

## **BAB 1 PENDAHULUAN**

### **1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Perusahaan Telekomunikasi Indonesia, atau disebut perusahaan induk, adalah sebuah badan usaha milik negara Indonesia yang bergerak di bidang teknologi informasi dan komunikasi. Strategi jangka panjang perusahaan induk secara keseluruhan berfokus pada pencapaian *business excellence* dalam tiga domain bisnis digital (*digital connectivity*, *digital platform*, dan *digital services*) serta optimalisasi operasi dan layanan dalam rangka mempertahankan posisi *market leadership*, menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan, *unlocking value* bagi para *stakeholder*, serta mendorong digitalisasi menyeluruh bagi Indonesia. (Laporan Tahunan perusahaan induk, 2023, hlm. 47).

Per 31 Desember 2023, perusahaan induk memiliki 45 entitas anak dengan kepemilikan langsung dan tidak langsung serta persentase kepemilikan lebih dari 50% dan 9 Entitas afiliasi. Entitas anak pada perusahaan induk memiliki bermacam-macam bidang usaha seperti telekomunikasi seluler, jasa jaringan telekomunikasi, penyewaan menara, multimedia, telekomunikasi satelit, jasa teknologi informatika, *data center* dan jasa portal multimedia. (Laporan Tahunan perusahaan induk, 2023, hlm. 82-89).

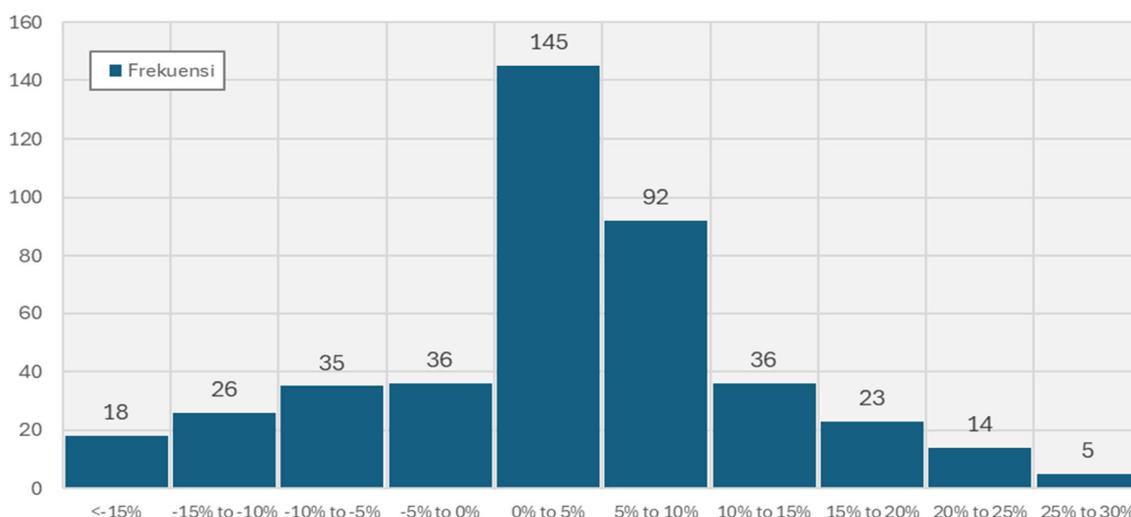
Perusahaan induk memainkan peran strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional. Anak perusahaan dalam portofolio bisnis telekomunikasi sering kali memiliki karakteristik yang bervariasi, baik dalam jenis layanan maupun skala operasi. Pengelolaan arus kas yang efektif sangat penting bagi anak perusahaan ini untuk mendukung keberlanjutan bisnis, inovasi, dan kontribusi terhadap pertumbuhan grup induk. Jenis portofolio bisnis, seperti *Connectivity*, *Digital*, dan *Service*, memberikan konteks tambahan dalam memahami hubungan antara manajemen arus kas dengan kinerja anak perusahaan. (Laporan Tahunan perusahaan induk, 2023, hlm. 40).

### **1.2. Latar Belakang Penelitian**

Fenomena manajemen arus kas menjadi salah satu tantangan utama dalam mempertahankan kinerja anak perusahaan pada Perusahaan telekomunikasi di Indonesia, terutama dengan adanya diversifikasi portofolio bisnis. Berdasarkan data Laporan Keuangan

tahun 2014-2023 yang diolah dari 45 anak perusahaan pada perusahaan induk, terdapat indikasi bahwa arus kas operasional, arus kas investasi, arus kas pendanaan dan *Quick Ratio* sangat berfluktuasi berdampak kepada kinerja anak perusahaan. Sebagai gambaran, sebaran *Return on Asset* (ROA) anak perusahaan pada perusahaan induk menunjukkan adanya perbedaan kinerja yang signifikan antar perusahaan dan gambaran tentang distribusi data menunjukkan bahwa 50% anak perusahaan memiliki ROA antara -0,98% dan 7,37%.

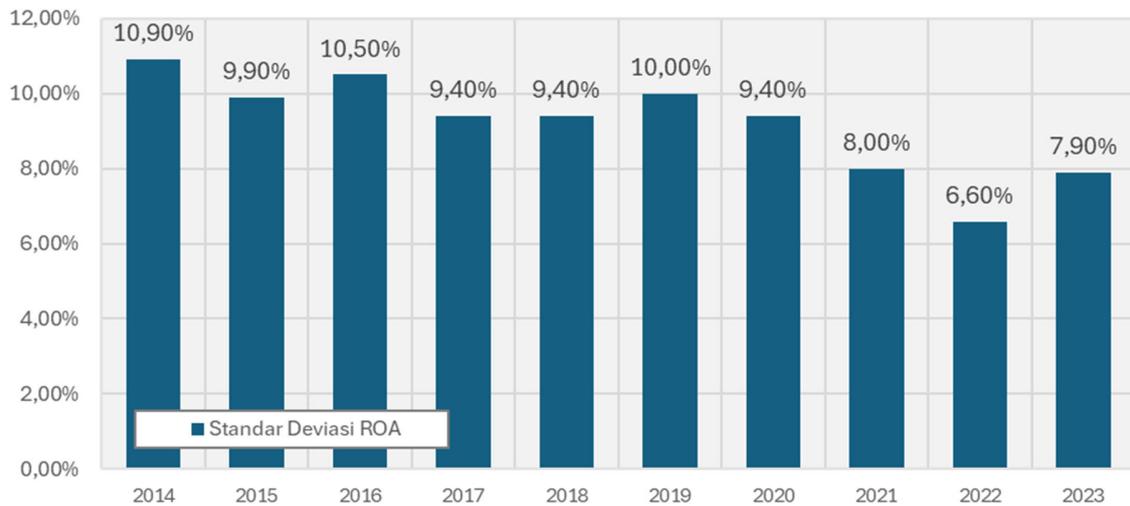
Distribusi ROA secara keseluruhan menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan memiliki ROA yang mendekati nol, dengan nilai median positif sebesar 2,3%. Dengan nilai ROA minimum -40,8% dan maksimum 25,8% menunjukkan adanya perbedaan performa yang mencolok di antara anak perusahaan. Adanya standar deviasi sebesar 11,6% mengindikasikan variabilitas ROA yang cukup tinggi, mencerminkan bahwa tidak semua perusahaan dalam portofolio bisnis berhasil memanfaatkan asetnya secara efisien untuk menghasilkan laba.



Gambar 1.1 Sebaran nilai ROA Anak Perusahaan

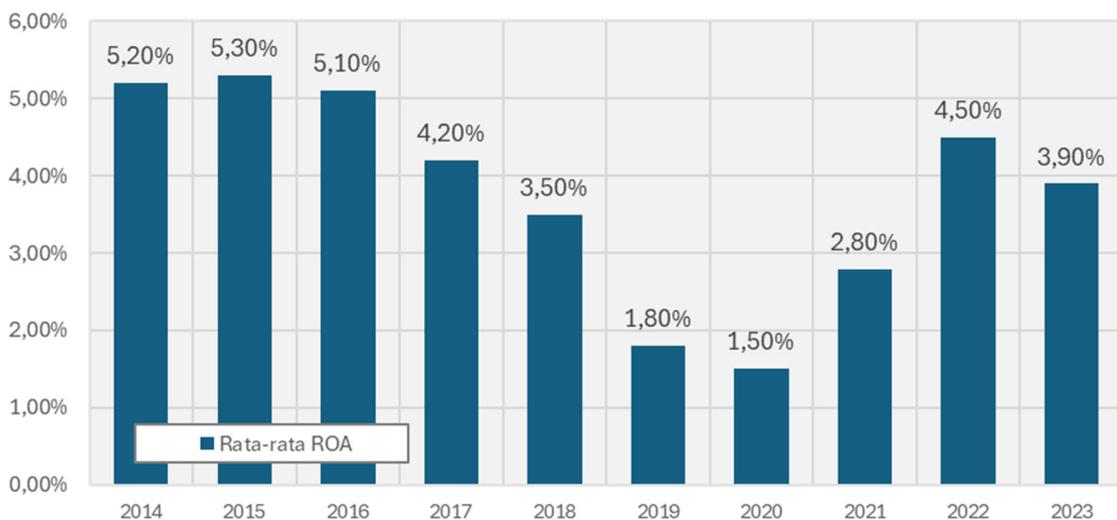
Sumber: Laporan Keuangan Anak Perusahaan (2014-2023)

Histogram menunjukkan bahwa sebagian besar nilai ROA berada di kisaran antara -5% hingga 10%. Sebaran Nilai ROA tersebar dalam rentang -21,9% hingga 28,3%, dengan konsentrasi utama pada rentang 0% hingga 10%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar anak perusahaan pada perusahaan induk memiliki profitabilitas yang moderat, meskipun terdapat anak perusahaan yang berkinerja sangat tinggi maupun sangat rendah.



Gambar 1.2 Standar Deviasi ROA per Tahun Anak Perusahaan  
 Sumber: Laporan Keuangan Anak Perusahaan (2014-2023)

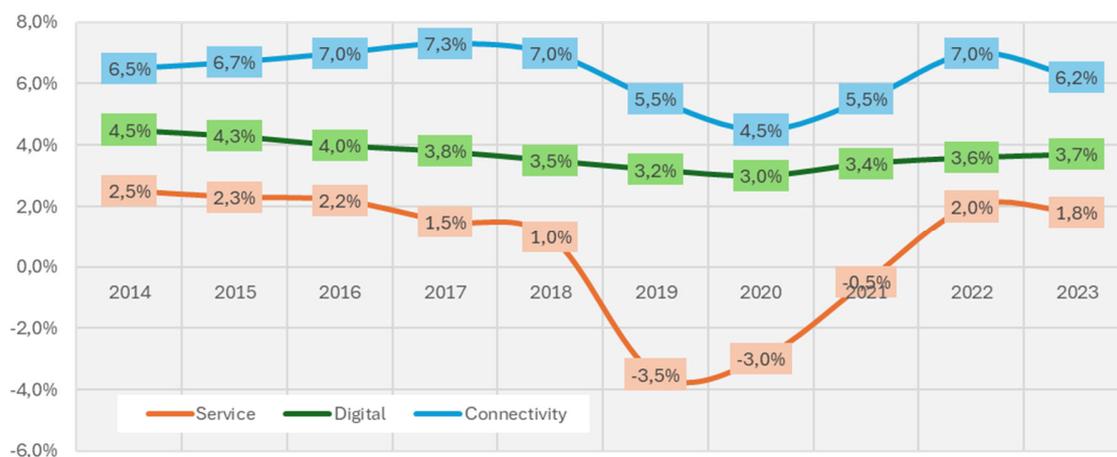
Standar deviasi ROA yang tinggi menunjukkan adanya variasi signifikan dalam profitabilitas antar anak perusahaan setiap tahunnya. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat perbedaan yang cukup besar dalam kemampuan perusahaan mengelola aset secara efektif untuk menghasilkan laba. Penurunan standar deviasi setelah 2020 menunjukkan peningkatan homogenitas kinerja anak perusahaan, yang dapat disebabkan oleh perbaikan strategi manajerial atau adaptasi perusahaan terhadap kondisi eksternal pasca-pandemi.



Gambar 1.3 Rata-rata ROA per Tahun Anak Perusahaan

Sumber: Laporan Keuangan Anak Perusahaan (2014-2023)

Analisis tren ini menunjukkan fluktuasi signifikan dalam profitabilitas perusahaan dari tahun ke tahun. Penurunan drastis di tahun 2018–2020 berkaitan erat dengan tantangan eksternal seperti kondisi ekonomi global yang tidak stabil dan dampak pandemi COVID-19. Pemulihan pasca-2020 menandai adaptasi bisnis perusahaan terhadap kondisi pasar yang baru dan implementasi kebijakan internal yang lebih efektif dalam mengelola aset.



Gambar 1.4 ROA per Portofolio Bisnis per Tahun Anak Perusahaan  
Sumber: Laporan Keuangan Anak Perusahaan (2014-2023)

Tren ini menunjukkan bahwa portofolio *Connectivity* secara konsisten memiliki profitabilitas lebih tinggi dibandingkan dengan portofolio lainnya. Portofolio *Services* mengalami volatilitas tinggi, termasuk penurunan signifikan hingga nilai negatif pada periode 2019-2021, menunjukkan tantangan internal dan eksternal yang dihadapi. Portofolio *Digital* menunjukkan kestabilan relatif dengan tren peningkatan perlahan, mencerminkan manajemen yang lebih konsisten dalam menghadapi fluktuasi pasar.

Menurut laporan keuangan anak perusahaan, sebagian anak perusahaan mengalami arus kas negatif yang konsisten, yang menghambat kemampuan mereka untuk berinvestasi dalam inovasi atau memenuhi kewajiban jangka pendek. Hal ini diperkuat oleh penelitian Chen et al. (2020) yang menunjukkan bahwa manajemen arus kas yang buruk sering kali menjadi penyebab utama rendahnya kinerja perusahaan, terutama dalam industri dengan kebutuhan modal tinggi. Fenomena ini membutuhkan perhatian lebih, arus kas berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan, menekankan pentingnya pengelolaan arus kas yang

baik untuk mempertahankan kinerja yang optimal (Sitanggang, A. V., Ramdhani, R. T., Gunawan, R. A., & Ernawati, T., 2021).

Menurut Wijaya, R. (2019) untuk Mengukur Kinerja Keuangan, menyimpulkan bahwa semakin tinggi hasil pengembalian atas aset yang dihasilkan, semakin tinggi jumlah laba bersih yang dihasilkan dari setiap dana yang tertanam dalam total aset tersebut. Gitman & Zutter (2021) dalam buku *Principles of Managerial Finance* menegaskan bahwa manajemen arus kas yang efektif adalah salah satu faktor utama yang menentukan likuiditas, solvabilitas, dan profitabilitas perusahaan. Mereka menyebutkan bahwa perusahaan dengan arus kas yang sehat cenderung memiliki fleksibilitas finansial yang lebih besar, yang berkontribusi langsung pada kinerja operasional dan strategis.

Manajemen arus kas yang baik adalah fondasi bagi stabilitas finansial perusahaan. Dalam konteks perusahaan telekomunikasi, anak perusahaan menghadapi tantangan dalam mengelola kebutuhan operasional, investasi, dan pembiayaan. Polii, Sabijono, dan Elim (2019) menyebutkan bahwa arus kas yang dikelola dengan baik mendukung kelangsungan operasional dan berkontribusi pada pertumbuhan laba perusahaan.

Dalam konteks portofolio bisnis anak perusahaan, buku oleh Agus S. Irfani (2020) menggarisbawahi setiap unit bisnis dalam suatu perusahaan mungkin memiliki kebutuhan dan pola arus kas yang berbeda, tergantung pada jenis produk atau jasa yang mereka tawarkan, untuk itu pengelolaan arus kas yang baik membantu unit bisnis tetap operasional dan siap menghadapi fluktuasi pasar.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa pengelolaan arus kas memiliki dampak signifikan terhadap kinerja portofolio bisnis investasi. Studi oleh Annuru et al. (2019) menemukan bahwa *fund flow*—yang mencerminkan arus kas masuk dan keluar dari reksa dana saham—berpengaruh signifikan terhadap kinerja reksa dana tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa arus kas yang positif dapat meningkatkan pertumbuhan aset dan, pada gilirannya, kinerja investasi.

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengeksplorasi hubungan antara arus kas dan kinerja perusahaan (Agnes et al., 2020; Martalena et al., 2022), namun hanya sedikit yang memperhitungkan jenis portofolio bisnis sebagai variabel pemoderasi. Portofolio bisnis

seperti *Digital* memiliki karakteristik berbeda dibanding *Connectivity* atau *Service*, sehingga pola manajemen arus kas yang optimal bisa bervariasi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah penelitian dengan mengeksplorasi bagaimana jenis portofolio bisnis memoderasi hubungan antara manajemen arus kas dan kinerja anak perusahaan.

Pengelolaan arus kas merupakan aspek fundamental dalam menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Arus kas yang buruk sering kali menjadi penyebab utama kegagalan bisnis, terutama dalam sektor yang membutuhkan investasi besar seperti telekomunikasi. Hal ini disebabkan oleh kesenjangan likuiditas, ketidaksesuaian antara investasi dan kapasitas bisnis, serta pengeluaran operasional yang tidak terencana. Penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan arus kas yang tidak efektif dapat melemahkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya, yang pada akhirnya mengancam kelangsungan bisnis (LBS Indonesia, 2024).

Penelitian ini didasari oleh situasi strategis dan operasional yang dihadapi oleh perusahaan telekomunikasi di Indonesia, khususnya pada anak perusahaan yang beroperasi dalam berbagai jenis portofolio bisnis. Beberapa faktor yang mendukung kelayakan masalah ini untuk diteliti adalah sebagai berikut:

#### 1. Dinamika Industri Telekomunikasi

Industri telekomunikasi di Indonesia berada dalam fase transformasi *digital* yang pesat, didorong oleh kebutuhan untuk menyediakan layanan inovatif seperti jaringan 5G, *Internet of Things (IoT)*, dan solusi berbasis data. Menurut laporan dari Asosiasi Telekomunikasi Indonesia (2023), investasi modal di sektor ini meningkat tajam, tetapi banyak anak perusahaan menghadapi kesulitan mempertahankan arus kas positif. Kondisi ini menimbulkan pertanyaan penting tentang bagaimana arus kas dikelola dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan.

#### 2. Tantangan Anak Perusahaan dalam Portofolio bisnis Berbeda

Anak perusahaan dalam portofolio bisnis yang berbeda—seperti *Digital*, *Connectivity*, dan *Service*—menghadapi karakteristik operasional yang unik. Misalnya, portofolio *digital* sering kali membutuhkan belanja modal yang besar untuk infrastruktur teknologi, sedangkan portofolio *connectivity* cenderung stabil tetapi berbiaya tinggi. Tantangan ini membuat pola hubungan antara arus kas dan kinerja perusahaan bervariasi, sehingga layak untuk diteliti

lebih dalam.

### 3. Ketidaksesuaian antara Teori dan Praktik

Dalam teori keuangan, arus kas positif yang stabil dianggap mendukung kinerja perusahaan melalui peningkatan likuiditas dan fleksibilitas investasi (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2018). Namun, kenyataannya, banyak anak perusahaan telekomunikasi dengan arus kas negatif tetap menunjukkan kinerja yang kompetitif, seperti di sektor *digital*, di mana pengembalian investasi sering kali baru terlihat dalam jangka panjang. Teori dasar menyatakan bahwa arus kas yang dikelola dengan baik seharusnya meningkatkan kinerja perusahaan melalui alokasi aset yang lebih efisien (Myers & Brealey, 2020). Namun, dalam konteks pada perusahaan induk, teori ini tidak selalu berlaku, terutama karena adanya variabel moderasi berupa jenis portofolio bisnis yang memengaruhi hubungan tersebut. Ketidaksesuaian ini menjadi alasan kuat untuk mengeksplorasi moderasi jenis portofolio bisnis dalam hubungan antara manajemen arus kas dan kinerja.

### 4. Urgensi Masalah untuk Perusahaan Telekomunikasi

Arus kas negatif yang berkepanjangan dapat mengancam keberlanjutan anak perusahaan, khususnya di sektor dengan kebutuhan modal tinggi. Penelitian ini tidak hanya relevan secara akademis tetapi juga mendesak secara praktis, karena hasilnya dapat membantu perusahaan merancang strategi manajemen arus kas yang lebih adaptif. Dengan peran strategis industri telekomunikasi sebagai tulang punggung ekonomi *digital*, hasil penelitian ini memiliki potensi dampak yang luas.

### 5. Kontribusi Akademis dan Praktis

Penelitian ini akan memberikan kontribusi akademis dengan mengisi kesenjangan literatur tentang peran moderasi portofolio bisnis dalam hubungan manajemen arus kas dan kinerja perusahaan. Secara praktis, hasil penelitian ini akan memberikan wawasan bagi manajemen perusahaan telekomunikasi untuk mengalokasikan sumber daya keuangan secara lebih efektif sesuai karakteristik masing-masing portofolio bisnis.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis tertarik untuk meneliti hubungan antara manajemen arus kas dan kinerja anak perusahaan pada perusahaan induk dengan mempertimbangkan jenis portofolio bisnis sebagai variabel pemoderasi.

## 1.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, maka penulis merumuskan permasalahan yang akan dianalisis terbatas pada hal hal sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi arus kas operasional, arus kas investasi, arus kas pendanaan, *Quick Ratio* dan *Return On Asset* (ROA), anak perusahaan periode 2014-2023?
2. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan arus kas operasional, arus kas pendanaan, arus kas investasi, *Quick Ratio* secara simultan terhadap kinerja Anak Perusahaan periode 2014-2023.
3. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan arus kas operasional terhadap kinerja Anak Perusahaan periode 2014-2023.
4. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan arus kas pendanaan terhadap kinerja Anak Perusahaan periode 2014-2023.
5. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan arus kas investasi terhadap kinerja Anak Perusahaan periode 2014-2023.
6. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan *Quick Ratio* terhadap kinerja Anak Perusahaan periode 2014-2023.
7. Apakah jenis portofolio bisnis memoderasi pengaruh arus kas operasional, arus kas pendanaan, arus kas investasi, *Quick Ratio* terhadap kinerja Anak Perusahaan periode 2014-2023.

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen arus kas terhadap kinerja anak perusahaan pada perusahaan induk dengan mempertimbangkan jenis portofolio bisnis sebagai variabel pemoderasi. Atas dasar rumusan masalah yang telah dirumuskan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian adalah untuk menganalisis dan memperoleh bukti empiris dari:

1. Menganalisis kondisi arus kas operasional, arus kas investasi, arus kas pendanaan, *Quick Ratio* dan ROA pada anak perusahaan periode 2014-2023.
2. Menguji pengaruh simultan arus kas operasional, arus kas pendanaan, arus kas investasi, *Quick Ratio* terhadap kinerja Anak Perusahaan periode 2014-2023.
3. Mengidentifikasi pengaruh signifikan arus kas operasional terhadap kinerja Anak Perusahaan periode 2014-2023.

4. Mengidentifikasi pengaruh signifikan arus kas pendanaan terhadap kinerja Anak Perusahaan periode 2014-2023.
5. Mengidentifikasi pengaruh signifikan arus kas investasi terhadap kinerja Anak Perusahaan periode 2014-2023.
6. Mengidentifikasi pengaruh signifikan *Quick Ratio* terhadap kinerja Anak Perusahaan periode 2014-2023.
7. Menganalisa jenis portofolio bisnis yang memoderasi arus kas operasional, arus kas pendanaan, arus kas investasi, *Quick Ratio* terhadap kinerja Anak Perusahaan periode 2014-2023.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian ini diharapkan manfaat yang diperoleh, baik secara langsung maupun tidak langsung dapat digunakan bagi :

#### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori dalam bidang keuangan perusahaan dengan memperkaya pemahaman mengenai hubungan antara manajemen arus kas, kinerja perusahaan, dan pengaruh moderasi jenis portofolio bisnis.

- a) Pengisian Celah Literatur: Studi ini mengisi kesenjangan dalam penelitian sebelumnya yang lebih banyak berfokus pada hubungan langsung antara manajemen arus kas dan kinerja perusahaan (Deloof, 2003; Gill et al., 2010). Penelitian ini memperluas cakupan dengan mempertimbangkan karakteristik portofolio bisnis sebagai variabel moderasi, sehingga memberikan wawasan baru dalam teori manajemen keuangan.
- b) Kontribusi pada Model Keuangan Strategis: Studi ini memperkuat model keuangan strategis yang relevan untuk sektor dengan dinamika tinggi seperti telekomunikasi. Myers & Brealey (2020) menekankan bahwa strategi keuangan yang sukses harus mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual, seperti sektor industri atau portofolio bisnis spesifik, yang menjadi fokus penelitian ini.
- c) Peningkatan Pemahaman tentang Manajemen Arus Kas: Penelitian ini menambahkan bukti empiris tentang bagaimana elemen-elemen spesifik manajemen arus kas (CFO, CFI, dan CFF) berkontribusi pada peningkatan efisiensi aset dan laba perusahaan, seperti yang diusulkan oleh Ross et al. (2018).

## 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini memberikan panduan strategis yang bermanfaat bagi manajer dan pemimpin perusahaan telekomunikasi dalam meningkatkan kinerja anak perusahaan mereka.

- a) Panduan Manajemen Arus Kas: Penelitian ini membantu perusahaan mengidentifikasi pola manajemen arus kas yang paling efektif untuk masing-masing jenis portofolio bisnis. Chen et al. (2020) menunjukkan bahwa strategi pengelolaan keuangan yang disesuaikan dengan kebutuhan operasional dapat meningkatkan daya saing perusahaan.
- b) Efisiensi Penggunaan Aset: Hasil penelitian ini memberikan wawasan praktis bagi manajemen untuk meningkatkan efisiensi dalam alokasi sumber daya keuangan, khususnya untuk anak perusahaan di sektor Digital yang memiliki karakteristik investasi tinggi.
- c) Strategi Berdasarkan Portofolio Bisnis: Penelitian ini mendorong perusahaan untuk merancang strategi keuangan yang spesifik untuk setiap portofolio bisnis, seperti yang diusulkan oleh McKinsey & Company (2023) dalam konteks telekomunikasi.

## 3. Manfaat Kebijakan

Penelitian ini memiliki implikasi kebijakan yang relevan untuk pemangku kepentingan di tingkat perusahaan maupun regulator sektor telekomunikasi.

- a) Kebijakan Internal Perusahaan: Hasil penelitian ini membantu perusahaan telekomunikasi dalam merancang kebijakan internal terkait pengelolaan arus kas yang adaptif terhadap tantangan tiap portofolio bisnis. Misalnya, perusahaan dapat menetapkan standar minimum untuk CFO sebagai langkah mitigasi risiko likuiditas.
- b) Kebijakan Pemerintah dan Regulator: Penelitian ini juga memberikan wawasan bagi regulator untuk memahami tantangan keuangan yang dihadapi anak perusahaan telekomunikasi di berbagai portofolio bisnis. Hal ini dapat mendukung perumusan kebijakan fiskal atau insentif pajak yang lebih relevan untuk sektor ini (OECD, 2021).
- c) Optimalisasi Dukungan Infrastruktur: Temuan penelitian ini dapat membantu pemerintah dan asosiasi industri dalam merancang dukungan strategis untuk mempercepat pengembangan infrastruktur dan portofolio bisnis baru, seperti *Digital* dan *IoT*, yang memiliki kebutuhan arus kas besar.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi signifikan bagi pengembangan ilmu pengetahuan, terutama dalam bidang manajemen keuangan perusahaan, dengan fokus pada

manajemen arus kas dan kinerja perusahaan. Berikut adalah beberapa manfaat yang dapat dijadikan landasan untuk penelitian selanjutnya:

1. Pengayaan Literatur tentang Pengaruh Manajemen Arus Kas terhadap Kinerja Perusahaan, memberikan bukti empiris mengenai bagaimana arus kas operasi, investasi, dan pendanaan memengaruhi kinerja anak perusahaan di sektor telekomunikasi. Penelitian selanjutnya dapat memperluas ruang lingkup dengan menganalisis pengaruh manajemen arus kas di sektor atau industri lainnya, seperti manufaktur, ritel, atau teknologi.
2. Pengembangan Variabel Moderasi dan Mediasi, menggunakan jenis portofolio bisnis sebagai variabel moderasi. Penelitian berikutnya dapat mengembangkan model penelitian dengan memasukkan variabel mediasi, seperti strategi keuangan atau struktur modal, untuk memperjelas mekanisme hubungan antara manajemen arus kas dan kinerja perusahaan.
3. Relevansi dengan Perubahan Ekonomi dan Teknologi, dengan semakin berkembangnya teknologi digital dan otomatisasi dalam pengelolaan keuangan, penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi bagaimana teknologi keuangan (*fintech*) atau transformasi digital memengaruhi manajemen arus kas dan hubungannya dengan kinerja perusahaan.
4. Periode dan Data yang Lebih Panjang, penelitian ini menggunakan data laporan keuangan selama periode 2014-2023. Penelitian selanjutnya dapat memperpanjang periode penelitian untuk menganalisis dampak jangka panjang manajemen arus kas terhadap kinerja perusahaan, atau menggunakan *data real-time* untuk mengidentifikasi dinamika yang lebih cepat.
5. Pengembangan Model Analisis, penelitian ini menggunakan analisis regresi data panel dan moderasi. Penelitian mendatang dapat menggunakan metode analisis yang lebih kompleks, seperti *structural equation modeling* (SEM) atau *machine learning*, untuk menggali hubungan yang lebih mendalam antar variabel.

## **1.6. Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

Tesis ini disusun dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Dalam bab ini diuraikan secara singkat menerangkan objek penelitian, latar belakang

penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tugas akhir.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini diuraikan mengenai studi pustaka tentang teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti dan dapat digunakan sebagai acuan dalam melakukan analisis.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini diuraikan tentang tahapan-tahapan yang digunakan untuk menganalisis serta penyusunan saran untuk pemecahan masalah.

## **BAB IV PEMBAHASAN DAN ANALISIS DATA**

Dalam bab ini diuraikan tentang analisis laporan keuangan pada perusahaan induk yang sudah berjalan dan diberlakukan sekarang, dilanjutkan dengan pembuatan budgeting planning serta ukuran melalui studi literature.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Dalam bab ini disimpulkan hasil kajian dan analisis yang sudah dibahas diatas, selanjutnya semoga kesimpulan dan saran-saran yang penulis dapat bermanfaat bagi perusahaan dan studi lanjutan.