



Received 29-03-2023
Revised 29-04-2023
Accepted 30-04-2023

Affiliation:
^{1,2,3}Univeristas Al-Azhar
Indonesia, Jakarta,
Indonesia

***Correspondence:**
Palupiade9@gmail.com

DOI:
[10.24036/wra.v11i1.1225](https://doi.org/10.24036/wra.v11i1.1225)
55

How to cite:
Palupi, Ade, Pertiwi, Putri
Hadi, Zulkarnain, February
Leonardo. (2023). Analisis
peran akuntansi dalam
membangun ketahanan
keuangan: Studi kasus
usaha menengah *event*
organizer. *Wahana Riset*
Akuntansi. Vol. 11 (1), pp.
77-88

Analisis Peran Akuntansi dalam Membangun Ketahanan Keuangan: Studi Kasus Usaha Menengah *Event Organizer*

Ade Palupi^{1*}, Putri Hadi Pertiwi², February Leonardo Zulkarnain³

Abstract

Purpose – Paper ini bertujuan memberikan kontribusi dengan memberikan pemahaman bagaimana akuntansi berperan dalam menghadapi kesulitan keuangan di usaha menengah.

Design/methodology/approach – Penelitian ini adalah sebuah studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara dengan empat orang manajer, tanya jawab dengan dua orang staf, dokumentasi laporan keuangan dan dokumentasi penganggaran.

Findings – kapasitas antisipasi dan kapasitas menghadapi diperlukan oleh usaha menengah untuk mempertahankan kestabilan keuangannya. Kapasitas antisipasi ditunjukkan dengan kemampuan usaha menengah di bidang penganggaran, pengendalian dan evaluasi serta kemampuan melakukan komunikasi akuntansi baik diantara internal maupun eksternal organisasi. Sedangkan kapasitas menghadapi yang dilakukan oleh usaha menengah adalah kemampuan perusahaan untuk mengambil keputusan strategis demi menjaga ketahanan keuangannya di masa pandemi

Originality/value – kemampuan perhitungan akuntansi harus dibarengi dengan kemampuan berorganisasi yaitu komunikasi akuntansi, dengan berbagai pihak agar supaya akuntansi berperan maksimal dalam menjaga kestabilan keuangan suatu organisasi.

Research limitations/implications – memberikan dorongan bagi usaha menengah agar lebih meningkatkan kapasitasnya dalam mengelola keuangan bisnisnya melalui penerapan akuntansi

Keywords: akuntansi, usaha menengah, UMKM, ketahanan keuangan, *event organizer*

Article Type: Research Paper



Pendahuluan

Pertumbuhan bisnis melalui pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia dapat disebut sebagai pendongkrak perekonomian nasional, terutama dalam masa pemulihan ekonomi setelah tahun 2022. Setelah UMKM mengalami kesulitan bisnis selama dua tahun pertama saat pandemi COVID, saat ini UMKM mulai menunjukkan kebangkitannya. Di lain pihak, berbagai dorongan dari program-program pemerintah seperti UMKM Go Digital, kredit mikro dan insentif pajak merangsang UMKM untuk terus bertumbuh kembang (Sasongko, 2020). Berdasarkan informasi dari Kementerian Keuangan, UMKM di Indonesia pada tahun 2021 mampu menyerap 97% tenaga kerja, menyumbang 60,3% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), serta berkontribusi 14,4% terhadap ekspor nasional (Putra & Yazikir, 2022). Dengan demikian, maka sangat layak UMKM di Indonesia mendapatkan perhatian untuk lebih ditingkatkan kemampuannya dalam pengelolaan bisnisnya sehingga dapat meningkatkan kapasitas daya saingnya.

Usaha menengah adalah salah satu kategori berdasarkan Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (Pemerintah Republik Indonesia, 2008). Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau usaha besar. Suatu usaha dikategorikan sebagai usaha dengan skala menengah jika mempunyai hasil penjualan tahunan lebih dari dua miliar rupiah sampai dengan lima puluh miliar rupiah.

Salah satu jenis usaha menengah yang berkembang saat ini adalah yang bergerak di bidang industry kreatif, yaitu sebuah industri yang mengarah kepada ide, gagasan, serta intelektual yang kemudian dimanfaatkan untuk membuka lapangan kerja. *Event organizer* adalah salah satu jenis usaha dalam industry kreatif dan banyak pula event organizer yang termasuk dalam usaha skala menengah. Setelah dua tahun pertama masa pandemi COVID, perusahaan event organizer sudah mulai menunjukkan kebangkitan usahanya dengan beralih dengan menyelenggarakan acara berbasis *digital event* (Kementerian Pariwisata dan EkonomiKreatif, 2021). Apalagi, setelah masa pelonggaran ditetapkan oleh pemerintah, usaha *event organizer* mulai kembali mendapatkan pesanan pekerjaan kembali, setelah harus mengencangkan keuangannya agar terhindar dari risiko gulung tikar.

Dari perspektif akuntansi, penganggaran adalah salah satu cara bagi entitas bisnis untuk terhindar dari risiko kebangkrutan di masa krisis ekonomi (Barbera, Carmela et al., 2020; Kober & Thambar, 2021). Penganggaran untuk perencanaan pengeluaran merupakan hal yang utama agar entitas mempunyai ketahanan keuangan. Sebagai contoh, pemerintah melakukan pemotongan anggaran pengeluaran untuk menekan jumlah belanja, seperti halnya pemerintah memotong anggaran belanja modal agar belanja di sector kesehatan dan ekonomi terjaga pada saat pandemi COVID. Selain itu terdapat juga penerapan perhitungan standar cost untuk menentukan patokan harga suatu produk atau jasa yang akan dibeli, sehingga anggaran pengeluaran dapat lebih diperketat. Demikian juga halnya perencanaan untuk sisi pendapatan juga diperlukan agar dapat memperkirakan jumlah uang yang akan masuk sehingga dapat memperkirakan apakah dibutuhkan pinjaman eksternal untuk menutup kekurangan dana.

Penelitian akuntansi untuk usaha kecil dan menengah sudah banyak dilakukan. Penelitian K. Hidayat et al. (2022) menemukan bahwa praktik perencanaan keuangan berupa perencanaan kas dan keuntungan serta praktik evaluasi antara rencana dengan aktualnya sudah dilakukan di beberapa usaha kecil dan menengah di Bandung . Namun belum dijelaskan secara detail bagaimana praktik perencanaan ini membantu mereka dalam menghadapi krisis ekonomi. Berdasarkan penelitian dari Rahayu et al. (2022) diketahui bahwa perusahaan *event organizer* tetap dapat bertahan karena memiliki kekuatan modal dan kekuatan sumber daya manusia yang dapat membantu perusahaan mengeksekusi tren baru dalam bisnis acara daring dan menghasilkan produk digital. Namun, sampai saat ini belum ada penelitian yang mencoba untuk melihat apakah terdapat peran akuntansi dalam mempertahankan kondisi keuangan di perusahaan *event organizer* pada masa krisis ekonomi di saat pandemic COVID.

Berdasarkan fenomena bisnis usaha menengah di bidang *event organizer* di saat pandemi COVID dan konsep peran penganggaran bagi entitas untuk meningkatkan ketahanan keuangannya, maka penelitian ini mengambil rumusan masalah bagaimana usaha menengah di bidang *event organizer* dapat bertahan dalam mengatasi krisis keuangan selama pandemic COVID melalui praktik penganggaran. Dua perusahaan *event organizer* dengan skala menengah yang berlokasi di DKI Jakarta digunakan sebagai studi kasus untuk menjawab rumusan masalah tersebut. Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan pemahaman bagaimana peran akuntansi dalam ini adalah praktik penganggaran, pengendalian dan monitoring, membantu usaha menengah dalam menghadapi kesulitan keuangan di masa pandemi. Sedangkan manfaat penelitian ini adalah memberikan dorongan bagi UMKM agar lebih meningkatkan kapasitasnya baik dalam hal manajemen dan akuntansi untuk mengelola keuangannya.

Kajian Pustaka

Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu terkait penerapan akuntansi di UMKM sudah banyak dilakukan. [Kurniawati et al. \(2012\)](#) yang melakukan survei terhadap beberapa UMKM di Kota Salatiga, menemukan bahwa pencatatan akuntansi yang dilakukan oleh UMKM disana masih berupa pembukuan sederhana yang terdiri dari berbagai buku seperti buku kas, buku hutang, dan sebagainya, sehingga proses akuntansi untuk menyusun laporan keuangan belum terintegrasi dan sistematis. Pencatatan akuntansi yang sederhana memang masih banyak dilakukan oleh para UMKM, seperti halnya hasil penelitian dari [Sawitri et al. \(2020\)](#), [Savitri & Saifudin \(2018\)](#) dan [Yanto et al. \(2017\)](#). Sedangkan [Ernawati & Jumirin \(2016\)](#) yang meneliti UMKM di Banjarmasin menemukan bahwa masih banyak UMKM disana yang belum menerapkan system akuntansi.

Adanya keterbatasan kemampuan pengusaha UMKM dalam mengimplementasikan akuntansi untuk mengelola keuangannya, menimbulkan pertanyaan bagaimana mereka mempertahankan kondisi keuangannya dalam menghadapi krisis ekonomi akibat adanya pandemi. Sebagaimana [Ismail \(2021\)](#) dan [Hidayat & Hartutik \(2022\)](#), yang masing-masing mengambil studi kasus tentang dampak pandemic terhadap kondisi keuangan UMKM di Provinsi Gorontalo dan Kabupaten Tangerang Selatan, menemukan bahwa UMKM mengalami peningkatan hutang usaha, penurunan penjualan dan laba usaha serta bertambah sempitnya jangkauan pemasaran mereka selama tahun-tahun pandemic COVID. [Sawitri et al. \(2020\)](#) mengatakan dengan menyusun laporan arus kas secara sederhana, dapat membantu UMKM untuk mengatur keuangan bisnisnya disaat pandemic. Namun, penelitian tersebut masih belum memberikan bukti secara riil bagaimana laporan arus kas tersebut digunakan para pelaku UMKM untuk mengatur keuangannya.

[Hidayat et al. \(2022\)](#) juga mengatakan bahwa praktik perencanaan keuangan yang meliputi perencanaan kas dan keuntungan serta praktik evaluasi antara rencana dengan aktualnya, merupakan praktik yang dapat dilakukan oleh UMKM untuk menghadapi krisis ekonomi. Namun, penelitian tersebut juga belum memberikan penjelasan tentang bagaimana praktik perencanaan keuangan tersebut diimplementasikan oleh pengusaha UMKM.

Penelitian ini bertujuan mengisi celah yang ada ini yaitu belum adanya pemahaman bagaimana akuntansi digunakan oleh pengusaha UMKM dalam mempertahankan kondisi keuangannya di masa pandemic COVID. Oleh sebab itu, penelitian ini mengambil studi kasus untuk menganalisa bagaimana usaha menengah bertahan dalam mengatasi krisis keuangan melalui praktik akuntansi berupa penganggaran, pengendalian dan monitoring. Studi kasus yang diambil oleh penelitian ini adalah usaha menengah di bidang *event organizer*, dengan alasan bahwa bisnis di sektor ini banyak terdampak oleh pandemi COVID. Adanya pandemi penyakit menular ini menyebabkan masyarakat tidak bisa berkumpul, sedangkan usaha *event organizer* adalah bisnis jasa untuk penyelenggaraan acara, dimana orang-orang berkumpul menghadiri suatu acara. Berbeda dengan [Rahayu et al. \(2022\)](#) yang mengatakan bisnis *event organizer* dapat bertahan di masa pandemi karena mereka mempunyai

kecukupan modal dan sumber daya manusia yang kreatif, penelitian ini melihat bagaimana bisnis ini mengaplikasikan penganggaran, perencanaan dan monitoring dalam menghadapi krisis keuangan akibat adanya pandemi.

Kerangka Berpikir

Konsep dari [Carmela et al. \(2020\)](#) digunakan dalam menganalisa studi kasus penggunaan anggaran sebagai peranan akuntansi dalam membantu bisnis untuk bertahan secara keuangan di usaha menengah. Dikatakan oleh mereka bahwa selama krisis terdapat dua strategi utama yang berkaitan dengan kapasitas internal organisasi agar dapat bertahan secara finansial. Dua strategi tersebut adalah kapasitas antisipasi (*anticipatory capacities*) dan kapasitas menghadapi (*cope capacity*). Selama masa krisis, akuntansi dapat berkontribusi untuk mengantisipasi adanya kejutan kondisi keuangan melalui penerapan sistem perencanaan dan pengendalian. Praktik akuntansi yang dapat berupa penilaian risiko dan penganggaran, dapat memberikan keyakinan atas keamanan posisi organisasi dalam mengantisipasi krisis ekonomi, Praktik penganggaran yang digunakan dalam kapasitas antisipasi ini adalah memperkirakan pendapatan, pengeluaran serta jumlah dan kualitas jasa/produk yang akan dihasilkan. Sejalan dengan praktik perencanaan dan pengendalian, dalam strategi kapasitas antisipasi, suatu organisasi dapat melakukan perubahan struktur atau bentuk organisasi agar bisa bertahan secara finansial, misalnya saja terjadi penambahan atau pengurangan unit baru.

Jika suatu organisasi tidak mempunyai system perencanaan dan pengendalian, maka strategi kapasitas antisipasi untuk bertahan secara finansial akan sulit diterapkan. Oleh sebab itu, organisasi akan berada dalam kondisi kapasitas menghadapi untuk menghadapi kejutan kondisi keuangan baik yang bersifat actual maupun yang masih berupa potensi. Praktik akuntansi yang digunakan pada strategi ini adalah berupa respon yang berorientasi jangka pendek dan panjang atas adanya krisis keuangan. Praktik akuntansi yang dilakukan organisasi dengan strategi kapasitas menghadapi ini adalah pembentukan dana, mulai memformulasikan system penganggaran, perbaikan komunikasi keuangan melalui rapat. Dalam strategi kapasitas menghadapi ini, terbuka kemungkinan organisasi untuk melakukan perubahan praktik akuntansi dengan mulai dipakainya sistem akuntansi, perencanaan dan pengendalian.

Konsep dari [Carmela et al. \(2020\)](#) ini digunakan untuk menganalisa kemampuan pemerintah Italia untuk bertahan dalam menghadapi krisis ekonomi. Sedangkan [Kober & Thambar \(2021\)](#) mengaplikasikan konsep ini untuk menganalisa bagaimana organisasi sosial di Australia mengaplikasikan penganggaran, perhitungan cost per unit dan komunikasi akuntansi untuk bertahan secara ekonomi pada saat menghadapi pandemic COVID 19. Penelitian ini mengadopsi hasil penelitian [Kober & Thambar \(2021\)](#) untuk menganalisa bagaimana akuntansi berperan dalam membantu usaha menengah untuk mempertahankan kestabilan keuangannya di masa pandemic COVID.

Metode

Metode penelitian yang digunakan untuk penelitian ini mengikuti metode penelitian yang dilakukan oleh [Kober & Thambar \(2021\)](#) yaitu dengan pendekatan kualitatif, dengan mengambil data melalui wawancara dengan narasumber dari pengelola usaha menengah event organizer. Perusahaan yang digunakan sebagai studi kasus adalah PAB dan FAB yang berlokasi di DKI Jakarta. Dua perusahaan ini berskala usaha menengah dengan jumlah pendapatan sekitar dua sampai tiga milyar rupiah selama setahun. Dua entitas bisnis ini dipakai agar terdapat kecukupan data sehingga dapat menambah keluasan penjelasan dalam menjawab rumusan masalah, dengan demikian analisa dapat lebih komprehensif. Berdasarkan survei pendahuluan yang dilakukan sebelum penelitian dimulai, kedua usaha menengah event organizer ini mengalami penurunan pendapatan selama pandemi Covid-19. Oleh sebab itu, tentu saja kedua usaha ini mendapatkan kesulitan keuangan selama pandemi.

Wawancara dilaksanakan dengan empat orang narasumber, dengan dua orang untuk masing-masing perusahaan. Narasumber mempunyai posisi sebagai pimpinan bagian akuntansi dan keuangan, yaitu *Accounting Manager, Finance Head, Cost Control Project* dan *Senior Activation*. Selain

wawancara, penelitian ini juga melakukan tanya jawab dengan informan pendukung, yaitu Admin Project dan Admin Traffic. Mereka menjadi informan pendukung karena mereka sebagai staff operasional pelaksanaan suatu proyek acara. Tanya jawab dengan informan pendukung penting dilakukan untuk memberikan konfirmasi dan dukungan terhadap data hasil wawancara yang telah dilakukan. Penelitian ini juga memakai dokumen sebagai sumber data sekunder untuk mendukung dan mengkonfirmasi hasil wawancara dan tanya jawab. Dokumen tersebut adalah dokumen penganggaran operasional usaha dari PAB dan FAB.

Penelitian ini memodifikasi kerangka berpikir dari [Barbera, Carmela et al. \(2020\)](#) dan [Kober & Thambar \(2021\)](#), yaitu menganalisa aspek internal usaha dalam menghadapi krisis keuangan, yaitu aspek kapasitas antisipasi (*anticipatory capacities*) dan kapasitas menghadapi (*coping capacity*). Kapasitas antisipasi terkait pada ketersediaan alat dan kemampuan yang memungkinkan suatu usaha untuk mengidentifikasi dan mengelola kerentanan mereka dengan lebih baik dan mengenali potensi guncangan keuangan sebelum muncul. Alat tersebut antara lain perencanaan, pengendalian dan system monitoring. Sedangkan kapasitas menghadapi adalah kemampuan untuk menyerap dampak guncangan tanpa perubahan struktur atau fungsi suatu organisasi atau menerapkan perubahan inkremental pada struktur dan fungsi suatu organisasi atau mengimplementasikan perubahan radikal dengan mengubah total suatu struktur dan fungsi usaha.

Oleh sebab itu, pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini berkonsentrasi pada aktifitas perencanaan, pengendalian, monitoring serta pertanyaan-pertanyaan lain terkait kondisi keuangan usaha selama pandemic COVID. Data hasil wawancara, tanya jawab dan dokumentasi dianalisis untuk melihat bagaimana kapasitas antisipasi dan kapasitas menghadapi yang dimiliki atau dilakukan oleh usaha menengah untuk mempertahankan kestabilan keuangan mereka, terutama di masa pandemic COVID.

Hasil

PT. PAB dan PT. FAB adalah perusahaan dengan skala menengah yang bergerak di bidang *event organizer* yang berlokasi di DKI Jakarta. Kedua perusahaan ini dibawah induk perusahaan di bidang event organizer juga yaitu PT. FABI. PT. PAB bergerak di bidang *Advertising Service* dan berdiri sejak tahun 2017. Sedangkan PT. FAB bergerak dalam bidang *Creative Brand Activation*, yang berdiri sejak tahun 2016. Selanjutnya dibawah ini adalah hasil pengumpulan data yang didapat dari wawancara, tanya jawab dan dokumentasi. Penyusunan hasil penelitian berdasarkan kerangka berpikir dari [Kober & Thambar \(2021\)](#) yaitu dikelompokkan menjadi kategori kapasitas antisipasi dan kapasitas menghadapi untuk menjelaskan bagaimana peran akuntansi membantu PT. PAB dan PT. FAB dalam menghadapi kesulitan keuangan di masa pandemic COVID.

Kapasitas Antisipasi

Kapasitas antisipasi sudah dimiliki oleh kedua usaha menengah yang dijadikan studi kasus ini. Kapasitas antisipasi pertama adalah kedua perusahaan skala usaha menengah ini sudah memiliki pemahaman akan akuntansi yang ditandai dengan kemampuan untuk menyusun laporan keuangan berupa laporan posisi keuangan, laporan laba rugi, laporan laba ditahan dan catatan atas laporan keuangan. Selain akuntansi keuangan, mereka juga sudah mampu menerapkan akuntansi manajemen yang dalam hal ini adalah mereka sudah menjalankan proses perencanaan untuk pendapatan dan pengeluaran.

Dalam hal perencanaan pendapatan, mereka sudah mampu untuk merencanakan target pendapatan yang akan dicapai berdasarkan setiap jenis proyek. Dalam menentukan target pendapatan, mereka sudah memperhitungkan besaran laba yang akan diambil untuk setiap proyek atau tagihan. Hal ini diungkapkan oleh *Cost Control Project* PT. PAB, yaitu

“Target penerimaan akan menjadi tujuan perusahaan untuk mendapatkan laba”

Dengan

"Margin minimal 30% per project"

Dan Finance Head PT. FAB:

"Perusahaan kita disini memiliki target penerimaan disetiap project yang kita lakukan diusahakan...mendapat margin minimal sebesar 20% atas billing yang di quote ke client"

Dengan demikian kedua usaha menengah ini sudah mampu merencanakan besaran pendapatan dan laba yang ingin dicapai. Penentuan laba ini sangat penting, mengingat kedua perusahaan menengah ini mendapatkan tantangan keuangan selama masa pandemi, yaitu berupa turunnya pendapatan sampai dengan enam puluh sampai tujuh puluh persen selama masa pandemic COVID. Selain turunnya pendapatan, mereka juga terbebani dengan bertambahnya ongkos produksi akibat adanya pandemic, termasuk dalam hal ini adanya harga untuk kebutuhan produksi. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Senior Activation PT FAB:

"Dalam produksi hal ini dipengaruhi oleh keadaan pandemi covid-19 yang tidak boleh melakukan kegiatan diluar rumah, sehingga proses produksi dilakukan lebih cepat, sehingga membutuhkan penambahan tenaga kerja untuk menyelesaikan produksi [secara cepat]"

Dan Cost Control Project PT PAB:

"Kesulitan yang dihadapi oleh perusahaan adalah kenaikan harga dalam produksi sehingga tim procurement melakukan markup harga kira kira 20% untuk proses perencanaan produksi"

Kondisi pasar terkait dengan harga untuk keperluan produksi yang meningkat ini pada akhirnya mendorong perusahaan untuk memperkirakan adanya perubahan harga dalam proses perencanaan untuk pos pengeluaran. Hal ini dijelaskan oleh Accounting Manajer PT. PAB.

"Kesulitan dalam menentukan estimasi pengeluaran adalah perubahan harga sehingga kami meniasati dengan upgrade angka saat membuat anggaran tujuannya supaya meminimalisir adanya kekurangan dana ketika melakukan pembayaran".

Demikian juga yang dikatakan oleh Senior Activation PT. FAB, bahwa kesulitan dalam memperkirakan estimasi pos pengeluaran dalam proses perencanaan adalah adanya kenaikan harga di pasar.

"Di harga dan ada kenaikan harga sehingga naik budget sekitar 5%, untuk booth/produksi"

Berdasarkan data diatas, kedua perusahaan perusahaan juga mampu mengidentifikasi dan mencari solusi bagaimana menghadapi permasalahan eksternal bisnis yaitu berupa kenaikan harga di pasar untuk kebutuhan produksi akibat adanya pandemi. Jadi, selain kedua perusahaan ini mampu melakukan proses perencanaan melalui penentuan target pendapatan dan menghitung keuntungan yang ingin dicapai, perusahaan juga sudah bisa melakukan antisipasi terhadap masalah ekonomi dengan memperhitungkan penambahan perkiraan jumlah pengeluaran untuk menutup kenaikan beban produksi selama proses perencanaan. Kemampuan dalam mengestimasi jumlah pengeluaran agar supaya keuntungan yang ditargetkan tidak habis merupakan kemampuan utama bagi perusahaan ini untuk mempertahankan kondisi keuangan mereka.

Kapasitas antisipasi kedua adalah kedua perusahaan sudah mampu mengontrol besaran pengeluaran yang akan dibebankan dalam suatu proyek, dengan cara memiliki standar harga perusahaan sebagai estimasi jenis-jenis pengeluaran. Perusahaan menerapkan harga per unit untuk kebutuhan produksi, sesuai yang diungkapkan oleh Finance Head PT. FAB,

"Kita memiliki standar harga perusahaan atas cost-cost production kita, berdasarkan standar harga perusahaan yang disetujui oleh procurement perusahaan, namun untuk biaya-biaya produksi project kita disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan client tentunya"

Dengan demikian,

“Dengan menerapkan cost per unit kita bisa mengamankan budget agar sesuai dengan target margin”

Sedangkan *Cost Control Project* PT. PAB menjelaskan,

“Setiap project pasti perusahaan membuat PE (Price Estimate) dan PA (Price Activity) nya jadi bisa terkontrol budget pengeluaran nya”

“Perusahaan akan pembuat cost estimasi pengeluaran terlebih dulu, agar tidak terjadi budget yang sudah ditentukan menjadi minus”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, maka dapat dianalisa bahwa kedua perusahaan menengah ini mampu menerapkan pengelolaan keuangan melalui proses perencanaan pendapatan dan pengeluaran. Adanya penentuan biaya per unit untuk pengeluaran suatu proyek dan mengestimasi pengeluaran merupakan upaya yang dilakukan oleh kedua perusahaan ini untuk mengamankan anggaran pengeluaran.

Pada proses penyusunan anggaran pendapatan, perusahaan melibatkan seluruh tim unit bisnis untuk diskusi yang disesuaikan dengan keinginan klien atau sesuai kebutuhan acara. Diskusi dilakukan baik dengan pihak internal maupun eksternal perusahaan. Dengan adanya proses diskusi pada saat perencanaan penyelenggaraan acara ini, perusahaan dapat mendapatkan harga khusus dari *vendor* untuk mengamankan anggaran penerimaan yang telah menetapkan *target margin* yang ingin dicapai untuk suatu proyek. Negosiasi harga kebutuhan acara dilakukan oleh tim *procurement* dengan pihak *vendor*. Pihak *vendor* menawarkan harga paket produksi berdasarkan harga pasar beserta rincian setiap jenis kebutuhan untuk penyelenggaraan suatu kegiatan acara. Hal ini dilakukan oleh *vendor* sebelum memulai produksi dengan mengirimkan *quotation* harga untuk yang akan disepakati oleh perusahaan.

Tim *procurement* juga membantu dalam proses penentuan harga per proyek acara dengan klien, agar supaya harga yang ditawarkan kepada klien sudah mencakup semua kebutuhan, termasuk komisi. Proses ini sangat penting sekali, karena harga yang disepakati oleh klien tidak akan dirubah lagi. Oleh sebab itu, internal organisasi yaitu tim *procurement* berkoordinasi dengan tim *marketing* mengenai harga kebutuhan produksi. Hal ini dijelaskan oleh *Cost Control Project* PT. PAB

“Untuk pembuatan cost estimasi, tim procurement negosiasi dengan vendor-vendor yang terkait, dan meminta quotationnya. Pihak vendor akan menawarkan harga package dan mengirimkan quotation jika harga produksi sudah di sepakati.”

Dan,

“Pihak client memiliki tim procurement yang melakukan negosiasi mengenai harga sesuai standar mereka.”

Serta, yang diungkapkan oleh *Finance Head* PT. FAB

“Klient sendiri memiliki team procurementnya sendiri, jadi beberapa item yang kita quote klient sering kali di tawar agar sesuai dengan standar harga perusahaan mereka”

Sedangkan pada penyusunan anggaran pengeluaran, tim *marketing* juga melakukan penawaran dengan pihak *vendor* untuk produksi keperluan penyelenggaraan acara, seperti diantara *booth*, *multimedia stage* dan pengisi acara seperti talent dan pembawa acara.

Berdasarkan data diatas maka dapat ditelaah bahwa penerapan standar biaya, estimasi ongkos produksi dilakukan oleh kedua perusahaan dengan melakukan negosiasi baik dengan klien maupun *vendor*, agar target laba yang ditetapkan saat proses perencanaan pendapatan dapat dicapai. Ketrampilan berorganisasi dan komunikasi pada saat pengelolaan keuangan ini tentunya merupakan modal kedua perusahaan ini dalam bertahan secara keuangan ditengah keadaan ekonomi yang buruk.

Kapasitas antisipasi ketiga adalah kedua perusahaan mampu melakukan evaluasi setelah penyelenggaraan suatu program acara. Hal ini dilakukan sekali lagi untuk menghemat ongkos produksi untuk kegiatan produksi program acara berikutnya. *Accounting Manajer* PT. PAB menjelaskannya sebagai berikut:

“Melakukan review atas pengeluaran sebelumnya apakah terjadi kelebihan kuantitas [atas barang untuk produksi] atau tidak, jika ada lebih kuantitas [atas barang untuk produksi] maka kita akan mengurangi kuantitas [atas barang untuk produksi] untuk pengeluaran selanjutnya dan menggunakan barang yang sudah dibeli namun masih sesuai dengan kebutuhan, sebagai upaya efisiensi pengeluaran.”

“Perusahaan melakukan evaluasi untuk meminimalisir adanya kelebihan kuantitas [atas barang untuk produksi] dalam pengeluaran sehingga kami melakukan revisi anggaran yang disesuaikan dengan kebutuhan event berikutnya.”

Dan *Finance Head* PT FAB juga mengatakan hal yang sama.

“Perusahaan melakukan evaluasi dengan melihat selisih jumlah barang untuk produksi yang direncanakan dengan yang sudah digunakan.”

“Perusahaan akan melakukan evaluasi dengan melibatkan tim procurement untuk menentukan barang produksi yang masih digunakan kembali dan dilakukan setelah tim finance mereview pengeluaran untuk produksi sebelumnya.”

Berdasarkan data diatas, maka perusahaan juga tidak berhenti pada penerapan proses perencanaan pendapatan dan pengeluaran ongkos produksi, namun perusahaan mampu melakukan proses monitoring dengan mereview atas pengeluaran untuk pemakaian barang untuk produksi. *Supplies* produksi merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan *event organizer*, sehingga evaluasi pemakaiannya pun menjadi hal yang krusial, sesuai dengan penjelasan *Senior Activation* PT. FAB.

“Kesulitan dalam menentukan kebutuhan supplies seperti gimmick untuk audiens saat penyelenggara acara sehingga kebutuhan supplies bisa terjadi kelebihan atau kekurangan.”

Perusahaan sudah unggul dalam melakukan review atas apa yang menjadi prioritas utama dalam melakukan produksi acara, yaitu pembelian *supplies* produksi. Perusahaan melibatkan tim pengadaan barang produksi dan keuangan dalam proses review pengeluaran barang produksi, sehingga proses estimasi pengeluaran untuk pembelian barang produksi untuk proyek selanjutnya dapat ditekan. Kemampuan perusahaan dalam mengorganisir bagian-bagian organisasi untuk mencapai efisiensi pengeluaran dan berusaha untuk mencapai target yang sudah dianggarkan merupakan kemampuan perusahaan untuk bertahan dalam menghadapi pemasukan yang menurun ketika krisis ekonomi terjadi.

Dari bagian penjelasan kapasitas menghadapi ini, dapat dilihat bahwa, selain adanya kemampuan dalam pelaksanaan perencanaan, pengendalian dan evaluasi yang membantu kedua usaha menengah ini dalam mengelola keuangannya selama masa pandemi, mereka juga mempunyai kemampuan berorganisasi lainnya sebagai upaya untuk meningkatkan efisiensi, yaitu adanya Kerjasama dan komunikasi baik dengan *vendor* maupun klien. Perusahaan melibatkan pihak klien dan *vendor* dalam menentukan estimasi nilai proyek sehingga target margin laba yang ditentukan diawal benar-benar dijaga. Jadi penelitian ini memberikan pelajaran bahwa usaha menengah harus mempunyai keahlian dan ketrampilan dalam hal akuntansi, keuangan dan berorganisasi untuk menjaga kondisi keuangannya supaya tetap baik.

Kapasitas Menghadapi

Menurut [Kober & Thambar \(2021\)](#), kapasitas menghadapi adalah kemampuan perusahaan dalam menghadapi tantangan-tantangan yang dapat mengancam stabilitas keuangan perusahaan ketika terjadi krisis ekonomi. Berdasarkan hasil tanya jawab dengan narasumber, penelitian ini

mengidentifikasi beberapa hal yang merepresentasikan kemampuan perusahaan dalam menghadapi krisis ekonomi akibat pandemic.

Seperti yang sudah dijelaskan dalam bagian kapasitas antisipasi, kedua perusahaan ini, selama pandemic Covid-19, melakukan efisiensi dengan menentukan perkiraan pengeluaran operational produksi. Penganggaran untuk pengeluaran operational produksi, terutama untuk pembelian *supplies* hadiah dan pembelian sample produk dibuat lebih sedikit jumlah itemnya. Pengurangan kuantitas dalam pembelian *supplies* hadiah berhubungan dengan *audience* yang menghadiri program acara juga berkurang sehubungan dengan kebijakan pembatasan jumlah orang dalam acara oleh pemerintah.

Kedua perusahaan menengah ini juga melakukan efisiensi untuk operasional internal diantaranya pemotongan pembayaran gaji karyawan sebesar 50%, efisiensi penggunaan listrik kantor sebesar 30%, pengurangan kebutuhan dapur kantor sebesar Rp. 500.000 karena aktifitas kerja hanya 50% dari kapasitas normal. Hal ini sesuai kebijakan pemerintah dan efisiensi biaya perjalanan dinas dengan diberlakukan pembayaran biaya perjalanan dinas jika event di selenggarakan diluar wilayah Jabodetabek (Jakarta, Depok, Tangerang dan Bekasi). Kedua perusahaan menerapkan kebijakan yang sama, karena efisiensi operasional kantor merupakan kebijakan perusahaan induk yaitu PT. FABI.

Perusahaan juga mempunyai strategi-strategi lain untuk meningkatkan kapasitas dalam menghadapi krisis ekonomi. Selain melakukan efisiensi, perusahaan juga mempunyai pinjaman kepada pihak eksternal. PT. FABI sebagai perusahaan induk atas kedua perusahaan ini mengatur pinjaman kepada tiga lembaga keuangan untuk PT. PAB dan PT. FAB, dimana pinjaman ini digunakan sebagai pengaman likuiditas sekaligus untuk kebutuhan operasional kantor. Diluar strategi yang bersifat keuangan, PT FAB menerapkan inovasi penyelenggaraan acara dengan berbasis *digital event* berbasis *live streaming*, untuk menghemat ongkos produksi dan mengatasi kebijakan pembatasan kerumunan orang selama masa pandemi.

Diskusi

Berdasarkan pemikiran [Carmela et al. \(2020\)](#) dan [Kober & Thambar \(2021\)](#) yang menyatakan bahwa perhitungan akuntansi serta komunikasi yang bersifat akuntansi (*accounting talk*) merupakan dua hal utama yang dilakukan oleh organisasi dalam memenuhi kapasitas antisipasi dan kapasitas menghadapi, dengan tujuan agar kondisi keuangan usaha dapat bertahan selama masa krisis ekonomi. Berdasarkan penjabaran diatas, maka studi kasus ini yang menggunakan usaha menengah di bidang *event organizer* juga menemukan hal yang sama. Usaha menengah ini sedang menghadapi penurunan pendapatan yang signifikan di saat pandemi, dan mereka mengandalkan kemampuan dan ketrampilan mereka dalam bidang keuangan, akuntansi dan komunikasi untuk menghemat keuangan perusahaan.

Perencanaan pendapatan dan pengeluaran, perkiraan margin laba, perkiraan biaya produksi merupakan peran pertama bagi akuntansi untuk membantu perusahaan dalam mengatur keuangannya di masa pandemi. Berikutnya, akuntansi berperan melalui bagaimana perusahaan mengontrol pengeluaran produksi dengan memperkirakan harga barang produksi melalui perhitungan unit cost untuk barang produksi, standar harga dan pemilihan vendor. Penerapan akuntansi manajemen ini digunakan oleh usaha menengah untuk menekan ongkos produksi. Kemudian lebih jauh lagi, akuntansi di bidang pengendalian dan evaluasi berperan ketika perusahaan mengevaluasi kebutuhan *supplies* untuk penyelenggaraan produksi agar tidak terjadi pengeluaran yang berlebih. Proses pengendalian dan evaluasi ini ditujukan supaya anggaran pendapatan dan target margin laba yang telah ditentukan semula dapat tercapai.

Proses pemilihan harga *supplies* untuk produksi menunjukkan kemampuan perusahaan baik dari segi akuntansi dan komunikasi organisasi. Perusahaan melakukan pembicaraan akuntansi antara internal dan eksternal perusahaan terkait harga *supplies* yang akan dibeli dan jumlah kuantitasnya. Komunikasi antara internal perusahaan dilakukan oleh tim keuangan, tim produksi dan tim pengadaan, sedangkan komunikasi dengan pihak eksternal dilakukan baik dengan *vendor* maupun klien. Dari sini tampak bahwa perusahaan tidak saja mampu untuk membuat anggaran pendapatan dan beban,

namun perusahaan juga berusaha untuk mencapai apa yang sudah ditetapkan dalam anggaran melalui kemampuan perusahaan dalam menyelenggarakan komunikasi dengan berbagai pihak.

Berdasarkan penemuan penelitian ini, maka dapat dikatakan bahwa akuntansi berperan dalam mempertahankan keuangan perusahaan di saat kondisi ekonomi yang tidak tentu, melalui proses penganggaran, pengendalian dan evaluasi. Anggaran digunakan untuk menghemat sumber daya yang terbatas sebagai akibat adanya krisis keuangan. Proses pengendalian dan evaluasi dilakukan dengan tujuan untuk menjaga agar target yang ditetapkan dalam anggaran tercapai. Penelitian ini, sebagai tambahannya, juga menemukan bahwa akuntansi tidak bisa berdiri sendiri dalam mengatasi persoalan keuangan dalam suatu organisasi. Kemampuan akuntansi suatu organisasi harus dipadankan dengan kemampuan usaha menengah dalam berorganisasi, terutama kemampuan komunikasi akuntansi (*accounting talk*) baik dengan pihak internal maupun eksternal. Ada sejumlah besar pembicaraan akuntansi [Ahrens \(1997\)](#) yang merupakan komponen integral dari kapasitas antisipatif dan menghadapi. Diskusi tentang informasi akuntansi memungkinkan manajer menyesuaikan informasi dan memperdebatkan implikasinya bagi operasi. Pembicaraan akuntansi mendorong mempertimbangan potensi dan konsekuensi tindakan masa depan, memungkinkan manajer untuk secara kolektif membangun realitas organisasi alternatif ([Burchell et al., 1980](#)). Dengan demikian penelitian ini menjawab rumusan masalah bahwa peran akuntansi sangat besar sekali dalam membantu usaha menengah untuk menahan krisis keuangan, dimana saat terjadi krisis, perusahaan memiliki sumber daya yang terbatas dan tidak pasti.

Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk melengkapi penelitian terdahulu yang belum mencakup penjelasan tentang bagaimana usaha menengah di Indonesia melakukan pertahanan keuangan selama masa pandemic COVID dengan mengaplikasikan akuntansi. Sebagaimana hasil penelitian dari [Hidayat et al. \(2022\)](#) dan [Ismail \(2021\)](#), usaha menengah *event organizer* yang dijadikan studi kasus dalam penelitian ini, juga mengalami penurunan penjualan dan menghadapi tantangan berupa kenaikan harga barang untuk *supplies* produksi selama masa pandemi.

Penelitian ini menggunakan kerangka berpikir dari [Carmela et al. \(2020\)](#) dan [Kober & Thambar \(2021\)](#) untuk menganalisa bagaimana akuntansi berperan dalam menghadapi kesulitan keuangan di usaha menengah. Temuan penelitian ini adalah dapat menjelaskan bahwa untuk mempertahankan kestabilan keuangannya dimasa pandemi, usaha menengah harus mempunyai kemampuan akuntansi, keuangan dan berorganisasi yang dikategorikan dalam kemampuan untuk mengantisipasi dan menghadapi krisis keuangan. Sesuai dengan [Kober & Thambar \(2021\)](#), kapasitas antisipasi usaha menengah direpresentasikan dengan adanya kemampuan perusahaan dalam (1) menyusun anggaran pendapatan, anggaran pengeluaran serta memperkirakan margin laba; (2) mengontrol pembelian barang *supplies* produksi dengan menentukan standar harga, perhitungan unit cost dan perbandingan harga; (3) mengevaluasi pemakaian *supplies* produksi setelah suatu proyek dilaksanakan dengan tujuan penghematan pembelian *supplies* produksi. Selain kemampuan dalam melakukan perhitungan akuntansi, kapasitas antisipasi direpresentasikan dengan adanya kemampuan perusahaan untuk melakukan komunikasi akuntansi (*accounting talk*) baik diantara internal organisasi maupun eksternal organisasi. Komunikasi akuntansi, berdasarkan penelitian ini, adalah komunikasi pada saat penetapan harga suatu paket produksi dan harga kebutuhan produksi. Sedangkan kapasitas menghadapi yang dilakukan oleh perusahaan untuk menjaga ketahananannya di masa pandemic adalah (1) pengurangan pembelian *supplies* produksi; (2) pemotongan gaji karyawan; (3) melakukan pinjaman dari Lembaga keuangan; dan (4) produksi yang beralih ke *digital event*. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh [Carmela et al. \(2020\)](#) dan [Kober & Thambar \(2021\)](#), bahwa kapasitas menghadapi krisis keuangan dinyatakan dengan perubahan struktur perusahaan, baik itu struktur organisasi ataupun struktur akuntansi serta keuangan. Dalam penelitian ini, perubahan kebijakan keuangan dan produksi merupakan contoh dari adanya kemampuan usaha menengah dalam menghadapi krisis keuangan di masa pandemi.

Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung Carmela et al. (2020) dan Kober & Thambar (2021) dan melengkapi penelitian Hidayat et al. (2022), Hidayat & Hartutik (2022), Smail (2021) dan Rahayu et al. (2022). Yaitu, dengan menyimpulkan bahwa kemampuan perhitungan akuntansi harus dibarengi dengan kemampuan berorganisasi dalam hal komunikasi akuntansi dengan berbagai pihak agar akuntansi benar-benar mempunyai peran yang signifikan dalam menjaga kestabilan keuangan suatu organisasi di masa pandemi.

References

- Ahrens, T. (1997), "Talking accounting: an ethnography of management knowledge in British and German brewers", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22 No. 7, pp. 617-637. [https://doi.org/10.1016/s0361-3682\(96\)00041-4](https://doi.org/10.1016/s0361-3682(96)00041-4)
- Barbera, Carmela, Guarini, E., & Steccolini, I. (2020). How do governments cope with austerity? The roles of accounting in shaping governmental financial resilience. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(3), 529–558. <https://doi.org/10.1108/aaaj-11-2018-3739>
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J. and Nahapiet, J. (1980), "The roles of accounting in organizations and society", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5 No. 1, pp. 5-27. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90017-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90017-3)
- Ernawati, Asyikin, Jumirin O. S. (2016). Application of Basic Accounting System, Micro small and medium Pendahuluan. *Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi WIGA*, 6(2), 81–91. <https://doi.org/10.30741/wiga.v6i2.104>
- Hidayat, K., Gunawan, E., & Gunawan, Y. (2022). Analisis strategi pengelolaan keuangan bisnis di masa pandemi pada pelaku bisnis generasi milenial di wilayah Bandung. *Jurnal Akuntansi*, 14(1), 45–55. <https://doi.org/10.28932/jam.v14i1.4006>
- Hidayat, S., & Hartutik, H. (2022). Analisis dampak pandemi covid-19 terhadap bisnis umkm di Ciputat berdasarkan perspektif prinsip ekonomi islam. *Taraadin : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(2), 87. <https://doi.org/10.24853/trd.2.2.87-102>
- Ismail, J. (2021). Analisis dampak covid 19 pada Umkm Provinsi Gorontalo. *Nominal: Barometer Riset Akuntansi Dan Manajemen*, 10(2), 238–252. <https://doi.org/10.21831/nominal.v10i2.41248>
- Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. (2021). *Kajian Adaptasi Event Organizer Terhadap Virtualisasi Event di Masa Pandemi COVID 19*.
- Kober, R., & Thambar, P. J. (2021). Coping with COVID-19: the role of accounting in shaping charities' financial resilience. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 34(6), 1416–1429. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2020-4919>
- Kurniawati, E. P., Nugroho, P. I., & Arifin, C. (2012). Penerapan akuntansi pada usaha mikro kecil dan menengah (UMKM). *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 10(2). <https://doi.org/10.31294/jabdimas.v2i2.5818>
- Pemerintah Republik Indonesia. (2008). *Undang-undang republik indonesia nomor 20 tahun 2008 tentang usaha mikro, kecil, dan menengah* (Issue 1).
- Putra, D. M., & Yazikir, L. (2022). Ekosistem Fiskal sebagai Pengungkit Kebangkitan UMKM. *Majalah Treasury Indonesia*. https://djpb.kemenkeu.go.id/portal/images/2022/MTI/MTI_2_2022.pdf
- Rahayu, P. A., Ratna Putri, M. P., Felisia, F., & Faninda, S. (2022). Strategi bisnis, pemanfaatan insentif pajak, dan kepatuhan wajib pajak perusahaan event organizer selama masa pandemi covid 19. *Jurnal Riset Akuntansi & Perpajakan (JRAP)*, 9(02), 261–272. <https://doi.org/10.35838/jrap.2022.009.02.22>
- Sasongko, D. (2020). *UMKM Bangkit, Ekonomi Indonesia Terungkit*. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13317/UMKM-Bangkit-Ekonomi-Indonesia-Terungkit.html>.
- Savitri, R. V., & Saifudin, . . (2018). Pencatatan akuntansi pada usaha mikro kecil dan menengah (Studi pada Umkm Mr. Pelangi Semarang). *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 5(2), 117–125. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v5i2.20808>

- Sawitri, A. P., Puri S, W., Rachman, M., Bayu, A., & Nurdina. (2020). Pengelolaan anggaran umkm menghadapi tatanan kehidupan baru covid 19 Desa Banjasari Kecamatan Cerme Kabupaten Gresik. *EKOBIS ABDIMAS*, 1(2), 169–175. <https://doi.org/10.36456/ekobisabdimas.1.2.3061>
- Yanto, H., Yulianto, A., Sebayang, L. K. B., & Mulyaga, F. (2017). Improving the compliance with accounting standards without public accountability (SAK ETAP) by developing organizational culture: A case of Indonesian SMEs. *Journal of Applied Business Research*, 33(5), 929–940. <https://doi.org/10.19030/jabr.v33i5.10016>