

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Menurut Harjito & Martono (2013), perusahaan didirikan dengan beberapa tujuan utama, yang meliputi mencapai profit maksimal, meningkatkan kesejahteraan pemegang saham, dan meningkatkan nilai perusahaan. Tujuan-tujuan ini menjadi landasan bagi perusahaan dalam menentukan kebijakan dan pengelolaan yang sesuai dengan visi perusahaan. Pengelolaan perusahaan memegang peran penting dalam pencapaian tujuan tersebut, sehingga pemilik perusahaan akan berusaha keras untuk mencapai tujuan perusahaan..

Salah satu tujuan utama perusahaan adalah mencapai keuntungan sebanyak mungkin. Tingkat keuntungan yang optimal tercermin melalui performa keuangan perusahaan tersebut. Kondisi finansial suatu perusahaan yang biasanya dianalisis dengan alat analisis keuangan dikenal sebagai kinerja keuangan. Kinerja ini mencerminkan gambaran tentang situasi keuangan perusahaan, yang dapat diungkapkan melalui analisis keuangan untuk menilai apakah perusahaan tersebut berada dalam kondisi baik atau buruk. Hasil dari analisis tersebut secara langsung mencerminkan kinerja keuangan perusahaan tersebut (Rachman, 2015).

Beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja keuangan suatu perusahaan salah satunya adalah strategi perusahaan. Untuk mencapai tujuan jangka panjang dan kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan, diperlukan serangkaian kegiatan terpadu yang merujuk pada strategi bisnis (Peppard & Ward, 2016). Menurut Miles et al. (1978) bahwa perubahan dalam produk atau pasar perusahaan dipengaruhi oleh penerapan strategi. Karena strategi memiliki peran yang sangat penting dalam kesuksesan perusahaan, maka penting bagi perusahaan untuk memahami dan menerapkan strategi dengan benar. Kesalahan dalam implementasi strategi dapat berdampak negatif pada kinerja perusahaan serta mengganggu pencapaian tujuan utama perusahaan yaitu memberikan keuntungan yang memadai kepada pemilik perusahaan dengan melindungi modal yang diinvestasikan (Puspita, 2018).

Dalam era globalisasi saat ini, persaingan bisnis yang sangat kompetitif mendorong perusahaan untuk memiliki kemampuan memenangkan persaingan dengan menerapkan strategi-strategi yang efektif dan sistem-sistem yang dapat meningkatkan kinerja mereka. Kinerja keuangan sangat erat kaitannya dengan profitabilitas perusahaan, sehingga tingkat kinerja yang tinggi akan menghasilkan keuntungan yang besar, sementara kinerja yang rendah akan berdampak pada keuntungan yang minim (Izzudin & Dahtiah, 2020).

Salah satu sektor perusahaan yang mementingkan kinerja perusahaan adalah sektor BUMN. BUMN sering menjadi pusat perhatian kritis masyarakat, dengan pandangan bahwa mereka tidak efisien dalam mengelola sumber daya, rentan terhadap praktik korupsi, dan memiliki tingkat profitabilitas yang rendah. Pandangan ini didasarkan pada fakta bahwa kinerja sebagian besar BUMN selama beberapa tahun terakhir belum sepenuhnya memenuhi harapan, meskipun ada beberapa BUMN yang berhasil mencapai kinerja yang sangat baik. Argumen yang sering digunakan sebagai penjelasan atas belum optimalnya kinerja BUMN adalah tujuan pendiriannya yang lebih diprioritaskan pada pemberian pelayanan publik dan pemenuhan kebutuhan masyarakat dibandingkan dengan perolehan laba (Aprilina, 2013).

Selanjutnya, perbandingan kinerja keuangan BUMN dengan perusahaan swasta juga dapat dikatakan masih belum memenuhi harapan. Hal tersebut dikarenakan pemerintah yang dianggap belum mampu mengelola keuangan dengan baik di era globalisasi ekonomi. Globalisasi ekonomi membuka potensi pasar baru bagi produk dalam negeri, tetapi dampaknya terhadap kegiatan ekonomi dan perdagangan di beberapa negara menciptakan dilema. Meskipun peluang pasar dapat membuka akses produk dalam negeri ke pasar internasional, sebaliknya, hal tersebut juga membuka kesempatan bagi produk luar negeri untuk masuk ke pasar domestik.

Perkembangan ekonomi membawa efek positif dan negatif bagi setiap negara. Sebagai contoh, manfaat positif globalisasi ekonomi adalah kemudahan dalam mendapatkan modal dari negara lain. Namun, kurangnya pengelolaan dana tersebut oleh pemerintah dapat menyebabkan krisis ekonomi karena melemahnya

nilai mata uang negara. Indonesia merupakan salah satu negara yang mengalami dampak negatif dari globalisasi ekonomi, seperti ketergantungan terhadap impor bahan baku yang sebagian besar (95%) diimpor dari Cina dan India (Mardiyani, 2017).

Apabila dilihat dari pendapatan perusahaan BUMN dan swasta, para investor lebih memilih menanamkan dananya di perusahaan swasta. Hal ini disebabkan perusahaan BUMN lebih fokus dalam pelayanan kepada masyarakat dibandingkan dengan meningkatkan pendapatannya sedangkan untuk perusahaan milik swasta tentu akan berfokus pada peningkatan pendapatan. Sehingga para investor asing lebih memilih menanamkan modalnya pada perusahaan swasta yang lebih bertujuan untuk meningkatkan modal yang mereka investasikan. Diharapkan para investor lebih teliti dalam membaca laporan keuangan perusahaan BUMN maupun perusahaan swasta guna sebagai gambaran untuk investor dalam merencanakan investasinya (Mardiyani, 2017). Untuk mengetahui kondisi keuangan perusahaan BUMN dan perusahaan swasta dapat dilihat melalui kinerja keuangan yang dapat memberikan gambaran mengenai perkembangan perusahaan selama periode tertentu (Doerachman et al., 2016).

Oleh karena itu, mengingat peran penting BUMN sebagai perusahaan yang mempengaruhi kesejahteraan rakyat dan memiliki peran fundamental sehingga kinerja keuangan BUMN yang kurang baik dan tidak stabil diupayakan agar lebih optimal sehingga bisa menjalankan peran penting tersebut dengan lebih baik.

**Tabel 1. 1 Kinerja Keuangan BUMN 2015-2019**

(Rp Triliun)

<b>URAIAN</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Aset BUMN	5.760	6.473	7.210	8.186	8.734
Ekuitas BUMN	1.991	2.257	2.380	2.580	2.664
Laba BUMN	150	176	186	189	152
Capex BUMN	221	266	316	448	361

Sumber: Laporan Rencana Strategis BUMN 2019-2024 (bumn.go.id)

Berdasarkan informasi pada tabel di atas dapat dijelaskan bahwa kinerja keuangan dari perusahaan BUMN secara umum mengalami peningkatan. Akan tetapi peningkatan tersebut belum cukup memuaskan. Pada akhir tahun 2019 terdapat penurunan dari jumlah laba yang didapat. Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja keuangan BUMN belum stabil.

Hal tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sari, N. (2017). Penelitian yang dilakukan pada lima perusahaan BUMN yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) yaitu PT Aneka Tambang Tbk., PT Perusahaan Gas Negara Tbk., Pada PT Jasa Marga Tbk., PT Telekomunikasi Indonesia Tbk., dan PT AKRA Corporindo Tbk. Selanjutnya, Ia menyebutkan bahwa kinerja keuangan BUMN dalam hal ini dinilai menggunakan indikator ROI (*return on investment*) dan ROE (*return on equity*) pada tahun 2016 – 2017. Pada penelitian tersebut diketahui bahwa kinerja keuangan BUMN yang dinilai melalui ROI dan ROE masih belum stabil karena terdapat penurunan dan kenaikan pada setiap tahunnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja BUMN masih kurang memuaskan.

Kinerja BUMN yang tidak memuaskan tidak boleh terus-menerus dibiarkan, karena hal tersebut dapat menyebabkan ketertinggalan dan sulit bersaing dengan perusahaan swasta sejenis. Terutama dalam konteks perekonomian global yang semakin terbuka, BUMN harus bersaing tidak hanya dengan perusahaan transnasional dari negara maju, tetapi juga harus mempertahankan perannya sebagai penyedia barang dan jasa berkualitas untuk kebutuhan masyarakat.

Kinerja rendah BUMN dapat secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi kesejahteraan rakyat, mengingat peran BUMN sebagai penyedia barang dan jasa yang esensial. Selain itu, sebagai penyedia input vital seperti listrik, gas bumi, air, minyak, dan lainnya, BUMN juga berperan dalam mendukung kegiatan dunia usaha. Meskipun BUMN telah memenuhi kebutuhan masyarakat, namun jika manajemennya tidak efisien, hal tersebut dapat meningkatkan biaya produksi dan akhirnya menjadi beban tambahan bagi masyarakat yang harus membayar harga lebih tinggi untuk barang dan jasa yang disediakan oleh BUMN (Aprilina, 2013).

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka dalam rangka lebih mengoptimalkan peran BUMN dan untuk lebih mampu mempertahankan keberadaannya dalam perkembangan ekonomi dunia yang semakin terbuka dan kompetitif. Proses optimalisasi kinerja keuangan BUMN sendiri bisa disebabkan oleh dua aspek yaitu aspek eksternal dan internal. Hal yang paling utama dari kedua aspek tersebut adalah aspek internal yang dimana mengatur tata kelola internal dari perusahaan itu sendiri. Dalam hal ini aspek internal diwujudkan dalam kehadiran strategi – strategi efektif yang diperlukan untuk mengatasi permasalahan dalam perencanaan dan operasional perusahaan. Permasalahan terjadi pada perencanaan dalam manajemen strategi yang masih dalam tahap perumusan serta dalam tahap implementasi strategi tersebut (Soepardi, 2005). Menurut Rangkuti (2006:6) dalam bukunya yang berjudul analisis SWOT membelah teknik kasus bisnis, pada prinsipnya alat yang dipakai untuk menyusun faktor strategi perusahaan adalah matrik SWOT yang dimana strategi perusahaan itu sendiri dapat dikelompokkan berdasarkan tiga bentuk strategi, yaitu strategi manajemen, strategi investasi dan strategi bisnis.

Strategi yang pertama adalah strategi manajemen. Menurut Rangkuti (2006:7) strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pembangunan strategi secara makro misalnya strategi pengembangan produk, strategi penetapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar dan sebagainya. Strategi manajemen adalah proses dalam pengambilan keputusan, menerapkan tindakan dan mengevaluasi hal apa saja yang sudah dilakukan secara baik agar bisa mencapai tujuan jangka panjang perusahaan (Nugraha, 2022). Proses ini dilakukan secara terus menerus dengan cara mengevaluasi dan juga mengontrol internal bisnis, melakukan analisis kompetitor, serta menetapkan strategi untuk bisa bersaing dengan baik.

Salah satu implementasi dari strategi manajemen adalah akuisisi yang dalam perusahaan BUMN dikenal dengan proses privatisasi. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 33 tahun 2005 tanggal 5 September, Pemerintah melalui Kementerian Negara BUMN memutuskan bahwa BUMN perlu melakukan peningkatan efisiensi dan produktifitas melalui langkah restrukturisasi dan

privatisasi. Menurut Undang-undang Nomor 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, privatisasi dapat dijelaskan sebagai tindakan menjual sebagian atau seluruh saham persero kepada pihak lain. Tujuan dari privatisasi ini adalah untuk meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan, memberikan manfaat yang lebih besar bagi negara dan masyarakat, serta memperluas kepemilikan saham oleh masyarakat. Kementerian Negara BUMN memiliki visi terkait privatisasi, yaitu mendorong BUMN agar meningkatkan kinerja dan nilai tambah perusahaan, menjadi pemimpin dalam industri, dan memperkuat peran masyarakat dalam kepemilikan sahamnya. Oleh karena itu, Kementerian Negara BUMN memilih untuk lebih aktif melaksanakan proses privatisasi melalui penjualan saham.

Strategi yang kedua adalah strategi investasi. Menurut Rangkuti (2006:7) strategi investasi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan suatu divisi atau strategi divestasi dan lain sebagainya. Strategi investasi pada dasarnya adalah suatu rencana untuk mengalokasikan dana pada berbagai jenis investasi dengan tujuan mencapai target keuangan dalam periode waktu tertentu. Setiap individu yang terlibat dalam investasi berharap dapat meraih keuntungan yang signifikan, baik melalui investasi jangka panjang maupun produk investasi jangka pendek, dengan harapan nilai modalnya terus berkembang. Namun, untuk mencapai peningkatan nilai investasi, perlu adanya strategi yang tepat (Estika, 2022). Dalam hal ini, investasi dapat dilihat dari nilai efisiensi pada aset tetap suatu perusahaan. Menurut Miles dan Snow (1978), perusahaan akan mengfokuskan untuk mengefisienkan aset produksi, maka perusahaan tersebut akan memiliki nilai PPEINT (*Plant, Property, and Equipment Intensity Ratio*) yang besar.

Strategi yang ketiga adalah strategi bisnis. Sebuah strategi bisnis biasanya adalah sebuah dokumen yang jelas mengartikulasikan arah bisnis akan mengajar langkah-langkah untuk mencapai tujuannya. Dalam rencana bisnis standar, hasil dari tujuan dibentuk strategi bisnis adalah untuk mendukung misi lain dari bisnis. Menurut Rangkuti (2006:7) Strategi bisnis ini umumnya disebut sebagai bisnis

berbasis fungsional karena berfokus pada fungsi-fungsi manajemen tertentu, seperti strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, dan strategi keuangan. Menurut Craig dan Grant (dalam Guntarayana, 2022), strategi bisnis adalah kegiatan dan pedoman yang menetapkan bagaimana sebuah perusahaan bersaing dalam sebuah industri, khususnya basis yang menjadi alasan dimana dia berusaha untuk membangun satu keuntungan bersaing.

Selanjutnya, strategi bisnis juga mengatur tentang bagaimana perusahaan menjalankan kegiatan operasional produksinya. Suatu perusahaan akan dikatakan fokus dalam efisiensi jika jumlah seluruh karyawan yang ada di perusahaan semakin banyak. Hal tersebut sejalan dengan rasio EMPSAL (*Employee to Sales Ratio*) dimana sebuah perusahaan dapat dikatakan fokus pada efisiensi karena perusahaan akan memaksimalkan jumlah karyawan yang ada untuk menghasilkan penjualan yang besar. (Hambrick, 1983).

Penelitian terkait kinerja keuangan telah banyak diteliti seperti pada penelitian yang dilakukan Izzudin dan Dahtiah (2020) menyatakan bahwa strategi manajemen berpengaruh secara positif dan signifikan. Sejalan dengan penelitian Saputro (2018) menyatakan bahwa strategi manajemen memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan BUMN yang mengalami kerugian. Kemudian pada penelitian yang dilakukan oleh Sulastri (2014) menyatakan strategi investasi tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan. Semakin tinggi tingkat investasi perusahaan belum tentu kinerja keuangan perusahaan tersebut juga tinggi. Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan oleh Soepardi (2005) menyatakan bahwa strategi bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Hal ini sejalan dengan penelitian tentang kemampuan produksi dan distribusi barang dan jasa secara efisien yang dilakukan oleh Izzudin dan Dahtiah (2020) menunjukkan bahwa strategi operasional berupa tingkat efisiensi dari produksi barang dan jasa berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan.

Pada penelitian kali ini penulis akan memfokuskan strategi perusahaan menjadi 3 jenis yaitu strategi manajemen, strategi investasi dan strategi bisnis. Kemudian, ketiga strategi tersebut memiliki masing-masing indikator untuk

pengukurannya. Strategi manajemen akan menggunakan privatisasi sebagai indikator penilaiannya. Selanjutnya strategi investasi akan menggunakan PPE (*Plant, Property, and Equipment*) rasio sebagai indikator penilaiannya. Sedangkan untuk strategi bisnis, penulis akan menggunakan rasio efisiensi produksi barang dan jasa sebagai indikator penilaiannya. Penelitian ini memiliki kontribusi sebagai bukti empiris strategi perusahaan yang mempengaruhi kinerja keuangan pada perusahaan BUMN yang ada di Indonesia.

Berdasarkan fenomena yang ada, inkonsistensinya penelitian terdahulu dan adanya *GAP Research* serta harapan relevannya penelitian ini, maka penulis akan melakukan penelitian baru dengan ruang lingkup yang berbeda. Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah seluruh perusahaan BUMN yang ada di Indonesia periode 2020-2022. Pemilihan sampel tersebut didasarkan pada fenomena dimana dalam beberapa tahun terakhir perusahaan BUMN dianggap mengalami ketidakstabilan performa khususnya kinerja keuangan sehingga diperlukannya kehadiran strategi yang diharapkan dapat mengatasi permasalahan tersebut. Penulis juga tertarik kepada perusahaan BUMN yang akhir-akhir ini dianggap menunjukkan kebangkitan dari segi performa setelah pergantian struktur pada kementriannya sehingga diharapkan penelitian ini dapat berkontribusi sebagai tambahan informasi dan wawasan bagi para pembaca. Berdasarkan latar belakang diatas, penulis tertarik untuk meneliti “ **Pengaruh Strategi Perusahaan Terhadap Kinerja Keuangan BUMN** (Studi pada perusahaan BUMN yang ada di Indonesia Periode 2020-2022)”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

1. Apakah strategi manajemen berpengaruh terhadap kinerja keuangan BUMN?
2. Apakah strategi investasi berpengaruh terhadap kinerja keuangan BUMN?
3. Apakah strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja keuangan BUMN?
4. Apakah strategi manajemen, strategi investasi dan strategi bisnis secara simultan berpengaruh terhadap kinerja keuangan BUMN?

### **1.3. Tujuan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh dari:

1. Strategi manajemen terhadap kinerja keuangan BUMN.
2. Strategi investasi terhadap kinerja keuangan BUMN.
3. Strategi bisnis terhadap kinerja keuangan BUMN.
4. Strategi manajemen, strategi investasi dan strategi bisnis secara simultan terhadap kinerja keuangan BUMN.

#### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut :

1. Bagi penulis, untuk menambah pengetahuan khususnya tentang pengaruh strategi perusahaan terhadap kinerja keuangan BUMN, serta menambah pengetahuan dan pengalaman peneliti dalam melakukan penelitian ilmiah.
2. Bagi akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai tambahan literatur bagi para peneliti selanjutnya, selain itu juga diharapkan dapat menjadi penguat untuk pembentukan sebuah teori yang berkaitan dengan pengaruh strategi perusahaan terhadap kinerja keuangan BUMN.
3. Bagi perusahaan, khususnya BUMN, hasil penelitian ini diharapkan dapat mendukung manajemen untuk mengimplementasikan dan meningkatkan strategi perusahaan pada lingkungan usahanya.
4. Bagi peneliti selanjutnya, dapat memberi referensi dan sumbangan konseptual bagi peneliti sejenis untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dalam pengembangan dan kemajuan dunia pendidikan khususnya kinerja keuangan perusahaan.