional menjadi pendukung manajemen administrasi dan sebaliknya. Manajemen administrasi adalah bentuk usaha dan aktivitas yang erat kaitannya dengan pengaturan suatu kebijakan di dalam perusahaan agar tujuan perusahaan bisa terwujud secara baik. Melalui manajemen administrasi perusahaan akan mendapatkan informasi berupa keefektifan biaya dan penggunaan pada saran dan prasarana,

pemanfaatan hal tersebut secara maksimal, dan juga kepuasan terhadap karyawan dan pelanggan.

I. Teknologi

Strategi teknologi ini meliputi produktivitas teknologi, penggunaan *cloud* dan infrastruktur, serta keamanan *cyber* dalam suatu bisnis. Semakin pesat perkembangan teknologi, maka apa yang dikerjakan setiap karyawan akan semakin praktis dan mudah.

Dengan demikian, akan semakin tinggi pula produktivitas karyawan. Karena akan semakin banyak aktivitas yang dapat diselesaikan dengan mudah dan cepat.

Penggabungan antara teknologi komputer dengan telekomunikasi telah menghasilkan suatu revolusi di bidang sistem informasi, dimana teknologi sangat berperan di dalam meningkatkan produktivitas perusahaan. Dalam penerapannya, rencana strategis teknologi informasi akan senantiasa diselaraskan dengan rencana perusahaan. Penerapan teknologi informasi dan komunikasi untuk bisnis dapat menyebabkan perubahan pada kebiasaan kerja dan tingkatkan produktivitas. kemajuan teknologi diharapkan akan meningkatkan produktivitas perusahaan, di mana produktivitas dianggap sebagai efek domino yang dapat meminimumkan biaya, sehingga laba secara otomatis diharapkan juga akan meningkat.

Perkembangan teknologi yang bersinergi dengan informasi akan membawa pergeseran bisnis untuk memanfaatkan *cloud computing*. *Cloud computing* adalah sebuah teknologi yang menjadikan internet sebagai pusat server untuk mengelola data dan menjalankan aplikasi para penggunanya. Banyak manfaat yang dapat diperoleh suatu bisnis dengan menggunakan teknologi *cloud computing*. Namun demikian risiko yang

mungkin dapat ditimbulkan juga tidak kalah besar seperti halnya *cyber crime*. Maka dari itu bisnis / perusahaan perlu mengantisipasi keamanan *cyber*-nya. Perusahaan digital harus memikirkan pentingnya *cyber security* untuk menjaga data-data maupun informasi penting dari konsumen dan perusahaan dari serangan kejahatan digital atau *cyber attack*. Keamanan *cyber* atau *cyber security* memberikan manfaat bagi perusahaan digital sebagai berikut: 1) Melindungi perusahaan,

- 2) Melindungi informasi/ data pribadi,
- 3) Meningkatkan keamanan bekerja bagi karyawan,
- 4) Menjaga produktivitas,
- 5) Menjaga situs web perusahaan supaya tidak down,
- 6) Mencegah *spyware*, *adware*,
- 7) Dan sebagai solusi komprehensif karena *cyber security* menyertakan *firewall*, *anti-virus*, *anti-spam*, *wireless security*, dan penyaringan konten online.

Proses manajemen strategis menghasilkan keputusan yang dapat mempunyai konsekuensi yang signifikan dan jangka panjang. Keputusan strategis yang salah dapat menimbulkan kerugian besar, yang akan sulit sekali untuk memperbaikinya. Oleh karena itu banyak perencana strategi sepakat bahwa mengevaluasi strategi sangat penting untuk kehidupan organisasi; evaluasi yang tepat waktu dapat memperingatkan manajemen akan adanya masalah atau potensi masalah sebelum menjadi kritis. Evaluasi strategi bisa merupakan proses yang rumit dan sensitif. Terlalu banyak kegiatan mengevaluasi strategi dapat menghabiskan biaya yang sangat mahal dan bisa jadi kontra produktif. Evaluasi strategi penting untuk memastikan tujuan-tujuan strategi yang ditetapkan dapat tercapai.

1) Kegiatan Evaluasi strategi

Mengkaji landasan strategi bisnis/perusahaan Membandingkan hasil yang diharapkan dengan kenyataan Mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana

2) Kriteria Evaluasi Strategi

Konsistensi; sebuah strategi tidak boleh memiliki tujuan dan kebijakan yang tidak konsisten. Kelayakan; sebuah strategi tidak boleh terlalu banyak membebani sumberdaya yang ada maupun tidak boleh menciptakan sub masalah yang tidak dapat dipecahkan Kesesuaian; kesesuaian mengacu pada kebutuhan para perencana strategi untuk mengkaji serangkaian trend maupun masing-masing tren dalam mengevaluasi strategi. Keunggulan, sebuah strategi harus mendorong penciptaan dan/atau mempertahankan keunggulan kompetitif di bidang kegiatan tertentu.

3) Alasan perlunya Evaluasi Strategi

Semakin kompleknya masalah lingkungan semakin sulitnya memprediksi masa organisasi. Berkurangnya rentang waktu dimana perencanaan dapat dilakukan dengan tingkat ketepatan tertentu.

4) Proses Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi harus mempertanyakan harapan dan asumsi manjerial, harus memicu tinjauan sasaran dan nilai dan harus merangsang kreativitas dalam menghasilkan alternatif dan memformulasikan kreteria evaluasi. Evaluasi strategi harus dilaksanakan secara berkelanjutan, bukannya di akhir periode waktu tertentu atau hanya setelah terjadi masalah.

5) Mengkaji ulang Landasan strategi

Mengembangkan matrik EFE dan EFI yang telah direvisi Matrik EFI yang sudah direvisi harus fokus pada perubahan dalam kekuatan dan kelemahan manajemen, pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi, litbang dan SIM Matrik EFE yang sudah direvisi harus menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan dalam merespon peluang dan ancaman utama.

6) Mengukur Kinerja Organisasi

Aktivitas ini termasuk membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya, menyelidiki penyimpangan dari rencana, mengevaluasi prestasi individual dan menyimak kemajuan yang dibuat kearah pencapaian sasaran yang dinyatakan. Sasaran jangka panjang dan sasaran tahunan biasanya dipakai dalam proses ini. Kriteria untuk mengevaluasi strategi harus dapat diukur dan mudah dibuktikan. Evaluasi strategi didasarkan pada kriteria kuantitatif maupun kualitatif kriteria kuantitatif biasanya digunakan untuk mengevaluasi strategi adalah rasio keuangan; ROI, ROE, Laba per saham, pertumbuhan asset, pangsa pasar, dan lain lain.

BAGIAN 3

TINGKAT PENGEMBALIAN

INVESTASI ATAS MODAL

Pada pelaksanaan kegiatan setiap perusahaan berkaitan dengan penggunaan dana yang tertuang dalam laporan keuangan. Data finansial tersebut menjadi gambaran mengenai kondisi keuangan yang berpengaruh terhadap penilaian perusahaan bagi pihak internal dan eksternal. Penilaian ini

berdasarkan analisis laporan keuangan dan rasio keuangan yang dapat dipertanggungjawabkan. Salah satu penilaian yang akan dibahas mendalam pada bab ini mengenai pengembalian atas investasi modal (*return on invested capital*). Hasil yang diperoleh menjadi tolak ukur keberhasilan perusahaan dalam mengalokasikan dana untuk mencapai laba. Hal ini juga memperlihatkan kinerja perusahaan dan prospek di masa mendatang. Terdapat empat poin pokok pada bab ini yaitu pentingnya pengembalian atas investasi modal, komponen pengembalian atas investasi modal, kemudian analisis pengembalian atas aset operasi bersih serta analisis pengembalian atas ekuitas biasa.

A. Pentingnya Pengembalian Atas Investasi Modal

Kinerja perusahaan dapat dianalisis dengan berbagai cara. Pertumbuhan pendapatan, laba bersih, dan asset merupakan ukuran kinerja yang biasa digunakan. Namun, tidak satupun dari ukuran-ukuran ini yang dapat digunakan secara terpisah sebagai ukuran kinerja perusahaan yang komprehensif. Hal ini disebabkan oleh hubungan antaraktivitas yang terjadi pada suatu usaha. Analisis kinerja kemudian dilaksanakan dengan analisis bersama untuk menilai satu aktivitas dengan yang lain. Hubungan antara laba dengan investasi modal, yang disebut pengembalian atas investasi modal (*return on invested capital – ROIC*) atau pengembalian atas investasi (*return on investment – ROI*) mungkin merupakan ukuran kinerja perusahaan yang dikenal luas. Ukuran ini dapat:

- Membandingkan keberhasilan perusahaan atas pengelolaan investasi modal;
- Memungkinkan kita menilai pengembalian perusahaan relatif terhadap resiko investasi modal;

- Membandingkan pengembalian atas investasi modal dengan pengembalian investasi alternatif.

Pengembalian atas investasi modal digunakan dalam berbagai area dalam analisis, termasuk:

1. Mengukur Efektivitas Manajerial

Manajemen sebagai bagian perusahaan yang mengambil keputusan kebijakan dan kegiatan perusahaan memiliki tanggungjawab yang krusial. Penilaian pengembalian atas investasi modal dapat menjadi ukuran efektivitas manajerial dalam keberhasilan perencanaan oleh manajer.

Tingkat imbal hasil atas modal investasi utamanya tergantung pada keahlian, ketersediaan, ketersediaan sumber daya, kepandaian, dan motivasi dari manajemen. Manajemen membuat keputusan pendanaan, investasi, dan operasi.

2. Mengukur Profitabilitas

Profitabilitas berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam menciptakan keuntungan. Ukuran profitabilitas menggunakan indikator dari laporan laba rugi dan neraca keuangan perusahaan. Pengembalian atas investasi modal akan mengungkapkan angka ukuran dari sudut pandang kontributor dari segi kreditor dan pemegang saham perusahaan. Imbal hasil atas modal investasi adalah sebuah indikator penting mengenai kekuatan keuangan jangka panjang perusahaan.

3. Ukuran untuk Perencanaan dan Pengendalian

Pengembalian atas investasi modal yang diperoleh oleh segmen atau divisi perusahaan pada dasarnya harus dikelola dengan baik. Taksiran pengembalian dari kinerja ini akan dievaluasi oleh pihak manajemen

karena berkaitan atas penghasilan termasuk laba/rugi yang didapatkan. Ukuran yang diperoleh menjadi dasar manajerial dalam mengambil keputusan tindakan perusahaan yang strategis.

B. Komponen Pengembalian Atas Investasi Modal

1) Definisi Investasi Modal

Pengembalian atas investasi modal (*return on invested capital*) dapat dihitung sebagai berikut:

$$\frac{\text{Laba}}{\text{Investasi Modal}}$$

Modal investasi adalah aktivitas investasi menggunakan dana yang dimiliki untuk membeli suatu aset atau membangun aset dalam jangka panjang demi meraih keuntungan. Perbedaan ukuran investasi modal memberikan gambaran penggunaan laporan keuangan yang berbeda pula. Ada berbagai ukuran investasi yang akan dijelaskan di bawah ini.

a. Asset Operasi Bersih

Banyak analis memisahkan neraca dan laporan laba rugi menjadi komponen operasi dan non operasi dan menghitung pengembalian asset operasi bersih (*return on net operating assets – RNOA*) sebagai ringkasan ukuran kinerja. Aktivitas operasi merupakan aktivitas inti perusahaan. Aktivitas ini meliputi seluruh aktivitas yang dibutuhkan untuk membawa produk atau jasa perusahaan ke pasar, serta melayani kebutuhan para pelanggan. Dalam laporan laba rugi, aktivitas operasi biasanya meliputi penjualan, harga

pokok penjualan, dan beban penjualan umum serta administrasi. Di neraca aktivitas operasi diwakili oleh asset dan kewajiban yang berhubungan dengan akun-akun laporan laba rugi di atas, seperti piutang usaha, persediaan, asset tetap, utang usaha dan beban yang masih harus dibayar.

b. Modal Ekuitas Biasa

Pengembalian ekuitas biasa (*return on common equity* – ROCE) dinyatakan sebagai laba bersih dikurangi dividen preferen dibagi rata-rata ekuitas biasa. Ekuitas biasa sama dengan total ekuitas pemegang saham dikurangi saham preferen. Saham preferen dikeluarkan dari perhitungan karena, dari sudut pandang pemegang saham biasa, saham preferen memiliki klaim tetap atas aset bersih dan arus kas perusahaan, seperti halnya utang. Pengembalian ekuitas umum menangkap baik pengembalian aset operasi bersih dan efek leverage keuangan (penggunaan utang dan ekuitas dalam struktur modal).

c. Menghitung Investasi Modal Suatu Periode

Investasi modal untuk suatu periode umumnya dihitung menggunakan rata-rata modal yang tersedia bagi perusahaan selama periode tersebut. Metode yang paling umum digunakan adalah menambah saldo awal dan akhir tahun investasi modal lalu dibagi dua. Metode yang lebih akurat adalah dengan merataratakan jumlah interim – misalnya, menambahkan jumlah investasi modal tiap akhir kuartal dan membaginya dengan empat.

2) Penyesuaian atas Investasi Modal dan Laba

Analisis pengembalian atas investasi modal menggunakan angka laporan keuangan sebagai titik awal. Beberapa angka yang tidak

dilaporkan di dalam laporan keuangan juga perlu diperhitungkan. Beberapa penyesuaian seperti yang berhubungan dengan persediaan, mempengaruhi pembilang maupun penyebut pengembalian investasi modal, sehingga mengurangi pengaruhnya.

3) Menghitung Pengembalian Investasi Modal

a. Pengembalian atas Aset Operasi Bersih

$$\text{RNOA} = \frac{\text{Laba operasi bersih setelah pajak (Net operating profit after tax - NOPAT)}}{\text{Rata-rata aset operasi bersih (Average net operating assets - NOA)}}$$

Aset dan kewajiban operasi adalah pos yang dibutuhkan untuk menjalankan usaha perusahaan, dan meliputi kas, piutang usaha, persediaan, beban dibayar dimuka, aset pajak tangguhan, aset tetap, dan investasi jangka panjang yang terkait dengan akuisisi strategis. Kewajiban operasi bersih adalah utang usaha dan beban yang masih harus dibayar serta kewajiban operasi jangka panjang dan kewajiban pajak tangguhan. Aset non operasi meliputi investasi dalam efek yang dapat diperdagangkan investasi non strategis, dan investasi dalam operasi yang dihentikan sebelum dijual. Kewajiban keuangan bersih (NFO) sama dengan kewajiban non-operasional dikurangi aset non-operasi (kewajiban terdaftar pertama untuk menghasilkan tanda positif karena sebagian besar perusahaan memiliki lebih banyak kewajiban keuangan daripada aset keuangan).

$$\text{NFO} = \text{Kewajiban non operasi} - \text{aset non operasi}$$

Kewajiban keuangan bersih sama dengan kewajiban keuangan seperti wesel dan utang lainnya serta utang dividen (tidak ada dalam contoh ini), dikurangi aset keuangan seperti investasi jangka pendek dan jangka panjang dalam surat berharga.

b. Pengembalian atas Ekuitas Pemegang Saham Biasa

Pengembalian ekuitas biasanya tidak termasuk dari modal yang diinvestasikan semua kecuali ekuitas pemegang saham biasa. ROCE terdiri dari dua komponen, yaitu pengembalian operasi dan pengembalian non operasi. Pengembalian atas ekuitas biasa dihitung sebagai berikut:

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Laba bersih} - \text{Deviden saham preferen}}{\text{Rata-rata ekuitas pemegang saham biasa}}$$

C. Menganalisis Pengembalian Atas Aset Operasi Bersih

Pengembalian investasi modal berguna dalam evaluasi manajemen, analisis profitabilitas, serta perencanaan dan pengendalian. Penggunaan pengembalian atas investasi modal untuk tugas-tugas di atas menuntut pemahaman menyeluruh atas pengukuran pengembalian ini. Ini karena pengukuran pengembalian mengandung komponen yang berpotensi untuk menyumbangkan pemahaman atas kinerja perusahaan. Bagian ini akan membahas pengembalian tersebut ketika investasi modal dilihat dari sudut pandang operasi, biasanya disebut sebagai pengembalian atas aset operasi bersih (RNOA).

1) Pemisahan Pengembalian atas Aset Operasi Bersih

$$RNOA = \frac{\text{Laba operasi bersih setelah pajak (NOPAT)}}{\text{Rata-rata aset operasi bersih (NOA)}}$$

Kita dapat memisahkan pengembalian ini menjadi komponen yang bermakna secara relative terhadap penjualan. Pemisahan pengembalian atas aset operasi bersih adalah:

$$RNOA = \text{margin laba operasi bersih} \times \text{Perputaran aset operasi bersih}$$

Margin NOPAT dan perputaran NOA merupakan pengukuran yang bermanfaat dan menuntut analisis mendapatkan pemahaman atas profitabilitas suatu perusahaan.

Dampak kewajiban operasi terlihat dalam alternative persamaan RNOA berikut ini:

$$RNOA = \frac{NOPAT}{Penjualan} \times \frac{Penjualan}{Rata - rata OA} \times (1 + OLLEV)$$

Dimana OA adalah asset operasi kotor dan OLLEV (kewajiban rata-rata/Rata-rata NOA) adalah rasio leverage kewajiban operasi. Karena OLLEV memiliki nilai positif, kenaikan OLLEV akan meningkatkan RNOA.

2) Dampak Leverage Operasi

Dimana OA adalah asset operasi kotor dan OLLEV (kewajiban rata-rata/Rata-rata NOA) adalah rasio leverage kewajiban operasi.

Karena OLLEV memiliki nilai positif, kenaikan OLLEV akan meningkatkan RNOA. Dampak kewajiban operasi terlihat dalam alternative persamaan RNOA berikut ini:

$$RNOA = \frac{NOPAT}{Penjualan} \times \frac{Penjualan}{Rata - rata OA} \times (1 + OLLEV)$$

Intuisi di balik persamaan ini adalah: kewajiban operasi umumnya tidak memerlukan biaya jika digunakan dengan bijaksana. Misalnya, meningkatkan hutang dengan menunda pembayaran memungkinkan perusahaan untuk menggunakan modal pemasok yang rendah atau tanpa biaya selama pembayaran tidak terlalu tertunda. (Namun, pada titik tertentu, pemasok, menyadari bahwa penggunaan modalnya menambah biayanya yaitu; piutang, aset non-produktif, lebih tinggi] akan menetapkan harga yang lebih tinggi untuk barang atau jasanya

atau mungkin memutuskan untuk tidak menjual ke perusahaan sama sekali.) Hasilnya adalah pengurangan NOA, tidak ada peningkatan NOPAT, dan peningkatan RNOA. Perusahaan, pada dasarnya, mendapat untung dari penggunaan modal pemasoknya. Ini menghindari kebutuhan untuk membiayai aset operasinya dengan hutang atau modal ekuitas yang mahal.

3) Hubungan antara Margin Laba dan Perputaran Aset

Hubungan antar margin NOPAT dan perputaran NOA

Margin laba merupakan fungsi dari penjualan (harga jual x unit terjual) dan beban operasi. Perputaran juga merupakan fungsi dari penjualan (penjualan/aset). Akibatnya, meningkatkan margin laba dengan menaikkan harga jual akan berdampak pada unit terjual. Pengurangan beban operasi yang berkaitan dengan pemasaran sebagai usaha meningkatkan profitabilitas juga biasanya berdampak pada permintaan untuk meningkatkan profitabilitas juga biasanya akan berdampak pada permintaan atas produk. Harga jual, pemasaran, litbang, produksi, dan sejumlah area usaha lain harus dikelola secara efektif untuk memaksimalkan RNOA.

Karena RNOA adalah fungsi dari margin dan omset, sangat menggoda untuk menganalisis kemampuan perusahaan untuk meningkatkan RNOA dengan meningkatkan margin keuntungan sambil mempertahankan omset konstan, atau sebaliknya. Sayangnya, jawabannya tidak sesederhana itu karena kedua ukuran tersebut tidak berdiri sendiri. Margin keuntungan adalah fungsi dari penjualan (harga jual unit yang dijual) dan beban operasional. Omset juga merupakan fungsi dari penjualan (penjualan/aset). Akibatnya, peningkatan margin keuntungan dengan meningkatkan harga jual

berdampak pada unit yang terjual. Selain itu, pengurangan biaya operasional terkait pemasaran dalam upaya meningkatkan profitabilitas biasanya berdampak pada permintaan produk. Harga jual, pemasaran, R&D, produksi, dan sejumlah area bisnis lainnya harus dikelola secara efektif untuk memaksimalkan RNOA. Kita harus ingat bahwa analisis pengembalian selama satu tahun berpotensi menyesatkan. Sifat siklus dari banyak industri menghasilkan ayunan dalam margin keuntungan di mana keuntungan beberapa tahun bisa berlebihan sementara yang lain tidak. Perusahaan harus dianalisis menggunakan pengembalian yang dihitung selama beberapa tahun dan mencakup siklus bisnis.

Pemisahan Margin Laba

Margin Laba operasi (OPM) didefinisikan sebagai:

$$\frac{\text{Laba operasi bersih sebelum pajak}}{\text{Penjualan}}$$

Margin laba operasi merupakan fungsi dari harga jual per unit produk atau jasa dibandingkan dengan biaya per unit yang dikeluarkan untuk membawa produk atau jasa tersebut ke pasar dan memenuhi kebutuhan pelanggan setelah penjualan. Untuk tujuan analisis, margin laba sebelum pajak dapat dipisahkan menjadi beberapa komponen :

PM sebelum pajak = PM penjualan sebelum pajak + PM sebelum pajak lainnya.

PM penjualan sebelum pajak = (margin kotor÷penjualan) – (beban penjualan÷penjualan) – (beban administrasi÷penjualan) – (litbang÷penjualan).

PM sebelum pajak lainnya = (laba ekuitas÷penjualan) Beberapa hal penting dalam analisa profitabilitas:

1. Laba Kotor (*Gross Profit*)

Laba Kotor diukur dari pendapatan dikurangi harga pokok penjualan, dan sering dilaporkan dalam bentuk persentase yang dihitung dari laba kotor dibagi dengan penjualan. Laba kotor harus cukup besar untuk mendanai pengeuaran bersifat diskresi penting yang berorientasi pada masa depan seperti penelitian dan pengembangan, pemasaran, serta iklan.

Analisa terhadap perubahan penjualan dan harga pokok penjualan akan berguna dalam mengidentifikasi pendorong utama laba kotor.

Perubahan laba kotor sendiri sering kali terjadi akibat salah satu atau kombinasi dari perubahan berikut:

- a. Kenaikan (penurunan) volume penjualan
- b. Kenaikan (penurunan) harga jual unit
- c. Kenaikan (penurunan) biaya per unit

Menafsirkan hasil analisis perubahan laba kotor memerlukan identifikasi faktor utama yang bertanggung jawab atas perubahan ini. Selain itu, kami sering memperluas analisis untuk fokus pada kegiatan strategis untuk memperbaiki atau meningkatkan laba kotor (melalui volume, harga, atau biaya). Misalnya, jika kami menentukan alasan penurunan laba kotor adalah penurunan harga jual unit, dan ini mencerminkan kelebihan kapasitas di industri dan pemotongan