

# PENGEMBANGAN PERUSAHAAN PADA ERA KRISIS EKONOMI BERKEPANJANGAN.

Triyono

Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Semarang

## Abstrak

Situasi krisis berkepanjangan yang terjadi saat ini jelas menimbulkan masalah internal dari perusahaan maupun grup bisnis lainnya, didalam merubah kekuatan atau kemampuan bisnisnya dilihat dari pengelola keuangannya.

Untuk mengatasi kondisi ini dan mempertahankan kemampuan perusahaan tetap survive diperlukan strategi baik jangka panjang maupun pendek didalam mengolah manajemen perusahaan. Faktor yang menjadi perhatian manajemen perusahaan didalam menyikapi dan menghadapi krisis diantaranya, bagaimana perusahaan memanfaatkan modal (dana) secara tepat. Tanpa didasarkan pada penggunaan dana baik jangka panjang atau jangka pendek secara tepat akan berbahaya bagi perkembangan perusahaan itu sendiri didalam meng hadapi masa krisis yang berkepanjangan.

**Kata Kunci:** krisis ekonomi, strategi manajemen keuangan, resiko diversifikasi usaha, resiko asset dan sumber dana, inefisiensi terhadap biaya, mengatasi resiko

## PENDAHULUAN

Krisis ekonomi yang berkepanjangan ini jelas menimbulkan masalah internal perusahaan grup bisnis untuk menelaah kekuatan atau kemampuan bisnisnya terutama dilihat dari sisi pengelola keuangannya. Meningkatnya kompetisi, adanya perubahan teknologi, perubahan harga dan tingkat bunga, ketidakpastian situasi ekonomi dunia, fluktuasi nilai tukar, perubahan hukum pajak dan etika-etika sehubungan dengan perjanjian keuangan merupakan faktor-faktor eksternal yang harus dihadapi (*Van Horne*, 1995). Oleh sebab itu diperlukan fleksibilitas untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal jika ingin tetap perusahaan dapat bertahan.

Dampak dari krisis mempengaruhi faktor-faktor pengelolaan bisnis pada beberapa perusahaan sehingga beberapa usaha-usaha mengalami kebangkrutan, tetapi diantara mereka juga masih dapat bertahan dalam kondisi kritis. Diantara mereka yang masih dapat bertahan dengan cara meningkatkan kinerja perusahaan.

Keamanan finansial bagi suatu perusahaan faktor-faktor utama dalam menangkali situasi sulit kondisi krisis, disini diperlukan suatu keputusan dalam memilih ketepatan modal yang sesuai dengan kondisi krisis, diantaranya kekuatan saham yang dimiliki perusahaan. Hal ini menggambarkan bahwa pada saat suku bunga bank tinggi modal sendiri merupakan pilihan manajemen keuangan bagi perusahaan dalam mempertahankan hidupnya.

Sebagai dasar untuk mengukur kemampuan finansial bagi suatu perusahaan seperti likuiditas, solvabilitas, rentabilitas masih cukup relevan dalam menjaga keamanan kondisi keuangan maupun asset perusahaan. Untuk itu selama masih berpegang pada prinsip hati-hati dalam penggunaan modal secara tepat keamanan perusahaan masih terjaga dalam menghadapi krisis ekonomi yang berkepanjangan.

### **STRATEGI MANAJEMEN KEUANGAN SAAT KRISIS**

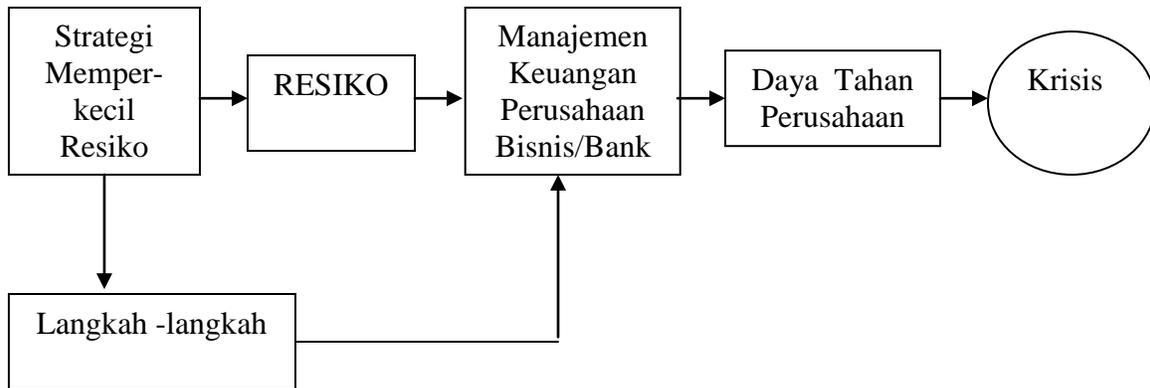
Kemampuan seorang manajer keuangan dapat beradaptasi dengan perubahan, mencari dana, menginvestasikan aktiva dan mengelolanya secara bijaksana akan dapat berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan dan perekonomian secara keseluruhan (*Van Horne*, 1995). Oleh karena itu seorang manajer harus tahu benar tujuan dari perusahaan adalah memaksimalkan laba.

Dengan kata lain yang lebih tepat adalah tujuan perusahaan itu memaksimalkan kesejahteraan dari pemiliknya atau para pemegang saham yang ditunjukkan oleh harga saham perlembar, berapa laba yang akan diperoleh, hal ini harus diprediksi baik saat ini maupun untuk masa yang akan datang dengan segala faktor lain harus dipertimbangkan, misal resiko, kebijakan deviden, penentuan waktu, jangka waktu dan faktor penentu harga pasar lainnya.

Kesemuanya ini yang pada akhirnya merupakan refleksi dari keputusan investasi pendanaan dan manajemen aktiva. Oleh sebab itu manajemen keuangan memegang peran dalam fungsi-fungsi untuk mengambil keputusan dalam investasi, pendanaan dan bagaimana memaksimumkan nilai perusahaan.

Perubahan yang sangat signifikan yang mempengaruhi manajemen keuangan adalah krisis ekonomi yang masih melanda dan berdampak pada cakupan yang sangat luas.

**Gambar : 1.**



Kerangka tersebut diatas menjelaskan tentang kemungkinan resiko terhadap investasi obligasi atau saham dari sudut pandang kaca mata investor. Adanya perusahaan bisnis, koperasi, tidak akan terlepas dari kegiatan pasar uang dan pasar modal. Bagi perusahaan modern yang sudah *go-public* memperoleh uang guna menjalankan usahanya diperlukan berbagai macam ragam asset riil baik yang *tangibel* maupun *intangible* dengan melalui penjualan sehelai kertas yang disebut sekuritas (*financial asset*). Kertas tersebut mempunyai nilai karena secara teoritis dapat ditukar dengan asset riil dari kewajiban *leasing* dan lain-lain. Permasalah dasarnya, yaitu berapa banyak investasi itu diperlukan dan bagaimana caranya ?

Obligasi adalah suatu instrumen pengakuan tentang hutang perusahaan (*Heru 1992*). Harga obligasi tergantung dari tingkat suku bunga, yang mencerminkan kekuatan yang mempengaruhi permintaan dan penawaran dari dana yang dipinjamkan atau yang tersedia. Obligasi dapat diperoleh dengan tujuan untuk memperoleh income yang jika ditekankan pada kepastian dan daya tarik penerimaan bunga yang mantap dan tepat waktu dengan melupakan fluktuasi harga. Tetapi sebaliknya obligasi dapat merupakan invesatasi yang spekulatif bila dibeli dengan margin atau dibeli dengan mutu yang rendah.

Bila kita lihat dari sudut pembeli obligasi atau investor, obligasi adalah suatu finansial asset, yaitu suatu sekuritas yang dapat memberikan pendapatan tetap, sedangkan saham adalah sekuritas yang tidak dapat memberikan pendapatan tetap, oleh karena itu dianggap mempunyai resiko yang tinggi. Walaupun obligasi mempunyai tingkat resiko yang lebih rendah dari saham, tetapi memiliki resiko yang seharusnya juga mendapat

perhatian, yaitu resiko suku bunga, *investment risk*, *default risk*, resiko inflasi, resiko kurs valas, resiko likuiditas dan *event risk* (Heru, 1992)

## **RESIKO DIFERSIFIKASI USAHA**

Memberikan pandangan tentang resiko kegagalan difersifikasi usaha baik terhadap inflasi, valuta asing, politis dan resiko keuangan oleh perusahaan pelaku usaha / bisnis korporasi.

Kegagalan dari diversifikasi usaha berpengaruh terhadap keuangan perusahaan pelaku bisnis (korporasi), tingkat resiko berkaitan dengan sumber pendanaan. Adanya inefisiensi, tingkat resiko berkaitan dengan sumber pendanaan. Adanya inefisiensi pasar uang tetap, korporasi lebih mudah mencari dana dibandingkan dengan pengusaha golongan ekonomi menengah atau lemah. Dengan kata lain, harus dicari distorsi–distorsi dan inefisiensi pasar modal dan berusaha memanfaatkannya semaksimal mungkin.

Di Indonesia pelaku-pelaku bisnis dari golongan terakhir lebih sulit untuk mendapatkannya karena adanya birokrasi yang menimbulkan konspirasi dengan penyedia informasi yang masih monopoli oleh kelompok-kelompok tertentu (kelompok birokrat) sehingga tidak ada transparansi bisnis seperti apa yang diharapkan. Fokus untuk mengurangi resiko terhadap kegagalan, adalah bagaimana mengelola sumber pendanaan sedemikian rupa sehingga terhindar dari tingkat resiko seperti dibawah ini :

### a) Resiko kegagalan terhadap pengaruh inflasi

Tingkat bunga yang mengambang lebih menguntungkan bagi investor dari tingkat bunga tetap, apabila dijumpai ketidakpastian yang tinggi atas besarnya inflasi, karena tidak adanya resiko inflasi, maka hutang dengan tingkat bunga mengambang yang akan dikeluarkan lebih rendah dibandingkan dengan hutang bunga tetap.

Resiko kegagalan karena inflasi tergantung dari cara penentuan pada kepekaan arus kas terhadap laju inflasi. Jika laju inflasi terjadi, maka arus kas akan lebih stabil dengan menggunakan tingkat bunga mengambang, tetapi sebaliknya jika arus kas terpukul dengan adanya inflasi penggunaan tingkat bunga mengambang akan meningkatkan fluktuasi arus kas. Dengan demikian keputusannya, adalah dengan memperhatikan kepekaan arus kas.

### b) Resiko kegagalan terhadap valuta asing

Hal ini terjadi jika perusahaan sebagai pelaku bisnis melakukan transaksi dengan mata uang asing dan pendanaannya dibiayai dengan *off sare loan*, dan penghasilan dari perusahaan tersebut dalam rupiah. Resiko ini dapat dihindari dengan memiliki aktiva yang sama besarnya dengan aktiva dalam mata uang asing.

c) Resiko kegagalan terhadap pasar produk

Kondisi ini terjadi bila harga produk mengalami penurunan atau masalah permintaan atas produk meningkat. Serta pada perusahaan pelaku bisnis yang tidak mempunyai diversifikasi produk. Untuk mengatasi hal ini adalah dengan menggeser resiko tersebut kepada investor dengan jalan mengeluarkan surat berharga dengan besar bunga tergantung prestasi produk dipasar.

d) Resiko kegagalan karena situasi politik

Hal ini karena adanya ketidak pastian atas stabilitas politik di suatu negara. Pengertian lebih luas dapat disebut dengan resiko negara yang disebabkan karena ketidak stabilan keadaan perekonomian suatu negara secara umum. Resiko menjadi lebih tinggi, jika negara tersebut mempunyai pinjaman dari negara sehingga pembayaran tingkat bunga yang lebih tinggi untuk mengkompensasikan atas resiko negara yang ditanggung oleh pemberi pinjaman.

e) Resiko kegagalan karena resiko keuangan

Dalam hal ini terjadi karena bertambahnya pinjaman semakin besarnya fluktuasi kas karena melakukan ekspansi pinjaman yang berlebihan sehingga perusahaan mengalami kesulitan keuangan dalam mengembalikan pinjaman. Untuk menutup resiko dengan pinjaman, maka kreditur akan menuntut pembayaran biaya bunga yang lebih tinggi. Untuk mengatasi perusahaan ini harus menjaga struktur modal, sehingga penggunaan hutang tidak berlebihan.

## **RESIKO ASSET DAN SUMBER DANA**

Hal ini menjelaskan tentang masalah krisis dalam manajemen asset dan resiko sumber dana pada bank yang dapat mempengaruhi kesehatan bank. Pada dasarnya bank adalah suatu usaha yang sifatnya ekspansif, artinya didalam manajemen bank terdapat suatu kegiatan untuk menghimpun dana dari masyarakat yang ditempatkan, dalam berbagai bentuk asset dan dikelola sedemikian rupa sehingga bank dapat

mempertahankan kepercayaan masyarakat dengan menjaga likuiditas tetap aman dan stabil serta menjaga keuntungan yang sesuai dengan yang diinginkan. Sementara sumber pendapatan perbankan adalah dari pendapatan bunga dan bukan dari pelayanan jasa. Asset yang tidak likuid dapat menyebabkan permasalahan likuiditas dan solvabilitas sehingga mengancam sumber dana perbankan yang dapat menunjukkan tingkat kesehatan bank di dalam manajemen bank asset bank biasanya tercermin pada sisi aktiva, ialah sisi yang menggambarkan dana yang berhasil dihimpun oleh bank dari masyarakat disamping mengelola asset bank juga harus memperhatikan pengelolaan liabilitas karena dana yang dimiliki bank tidak semuanya berasal dari bank itu sendiri misalnya dana dari pihak lain atau titipan dari bank lain. Resiko likuiditas pada dasarnya disebabkan oleh terjadinya mismanajemen asset dan liabilitasnya, yaitu kegagalan karena adanya ketidakseimbangan di dalam pengelolaan pos aktiva dan pasiva peran pengawasan asset and liabilitas manajemen. Komite sangat potensial untuk mengatasi hal tersebut. Secara umum pada perusahaan bisnis, jika rancangan sistem pembayaran dan penerimaan kas setelah ditetapkan manajer keuangan dihadapkan kepada instrumen kredit, instrumen pasar uang, dan pasar modal yang akan dijual atau dibeli dasar pemilihan instrumen keuangan jika perusahaan meminjam menjual sekuritas adalah biaya meminjam (*borrowing cost*) sementara jika perusahaan meminjamkan (membeli sekuritas) hasil *yield* dalam pandangan manajemen atau hasil nyata dipengaruhi oleh berbagai resiko yang membentuk resiko total.

Ada beberapa resiko yang berpengaruh terhadap asset antara lain:

- a) *Resiko tingkat bunga* adalah kemungkinan tidak diterimanya hasil yang diharapkan dari suatu asset yang disebabkan oleh perubahan tingkat bunga besar kecilnya resiko tingkat bunga pada asset atau hutang akan tergantung pada sensitivitas asset atau dana tersebut terhadap tingkat bunga
- b) *Resiko daya beli* adalah kemungkinan tidak diterimanya hasil yang diharapkan karena adanya perubahan daya beli uang. daya beli uang akan menurun atau meningkat karena adanya inflasi atau deflasi yang terkait dengan produktivitas perekonomian kebijakan moneter pemerintahan, kebijakan perdagangan internasional dan pendapatan nasional relative

- c) *Resiko bullish dan bearish pasar* adalah kemungkinan tidak dapat diterimanya hasil yang tidak dapat diharapkan likuiditas pasar
- d) *Resiko manajemen* adalah kemungkinan tidak diterimanya hasil yang diharapkan akibat buruknya pengelolaan asset
- e) *Resiko default* adalah kemungkinan tidak diterimanya hasil yang diharapkan karena kegagalan penerbit sekuritas dalam memenuhi kewajibannya
- f) *Resiko likuiditas* adalah kemungkinan tidak diterimanya hasil yang diharapkan karena kesulitan dalam menjual asset pada harga pasar sewajarnya
- g) *Resiko collabilitas* adalah kemungkinan tidak diterimanya hasil yang diharapkan karena penerbit sekuritas menggunakan hak untuk melunasi sebelum waktu jatuh temponya.
- h) *Resiko konversibilitas* adalah kemungkinan tidak diterimanya hasil yang diharapkan karena diubahnya suatu sekuritas mejadi sekuritas yang lain yang berbeda hakekatnya.
- i) *Resiko perpajakan* adalah kemungkinan tidak diterimanya hasil yang diharapkan karena perbedaan perlakuan pajak oleh pemerintah terhadap suatu instrument keuangan
- j) *Resiko politik* adalah kemungkinan tidak diterimanya hasil yang diharapkan karena tidak kondusifnya sistem usaha akibat ketidak stabilan politik.
- k) *Resiko industri* adalah kemungkinan tidak diterimanya hasil yang diharapkan karena perubahan yang terjadi daidalam struktur industri.

Cara mengatasi resiko tersebut diatas dapat dilakukan memperkecil bahkan secara teoritis dapat dihilangkan dengan diversifikasi. Metode diversifikasi yang dapat digunakan adalah:

1. *Metode Portfolio Markowitch* yaitu suatu penggabungan asset dengan memanfaatkan karakteristik resiko asset dan resiko relatife antar asset. Dalam model ini dikenal degan metode investasi aktif dan metode investasi pasif.
2. *Capital Asset Pricing Model (CAPM)* yaitu suatu penilaian asset dengan memanfaatkan resiko relatif asset terhadap resiko pasar. Pedoman investasi dengan menggunakan CPAM, adalah membeli asset-asset yag secara grafis terletak diatas

garis pasar modal dan menjual asset yang secara grafis terletak didaerah harga pasar modal.

## **INEFISIENSI TERHADAP BIAYA**

Didalam kehidupan organisasi perusahaan bisnis banyak sekali kegiatan-kegiatan operasional yang diselenggarakan dan akan tercipta suatu kinerja yang baik akan tergantung dari manajemen dalam menyusun anggaran keuangannya. Hal ini dapat dilakukan dengan perencanaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang melalui analisa issue-issue kritis identifikasi *key strategis area* yang merupakan elemen bagian dari *key result area* yang telah bertahun-tahun menjadi elemen dalam proses perencanaan operasional. Selanjutnya untuk melihat pemanfaatan keuangan dikelola dalam perusahaan tersebut dapat menggunakan rasio likuiditas ratio; rasio solvabilitas dan rasio rentabilitas .

1. *Rasio likuiditas* adalah kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban dalam jangka pendeknya misal; membayar gaji, membayar biaya operasionalnya, membayar hutang jangka pendek, membayar bahan baku dan sebagainya yang membutuhkan pembayaran segera atau setelah jatuh tempo.
2. *Rasio solvabilitas* adalah mengukur sejauh mana perusahaan dibiayai dengan utang atau kemampuan perusahaan untuk memenuhi seluruh kewajiban perusahaan, yaitu hutang jangka pendek maupun hutang jangka panjang baik dalam keadaan perusahaan masih berjalan maupun keadaan perusahaan dilikuidasi.
3. *Rasio rentabilitas* adalah untuk mengukur profit yang diperoleh dari modal-modal yang digunakan untuk operasi atau untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh keuntungan (*Munawir, Akt 1995*)

## **MENGATASI RESIKO**

Resiko, adalah sesuatu yang mengikuti aktivitas pekerjaan atau kegiatan yang tanpa dapat kita hindari. Resiko, adalah bersifat abstrak tetapi dalam jangkauan kemampuan prediksi terhadap seberapa besar resiko yang akan dihadapi. Beberapa alternatif untuk memperkecil resiko diantaranya dengan melakukan analisa berdasarkan pada :

1. Sumber-sumber bacaan dan teori.
2. Pengalaman dan pengetahuan sebelumnya yang dialami.
3. Pengolaan dari perusahaan orang lain.
4. Menggunakan metode - metode analisis, misal SWOT
5. Menyusun perencanaan berjangka.

Menurut George Morrissey (1996), terdapat keterkaitan 3 komponen yaitu pemikiran strategis, perencanaan berjangka, dan perencanaan taktis.

Pemikiran strategis mengarahkan pada perspektif perencanaan berjangka panjang mengarah pada posisi dan perencanaan taktis mengarah pada performa (kinerja).

Perencanaan jangka panjang melibatkan baik intuisi maupun analisis untuk menentukan posisi yang perlu dicapai oleh organisasi dan harus dilihat sebagai proses dinamis yang cukup fleksibel untuk mendorong dilakukannya modifikasi dalam memberikan respon terhadap perubahan lingkungan. Perubahan jangka panjang ini penting karena :

- Menjaga tetap fokus kemasa depan dan masa sekarang
- Memperkuat prinsip - prinsip yang terkandung dalam misi, visi dan strategi
- Mendorong perencanaan komunikasi fungsional
- Membuat prioritas kemana sumber diarahkan
- Membangun jembatan bagi proses perencanaan taktis jangka pendek
- Mendorong manajer untuk melihat perencanaan dari perspektif makro, mengarahkan dari sasaran inti sehingga dapat memberikan kontribusi untuk mencapainya

## **SIMPULAN**

Didalam manajemen keuangan banyak hal yang harus diketahui dan diperhatikan dalam penyelenggaraannya karena dapat mengakibatkan timbulnya resiko dan inefisiensi yang dapat berpengaruh pada kinerja perusahaan peran manajer sangat berpengaruh dan arah yang akan dicapai sehingga memerlukan perencanaan-perencanaan yang bertujuan untuk mengurangi resiko dan inefisiensi yang ditimbulkan akibat pengelolaan yang kurang efektif dan efisien.

Kualitas manajer juga sangat menentukan dalam memberikan distribusi yang besar terhadap resiko yang akan dihadapi. Oleh sebab itu manajer perlu mendapat

dorongan untuk dapat melihat pada perspektif makro dan mengarahkan pada tujuan inti (pokok) yang akan dicapai.

Kebijakan organisasi adalah alternatif terbaik untuk mencapai tujuan perusahaan akibat terjadinya perubahan-perubahan, yaitu dengan direncanakan melalui tahapan misi, visi dan strategi yang telah diidentifikasi

Untuk mengurangi resiko dalam manajemen keuangan tidak dapat hanya diselesaikan dengan metode ataupun bahan analisa yang tersedia, tetapi juga diperlukan pendekatan-pendekatan strategis untuk mengatasi resiko-resiko tersebut. Hal ini dapat dipahami karena dimensi manajemen keuangan terlihat dalam suatu yang saling pengaruhi satu terhadap yang lain dalam suatu kegiatan organisasi, demikian pula metode analisa yang digunakan pelaku-pelaku didalam organisasi, *hardware* dan *software* yang digunakan dan hubungan dengan lingkungannya ataupun situasi kondisi dimana perusahaan tersebut berada .

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- George L. Morrissey (1996). *Morrissey on Planning and Guide to Long Range Planning*, San Fransisco.
- Heru Sutopo, (1992). *Obligasi sebagai suatu Aspek Keuangan Koorporasi*,
- Munawir, S, (1995). *Analisa Laporan Keuangan*, Penerbit Liberty, Yogyakarta
- Van Horne (1995). *Manajemen Keuangan, Buku Satu*, Prentice Hall Inc.