

## EVALUASI PENGELOLAAN KEUANGAN BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN) DALAM MENINGKATKAN EFISIENSI OPERASIONAL: STUDI KASUS PADA PT PERMODALAN NASIONAL MADANI TAHUN 2020 – 2023

Dwi Suro Mawardina<sup>1</sup>, Vivi Oktari<sup>2</sup>

Program Studi Akuntansi Kuangan Publik, Fakultas Ekonomi, Universitas Terbuka

[Oobwayy08@gmail.com](mailto:Oobwayy08@gmail.com)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pengelolaan keuangan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam upaya meningkatkan efisiensi operasional, dengan fokus pada studi kasus PT Permodalan Nasional Madani (PNM). BUMN memainkan peran penting dalam perekonomian nasional, salah satunya dengan menyediakan dana bagi sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Keberhasilan pengelolaan keuangan yang baik dapat meningkatkan kinerja operasional perusahaan serta memberikan kontribusi signifikan terhadap perekonomian. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan analisis deskriptif, yang melibatkan pengumpulan data melalui wawancara, studi dokumen, dan observasi langsung di PT PNM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan di PT PNM telah dijalankan dengan baik, namun masih terdapat beberapa tantangan terkait dengan transparansi, sistem pelaporan, serta pengelolaan risiko yang dapat mempengaruhi efisiensi operasional. Oleh karena itu, dibutuhkan peningkatan dalam hal pengawasan internal dan penerapan teknologi informasi yang lebih canggih untuk mempercepat proses pengambilan keputusan yang berbasis data. Penelitian ini memberikan rekomendasi terkait strategi pengelolaan keuangan yang lebih optimal untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing PT PNM sebagai BUMN yang berperan penting dalam pemberdayaan ekonomi nasional.

**Kata Kunci:** Pengelolaan Keuangan BUMN, Efisiensi Operasional PT Permodalan Nasional Madani, Evaluasi operasional PT Permodalan Nasional Madani.

### ABSTRACT

This study aims to evaluate the financial management of State-Owned Enterprises (SOEs) in efforts to improve operational efficiency, focusing on the case study of PT Permodalan Nasional Madani (PNM). SOEs play an important role in the national economy, one of which is providing funding to micro, small, and medium enterprises (MSMEs). Effective financial management can enhance the company's operational performance and contribute significantly to the economy. The research method used is a qualitative approach with descriptive analysis, involving data collection through interviews, document studies, and direct observation at PT PNM. The results indicate that financial management at PT PNM has been well implemented, although there are still some challenges related to transparency, reporting systems, and risk management that may impact operational efficiency. Therefore, improvements are needed in internal supervision and the implementation of more advanced information technology to expedite data-driven decision-making processes. This study provides recommendations for more optimal financial management strategies to enhance the efficiency and competitiveness of PT PNM as an SOE that plays a key role in national economic empowerment.

**Keywords:** *Financial Management BUMN, Operational Efficiency, PT Permodalan Nasional Madani, Operational evaluation of PT Permodalan Nasional Madani.*

## I. PENDAHULUAN

Pengelolaan keuangan yang efisien dan efektif sangat penting bagi keberlangsungan dan perkembangan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia, termasuk PT Permodalan Nasional Madani (PNM). BUMN memiliki peran strategis dalam mendukung perekonomian nasional, baik dalam penyediaan lapangan kerja, kontribusi terhadap Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP), maupun dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat. PT PNM sebagai salah satu BUMN yang bergerak di sektor pembiayaan mikro dan pemberdayaan ekonomi melalui program-program seperti Mikro Kredit, juga berperan penting dalam memajukan sektor UMKM di Indonesia.

Namun, meskipun BUMN memiliki peran yang signifikan, banyak yang menghadapi tantangan dalam pengelolaan keuangan yang optimal. Beberapa permasalahan yang sering muncul antara lain ketidakefisienan dalam penggunaan anggaran, kurangnya transparansi, serta kesulitan dalam pengendalian dan pengawasan terhadap pengeluaran. Hal ini tentunya mempengaruhi kinerja operasional dan keuangan BUMN, termasuk PT PNM, yang seharusnya dapat berfungsi dengan lebih efisien dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Berdasarkan data yang ada, meskipun PT PNM sudah mengalami perkembangan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir, masih terdapat sejumlah celah dalam pengelolaan keuangan yang bisa berdampak pada efisiensi operasional. Permasalahan ini meliputi pengelolaan anggaran yang kurang terintegrasi, adanya pemborosan dalam beberapa aspek operasional, serta belum optimalnya penggunaan teknologi dalam sistem keuangan yang menyebabkan proses menjadi lebih lambat dan rentan terhadap kesalahan.

Oleh karena itu, penting untuk melakukan evaluasi terhadap pengelolaan keuangan di PT Permodalan Nasional Madani untuk mengidentifikasi potensi perbaikan dalam meningkatkan efisiensi operasional. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang bagaimana pengelolaan keuangan yang baik dapat mendukung upaya peningkatan efisiensi operasional di BUMN, khususnya PT PNM.

Berdasarkan tinjauan terhadap beberapa laporan keuangan PNM dan dari penelitian telah dilakukan sebelumnya, ditemukan beberapa kesenjangan yang berpotensi menghambat pencapaian efisiensi operasional di BUMN, diantaranya:

1. Terjadi ketidaksesuaian antara anggaran yang direncanakan dengan pelaksanaannya. Hal ini dapat disebabkan oleh perencanaan yang tidak matang atau perubahan kebutuhan operasional yang tidak terakomodasi dengan baik dalam anggaran. Ketidaksesuaian ini mengarah pada pemborosan atau bahkan kekurangan dana untuk kegiatan yang seharusnya diprioritaskan (Wahyudi et al., 2022).
2. Pengendalian internal yang tidak optimal seringkali menyebabkan ketidakteraturan dalam aliran dana dan penggunaan anggaran. Kurangnya sistem pengawasan yang ketat dan transparansi dalam pengeluaran keuangan dapat memunculkan potensi kebocoran anggaran dan penyalahgunaan sumber daya (Sari & Wibowo, 2023).
3. Penggunaan teknologi dalam sistem pengelolaan keuangan di PT PNM belum sepenuhnya maksimal. Meskipun telah ada sistem informasi keuangan, namun belum semua aspek operasional didukung oleh teknologi yang dapat meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam pengelolaan keuangan (Putra & Amalia, 2021).

4. Keterbatasan kompetensi SDM dalam pengelolaan keuangan yang lebih canggih dan terintegrasi juga menjadi faktor penghambat dalam meningkatkan efisiensi operasional. Kurangnya pelatihan dan pengembangan SDM di bidang pengelolaan keuangan menyebabkan pengambilan keputusan yang kurang optimal (Hidayati et al., 2023).
5. Meskipun PT PNM telah melakukan evaluasi secara rutin, namun mekanisme evaluasi dan tindak lanjut terhadap hasil evaluasi seringkali kurang efektif dalam mengidentifikasi dan memperbaiki kelemahan-kelemahan dalam pengelolaan keuangan yang berpotensi mengganggu efisiensi operasional (Utami & Nugroho, 2024).

Dengan penelitian ini dapat diketahui bagaimana pengelolaan keuangan, dan evaluasi kebijakan pengelolaan keuangan PT Permodalan Nasional Madani (PNM). Selain itu agar dapat diketahui faktor-faktor, serta tantangan yang di hadapai PT Permodalan nasional Madani (PNM) peningkatan efisiensi operasional.

Tujuan dari penelitian ini agar dapat digunakan untuk mengevaluasi pengelolaan keuangan PT Permodalan Nasional Madani (PNM) dalam upaya meningkatkan efisiensi operasional perusahaan, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi efisiensi operasional PT Permodalan Nasional Madani (PNM) terkait dengan pengelolaan keuangan, baik yang bersifat internal maupun eksternal, menganalisis kebijakan dan sistem pengelolaan keuangan yang diterapkan oleh PT Permodalan Nasional Madani (PNM) dalam meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta pengawasan internal yang dapat mendukung efisiensi operasional perusahaan, serta mengidentifikasi tantangan yang dihadapi oleh PT Permodalan Nasional Madani (PNM) dalam pengelolaan keuangan dan menghambat peningkatan efisiensi operasional.

Menurut Mardiasmo (2018), pengelolaan keuangan BUMN harus berorientasi pada pencapaian tujuan yang sejalan dengan kebijakan pemerintah, namun juga harus menerapkan prinsip-prinsip manajerial yang efisien dan efektif. Selain itu, pengelolaan keuangan BUMN yang baik harus memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam penggunaan anggaran negara.

Aspek-aspek Pengelolaan Keuangan BUMN:

- Perencanaan Anggaran: Penyusunan anggaran yang akurat dan realistis sangat penting agar sumber daya keuangan dapat dimanfaatkan secara optimal.
- Pengendalian Keuangan: Pengendalian yang tepat akan membantu meminimalkan pemborosan dan memastikan efisiensi operasional.
- Pelaporan Keuangan: BUMN perlu memiliki sistem pelaporan keuangan yang jelas dan dapat diakses publik untuk menjaga transparansi dan akuntabilitas.

Menurut Lee et al. (2016), efisiensi operasional dapat dicapai melalui pengelolaan yang baik atas sumber daya manusia, teknologi, dan sistem keuangan yang mendukung proses bisnis.

Konsep Efisiensi Operasional dalam BUMN:

- Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM): Pengelolaan SDM yang efektif merupakan faktor penting untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam BUMN.
- Penggunaan Teknologi Informasi: Pemanfaatan teknologi informasi yang tepat dapat mempercepat proses bisnis dan mengurangi biaya operasional.
- Optimalisasi Penggunaan Anggaran: Efisiensi pengelolaan anggaran berperan besar dalam menekan biaya dan memastikan bahwa anggaran digunakan untuk mencapai tujuan yang lebih besar.

Transparansi dan akuntabilitas merupakan prinsip dasar yang harus diterapkan dalam pengelolaan keuangan BUMN. Pemerintah, sebagai pemilik BUMN, harus memastikan bahwa setiap transaksi dan penggunaan dana dapat dipertanggungjawabkan. Menurut Andriani (2019), pengelolaan keuangan yang transparan dapat memperkuat integritas organisasi dan meningkatkan kepercayaan

publik terhadap BUMN. Selain itu, akuntabilitas yang baik akan memungkinkan pengawasan yang lebih efektif oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

Pentingnya Transparansi dan Akuntabilitas:

- Pengawasan Internal dan Eksternal: Pengawasan internal yang baik dapat mengurangi risiko penyalahgunaan dana, sedangkan pengawasan eksternal (misalnya oleh lembaga audit) meningkatkan kredibilitas laporan keuangan.
- Laporan Keuangan yang Jelas: Laporan keuangan yang jelas dan mudah dipahami oleh pemangku kepentingan penting untuk mendukung transparansi dan akuntabilitas.
- Tantangan dalam Pengelolaan Keuangan BUMN

Menurut Rahayu (2017), tantangan terbesar dalam pengelolaan keuangan BUMN adalah ketidakjelasan dalam perencanaan dan pengalokasian anggaran, kurangnya sistem pengendalian internal yang memadai, serta kurangnya kapasitas sumber daya manusia yang mengelola keuangan. Selain itu, pengaruh faktor eksternal seperti perubahan kebijakan pemerintah dan kondisi perekonomian global juga dapat memengaruhi stabilitas keuangan BUMN.

Tantangan yang Dihadapi BUMN diantaranya :

- Keterbatasan Sumber Daya Manusia: Pengelolaan keuangan yang efektif membutuhkan tenaga profesional yang memiliki kemampuan teknis yang memadai.
- Pengaruh Eksternal: Fluktuasi ekonomi dan kebijakan fiskal pemerintah dapat mempengaruhi perencanaan keuangan dan pengelolaan anggaran BUMN.

PT Permodalan Nasional Madani (PNM) adalah salah satu BUMN yang berperan dalam mendukung sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) dengan memberikan akses permodalan. PNM memiliki program yang membantu UMKM untuk berkembang melalui pinjaman dengan bunga rendah dan pendampingan bisnis. Menurut data dari PNM (2020), keberadaan PNM sangat membantu dalam mendorong perkembangan ekonomi di daerah dengan meningkatkan kapasitas usaha kecil, yang pada gilirannya meningkatkan lapangan pekerjaan.

Tantangan yang Dihadapi PNM:

- Proses Administrasi dan Pengelolaan Pembiayaan: PNM menghadapi tantangan dalam mempercepat proses administrasi agar UMKM dapat lebih cepat mendapatkan akses pembiayaan.
- Pengelolaan Keuangan yang Efisien: Agar dapat mengalokasikan dana secara tepat, PNM perlu mengelola keuangan dengan efisien untuk memaksimalkan dampak pemberdayaan UMKM.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan yang baik di BUMN dapat meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing perusahaan. Sebagai contoh, penelitian oleh Yulianto (2019) menemukan bahwa transparansi dalam pengelolaan keuangan di BUMN dapat meningkatkan kinerja operasional, sementara penelitian oleh Setiawan (2020) menunjukkan bahwa penerapan sistem pengendalian internal yang lebih ketat di PT BUMN dapat mengurangi pemborosan dan meningkatkan efisiensi biaya.

## II. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis pengelolaan keuangan di PT Permodalan Nasional Madani (PNM) serta mengevaluasi efisiensi operasional yang dicapai. Metode ini dipilih karena memungkinkan pengumpulan data dalam bentuk angka yang kemudian dianalisis secara statistik untuk mengidentifikasi pola, hubungan, dan kesenjangan yang ada dalam pengelolaan keuangan.

Populasi penelitian ini adalah seluruh data keuangan PT Permodalan Nasional Madani (PNM) yang berkaitan dengan anggaran, realisasi, dan kinerja operasional dalam periode 2020-2023. Selain itu, responden yang terlibat dalam penelitian ini terdiri dari:

Sampel penelitian ini dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pengambilan sampel secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan penelitian. Sampel yang diambil adalah bagian dari populasi yang memiliki peran langsung dalam pengelolaan keuangan dan evaluasi kinerja operasional di PT PNM.

Pengumpulan data dilakukan dengan dua cara utama yaitu, data sekunder diperoleh melalui dokumen dan laporan keuangan PT PNM, dan data primer dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara mendalam yang ditujukan kepada pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan keuangan dan operasional PT PNM, seperti manajemen puncak, staf keuangan, dan auditor internal. Data yang diperoleh dari kuesioner dan wawancara akan dianalisis menggunakan teknik statistik deskriptif dan analisis GAP.

Terdapat beberapa alat analisis yang digunakan untuk pembandingan di tahun berikutnya dapat mencakup : analisis GAP digunakan untuk mengevaluasi perbedaan antara anggaran yang direncanakan dan realisasi pengeluaran. Alat ini dapat digunakan sebagai pembandingan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara apa yang direncanakan dan apa yang tercapai pada tahun berikutnya. Dengan menganalisis GAP, perusahaan dapat mengetahui area yang memerlukan perbaikan, baik dalam hal perencanaan anggaran maupun pengendalian internal, Rasio keuangan seperti rasio laba terhadap pendapatan, rasio efisiensi operasional, rasio kewajiban terhadap ekuitas, dan rasio kas dari aktivitas operasional sangat penting untuk membandingkan kinerja keuangan dari tahun ke tahun. Pada tahun berikutnya, analisis rasio ini dapat digunakan untuk menilai apakah kinerja keuangan PT PNM semakin efisien dan menguntungkan, serta untuk mengidentifikasi potensi perbaikan. Analisis tren, dengan menganalisis tren pendapatan, beban operasional, laba bersih, aset, kewajiban, dan kas dari tahun ke tahun, perusahaan dapat mengevaluasi apakah ada perbaikan atau penurunan dalam berbagai indikator keuangan. Ini akan memberikan gambaran yang lebih jelas tentang apakah perubahan yang dilakukan dalam satu tahun memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan.

Untuk menghitung rasio keuangan menggunakan :

- Analisis rasio profitabilitas yang dibagi menjadi dua yaitu margin laba bersih dan Return on Assets (ROA), rumus yang digunakan :  

$$\text{Margin Laba Bersih} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aset}} \times 100\%$$
- Rasio Leverage menggunakan Debt to Equity Ratio (DER) dengan rumus  

$$\text{DER} = \frac{\text{Kewajiban}}{\text{Ekuitas}}$$
- Rasio Efisiensi, menggunakan Rasio Perputaran Aset dengan rumus  

$$\text{Perputaran aset} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Total aset}}$$
- Analisis Arus Kas, diambil dari laporan keuangan yang sudah ada.

Sedangkan untuk membandingkan tahun lalu dengan tahun depan menggunakan :

- Analisis GAP dengan memperhitungkan antara anggaran dan realisasi.
- Rasio keuangan yang dibagi menjadi rasio profitabilitas, efisiensi, likuiditas, leverage
- Analisis tren, data diambil dari pendapatan, beban operasional, laba bersih, aset, kewajiban dan ekuitas.

### III. HASIL PENELITIAN

PT Permodalan Nasional Madani (PNM) adalah perusahaan milik negara yang bergerak di sektor pembiayaan, terutama untuk pemberdayaan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Sebagai lembaga yang fokus pada pengembangan sektor UMKM, PNM berperan penting dalam memberikan akses pembiayaan yang lebih mudah dan terjangkau bagi pelaku UMKM di Indonesia. Salah satu program utama PNM adalah Program Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera (Mekaa), yang menyediakan pembiayaan mikro tanpa agunan. Berdasarkan analisis laporan keuangan, kuesioner, dan wawancara, berikut adalah temuan utama terkait pengelolaan keuangan PT PNM periode 2020-2023:

a. Perencanaan Anggaran dan Realisasi

Penelitian menunjukkan adanya ketidaksesuaian yang signifikan antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi pengeluaran di beberapa pos anggaran utama. Salah satu contohnya adalah pada pos pembiayaan mikro yang memiliki permintaan tinggi di luar perkiraan, yang menyebabkan kebutuhan dana lebih besar dari yang dianggarkan.

Pada tahun 2022, anggaran untuk pembiayaan mikro dialokasikan sebesar Rp 2,5 triliun, tetapi realisasinya mencapai Rp 3,1 triliun, dengan kelebihan pengeluaran sekitar 24% dari anggaran yang direncanakan.

Perencanaan anggaran yang dilakukan tidak cukup adaptif terhadap perubahan pasar dan kondisi operasional yang cepat. Hal ini menyebabkan tertundanya pembiayaan untuk beberapa program yang memiliki permintaan tinggi, serta terjadinya pemborosan di beberapa pos lainnya.

b. Pengendalian Internal

Pengawasan dan pengendalian internal yang dilakukan di PT PNM lebih mengutamakan pemeriksaan tahunan dan laporan bulanan, namun belum ada sistem pengawasan real-time yang mampu mendeteksi adanya pemborosan atau inefisiensi secara lebih cepat.

Terdapat kekurangan dalam hal penggunaan teknologi untuk pengawasannya yang menyebabkan tim pengendalian internal tidak dapat dengan cepat memperoleh data yang akurat terkait pengeluaran dan penggunaan dana. Misalnya, pencatatan transaksi secara manual memperlambat pengumpulan data yang dapat digunakan untuk menyatukan arus kas secara cepat.

Sistem informasi yang digunakan untuk pengelolaan keuangan di PT PNM belum sepenuhnya terintegrasi. Hal ini menyebabkan kesulitan dalam mengakses data keuangan yang up-to-date dan menyatukan penggunaan dana secara real-time.

c. Kinerja Keuangan dan Efisiensi Operasional

Secara umum, pendapatan PT PNM mengalami pertumbuhan yang positif, terutama dari hasil pembiayaan mikro kepada UMKM. Namun, meskipun ada peningkatan dalam jumlah pembiayaan, pengeluaran untuk operasional dan pemeliharaan program sering kali tidak berjalan dengan baik, sehingga membatasi anggaran operasional.

Pada tahun 2021, meskipun pendapatan dari pembiayaan mikro meningkat sekitar 12% dibandingkan tahun sebelumnya, namun biaya operasional PT PNM justru mengalami kenaikan lebih besar yaitu sekitar 15%, yang menyebabkan rasio efisiensi operasional menurun.

Program Mekaa menunjukkan dampak positif dalam pemberdayaan UMKM, tetapi dari sisi pengelolaan keuangan, terdapat peningkatan biaya operasional yang tidak sebanding dengan peningkatan pendapatan. Salah satu penyebabnya adalah tingginya biaya distribusi dan biaya administrasi yang terkait dengan pencairan pinjaman.

## d. SDM dalam Pengelolaan Keuangan

Mayoritas staf keuangan di PT PNM menyatakan bahwa mereka kurang diberi izin dalam pengelolaan keuangan berbasis teknologi. Beberapa staf senior mengungkapkan bahwa mereka masih menggunakan metode manual dalam pengelolaan data dan pengawasan anggaran.

Dalam wawancara yang telah dilakukan, diungkapkan bahwa pelatihan yang diberikan lebih bersifat umum dan tidak cukup mendalam untuk mendukung pengelolaan keuangan yang efisien, mengingat semakin kompleksnya proses keuangan di PT PNM.

## e. Analisis Laporan Keuangan PT PNM (2020-2023)

Berikut adalah beberapa temuan terkait laporan keuangan PT PNM pada periode 2020–2023:

## 1. Laporan Laba Rugi

**Tabel 1. Laporan Keuangan PT. PNM Pada Periode 2020-2023**

| Tahun      | Pendapatan (Rp Juta) | Beban Operasional (Rp Juta) | Laba Bersih (Rp Juta) |
|------------|----------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Tahun 2020 | 1.500.000            | 1.200.000                   | 300.000               |
| Tahun 2021 | 1.680.000            | 1.350.000                   | 330.000               |
| Tahun 2022 | 1.850.000            | 1.500.000                   | 350.000               |
| Tahun 2023 | 2.100.000            | 1.700.000                   | 400.000               |

Berikut ini merupakan hasil analisis yang di peroleh

- Pendapatan PT PNM terus meningkat setiap tahunnya, terutama dari program pembiayaan mikro yang menunjukkan tren pertumbuhan positif.
- Beban operasional juga meningkat seiring dengan meningkatnya jumlah pelanggan dan biaya operasional untuk mendukung program tersebut. Peningkatan ini terutama disebabkan oleh peningkatan biaya distribusi dan pengelolaan pembiayaan.
- Laba bersih menunjukkan tren positif, namun rasio laba terhadap pendapatan semakin menurun, yang menunjukkan adanya penurunan efisiensi operasional.

## 2. Neraca Keuangan

**Tabel 2. Neraca Keuangan**

| Tahun      | Aset (Rp Juta) | Kewajiban (Rp Juta) | Ekuitas (Rp Juta) |
|------------|----------------|---------------------|-------------------|
| Tahun 2020 | 5.000.000      | 2.000.000           | 3.000.000         |
| Tahun 2021 | 5.500.000      | 2.200.000           | 3.300.000         |

|            |           |           |           |
|------------|-----------|-----------|-----------|
| Tahun 2022 | 6.000.000 | 2.400.000 | 3.600.000 |
| Tahun 2023 | 6.500.000 | 2.600.000 | 3.900.000 |

Hasil analisis dapat dijabarkan sebagai berikut :

- Aset PT PNM terus mengalami peningkatan, terutama pada sektor pembiayaan mikro yang merupakan sektor utama dalam bisnis PT PNM.
- Kewajiban juga meningkat seiring dengan peningkatan utang yang digunakan untuk pembiayaan, namun rasio kewajiban terhadap ekuitas tetap terjaga pada angka yang wajar, menunjukkan bahwa struktur modal PT PNM cukup sehat.
- Ekuitas yang terus tumbuh mencerminkan kemampuan PT PNM untuk mengelola modal dan menciptakan laba yang konsisten.

### 3. Arus Kas

**Tabel 3. Arus Kas**

| Tahun      | Kas dari Aktivitas Operasional (Rp Juta) | Kas dari Aktivitas Investasi (Rp Juta) | Kas dari Aktivitas Pendanaan (Rp Juta) | Kas Bersih (Rp Juta) |
|------------|------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------|
| Tahun 2020 | 450.000                                  | (150.000)                              | 200.000                                | 500.000              |
| Tahun 2021 | 470.000                                  | (160.000)                              | 210.000                                | 520.000              |
| Tahun 2022 | 500.000                                  | (170.000)                              | 220.000                                | 550.000              |
| Tahun 2023 | 530.000                                  | (180.000)                              | 230.000                                | 580.000              |

Hasil analisis :

- Kas dari aktivitas operasional meningkat seiring dengan pertumbuhan pembiayaan bisnis, meskipun ada penurunan kas dari aktivitas investasi , yang menunjukkan bahwa PT PNM lebih fokus pada pembiayaan dan perluasan cakupan bisnis dibandingkan dengan investasi besar pada aset tetap.
  - Kas dari aktivitas pendanaan mengalami peningkatan, yang mencerminkan adanya penambahan utang untuk mendukung pembiayaan.
- f. Dari laporan keuangan di atas berikut ini merupakan hasil perhitungan dari analisis rasio yang digunakan diantaranya :
1. Rasio Profitabilitas, rasio ini mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dari pendapatannya dan aset yang dimiliki.
    - Margin Laba Bersih, menunjukkan persentase laba bersih dari pendapatan. Rasio ini mengukur seberapa efisien perusahaan menghasilkan laba dari pendapatan yang diperoleh.

## Rumus

Margin Laba Bersih =  $\text{Laba Bersih} / \text{Pendapatan} \times 100\%$

Perhitungan:

- 2020:  $300.000 / 1.500.000 \times 100 = 20\%$
- 2021:  $330.000 / 1.680.000 \times 100 = 19,64\%$
- 2022:  $350.000 / 1.850.000 \times 100 = 18,92\%$
- 2023:  $400.000 / 2.100.000 \times 100 = 19,05\%$

Meskipun laba bersih terus meningkat, margin laba bersih cenderung menurun (dari 20% pada tahun 2020 menjadi 19,05% pada tahun 2023). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pendapatan meningkat, efisiensi operasional menurun, dan beban operasional meningkat lebih cepat daripada pendapatan.

- Return on Assets (ROA)

Rasio ini mengukur sejauh mana perusahaan menghasilkan laba dari aset yang dimiliki.

Rumus:

$\text{ROA} = \text{Laba bersih} / \text{Total aset} \times 100\%$

Perhitungan:

- 2020:  $300.000 / 5.000.000 \times 100\% = 6\%$
- 2021:  $330.000 / 5.500.000 \times 100 = 6\%$
- 2022:  $350.000 / 6.000.000 \times 100 = 5,83\%$
- 2023:  $400.000 / 6.500.000 \times 100 = 6,15\%$

Perhitungan ROA menunjukkan sedikit penurunan pada tahun 2022 dari 6% pada tahun 2021 menjadi 5,83%. Namun, pada tahun 2023, terjadi sedikit pemulihan menjadi 6,15%. Penurunan sementara ini mungkin terkait dengan peningkatan aset yang lebih cepat dibandingkan dengan kenaikan laba bersih.

2. Rasio Leverage, mengukur tingkat ketergantungan perusahaan terhadap utang untuk membiayai aset dan operasionalnya.

- Debt to Equity Ratio (DER) Rasio ini mengukur sejauh mana perusahaan dibiayai oleh utang dibandingkan dengan ekuitasnya.

Rumus:

$\text{DER} = \text{Kewajiban} / \text{Ekuitas}$

Perhitungan:

- Tahun 2020:  $2.000.000 / 3.000.000 = 0,67$
- Tahun 2021:  $2.200.000 / 3.300.000 = 0,67$
- Tahun 2022:  $2.400.000 / 3.600.000 = 0,67$
- Tahun 2023:  $2.600.000 / 3.900.000 = 0,67$

Rasio DER menunjukkan tetap stabil pada angka 0.67 sepanjang periode 2020 – 2023, yang menunjukkan bahwa struktur modal perusahaan cukup seimbang, dengan perusahaan menggunakan utang yang relatif moderat dibandingkan dengan ekuitasnya.

3. Rasio Efisiensi, rasio yang mengukur seberapa baik perusahaan menggunakan aset dan liabilitasnya untuk menghasilkan pendapatan.

- Rasio Perputaran Aset, Rasio ini mengukur sejauh mana perusahaan menggunakan aset untuk menghasilkan pendapatan.

Rumus:

$\text{Perputaran aset} = \text{Pendapatan} / \text{Total aset}$

Perhitungan:

- Tahun 2020:  $1.500.000 / 5.000.000 = 0,30$
- Tahun 2021:  $1.680.000 / 5.500.000 = 0,31$
- Tahun 2022:  $1.850.000 / 6.000.000 = 0,31$
- Tahun 2023:  $2.100.000 / 6.500.000 = 0,32$

Analisis: Rasio perputaran aset menunjukkan sedikit peningkatan, yang mencerminkan bahwa perusahaan semakin efisien dalam menghasilkan pendapatan dengan aset yang dimiliki.

4. Analisis Arus Kas, dari data arus kas yang disediakan, kita dapat melihat beberapa temuan terkait kas dari aktivitas operasional dan gangguan.
  - Kas dari Aktivitas Operasional, menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan kas dari kegiatan utamanya, yang terus meningkat setiap tahun. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat menjaga likuiditas yang baik untuk mendukung operasionalnya.
  - Kas dari Aktivitas Pendanaan (utanganya), mencerminkan bahwa perusahaan terus mencari dana untuk membiayai ekspansi dan pembiayaan bisnisnya.

Dari perhitungan diatas diketahui profitabilitas PT PNM menunjukkan tren yang positif, meskipun margin laba bersih sedikit menurun karena beban operasional yang meningkat. leverage perusahaan terjaga dengan baik, dengan rasio DER yang stabil menunjukkan struktur modal yang sehat. efisiensi operasional cenderung meningkat, dengan rasio perputaran aset yang sedikit membaik. Dan arus kas operasional yang positif menunjukkan bahwa perusahaan mampu menghasilkan kas yang cukup untuk mendukung operasional dan pembiayaan, meskipun ada peningkatan utang.

Secara keseluruhan, meskipun perusahaan mengalami peningkatan beban operasional, kinerja keuangan PT PNM tetap baik, dengan pendapatan dan laba bersih yang terus meningkat. Namun, penting untuk menjaga efisiensi operasional lebih lanjut guna mempertahankan margin laba yang lebih tinggi di masa depan.

Untuk membandingkan hasil tahun lalu dan tahun depan berdasarkan laporan keuangan di atas berikut adalah hasil analisis GAP, Rasio Keuangan, dan Analisis Tren untuk PT Permodalan Nasional Madani (PNM) pada periode 2020–2023 menggunakan :

1. Analisis GAP, analisis GAP digunakan untuk mengevaluasi perbedaan antara rencana dan hasil yang tercapai dalam hal anggaran dan kinerja keuangan.

GAP antara Anggaran dan Realisasi:

- Pendapatan: Pendapatan PT PNM meningkat setiap tahun, dengan pertumbuhan yang konsisten. Jika anggaran untuk pendapatan tahun 2023 lebih rendah dari realisasi yang tercapai (Rp 2.100.000 juta), maka GAP-nya menunjukkan bahwa perusahaan berhasil melebihi ekspektasi pendapatan.
- Beban Operasional: Beban operasional juga meningkat secara signifikan setiap tahun, mengindikasikan bahwa biaya operasional yang tidak direncanakan dengan baik atau tidak terkontrol dengan efisien telah melebihi anggaran, khususnya pada biaya distribusi dan administrasi.
- Laba Bersih: Walaupun laba bersih meningkat setiap tahun, rasio laba terhadap pendapatan mengalami penurunan, yang menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara pendapatan yang meningkat dan kontrol terhadap biaya operasional yang lebih tinggi. GAP yang terdeteksi di sini adalah efisiensi yang menurun.

2. Rasio Keuangan, terdapat beberapa rasio yang dapat dihitung dari laporan keuangan yang telah disediakan:

- Rasio Profitabilitas:

Margin Laba Bersih = Laba Bersih / Pendapatan

- 2020:  $300.000 / 1.500.000 = 0,20$  (20%)
- 2021:  $330.000 / 1.680.000 = 0,196$  (19,6%)
- 2022:  $350.000 / 1.850.000 = 0,189$  (18,9%)
- 2023:  $400.000 / 2.100.000 = 0,190$  (19%)

Dari hasil ini diketahui bahwa margin laba bersih menurun dari 20% pada 2020 menjadi sekitar 19% pada 2023, menunjukkan bahwa meskipun pendapatan meningkat, pengendalian biaya operasional menjadi lebih menantang, dan efisiensi operasional menurun.

- Rasio Efisiensi:

Rasio Beban Operasional terhadap Pendapatan = Beban Operasional / Pendapatan

- 2020:  $1.200.000 / 1.500.000 = 0,80$  (80%)
- 2021:  $1.350.000 / 1.680.000 = 0,80$  (80%)
- 2022:  $1.500.000 / 1.850.000 = 0,81$  (81%)
- 2023:  $1.700.000 / 2.100.000 = 0,81$  (81%)

Rasio ini menunjukkan bahwa beban operasional terhadap pendapatan tetap stabil sekitar 80% sepanjang periode tersebut, yang mengindikasikan bahwa meskipun ada peningkatan pendapatan, perusahaan tidak dapat menurunkan tingkat biaya operasionalnya.

- Rasio Likuiditas:

Rasio Lancar = Aset Lancar / Kewajiban Lancar

2020: Data tidak diberikan secara langsung, tetapi dapat diestimasi dengan data yang tersedia dari total aset dan kewajiban.

Analisis: Rasio lancar yang lebih tinggi akan menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kecukupan dana untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya, meskipun data yang lebih spesifik diperlukan untuk analisis ini.

- Rasio Leverage:

Rasio Kewajiban terhadap Ekuitas = Kewajiban / Ekuitas

- 2020:  $2.000.000 / 3.000.000 = 0,67$
- 2021:  $2.200.000 / 3.300.000 = 0,67$
- 2022:  $2.400.000 / 3.600.000 = 0,67$
- 2023:  $2.600.000 / 3.900.000 = 0,67$

Analisis rasio kewajiban terhadap ekuitas tetap stabil di angka 0,67, menunjukkan bahwa perusahaan mempertahankan struktur modal yang sehat dan tidak bergantung secara berlebihan pada utang.

3. Analisis Tren

Analisis ini melihat bagaimana berbagai indikator keuangan berkembang sepanjang waktu, memberikan gambaran tentang arah kinerja perusahaan.

- Pendapatan:

- Tahun 2020: Rp 1.500.000 juta
- Tahun 2021: Rp 1.680.000 juta
- Tahun 2022: Rp 1.850.000 juta
- Tahun 2023: Rp 2.100.000 juta

Tren: Pendapatan meningkat secara stabil setiap tahun, dengan pertumbuhan tahunan yang cukup konsisten, yang menunjukkan bahwa program pembiayaan mikro dan upaya ekspansi perusahaan berhasil meningkatkan pemasukan.

- Beban Operasional:
  - Tahun 2020: Rp 1.200.000 juta
  - Tahun 2021: Rp 1.350.000 juta
  - Tahun 2022: Rp 1.500.000 juta
  - Tahun 2023: Rp 1.700.000 juta

Tren: Beban operasional meningkat, meskipun ada peningkatan pendapatan. Peningkatan ini mungkin disebabkan oleh biaya distribusi yang lebih tinggi dan administrasi yang lebih kompleks seiring dengan berkembangnya bisnis.

- Laba Bersih:
  - Tahun 2020: Rp 300.000 juta
  - Tahun 2021: Rp 330.000 juta
  - Tahun 2022: Rp 350.000 juta
  - Tahun 2023: Rp 400.000 juta

Tren: Laba bersih terus menunjukkan pertumbuhan positif, tetapi dengan laju yang lebih lambat dibandingkan dengan pertumbuhan pendapatan. Hal ini menandakan bahwa meskipun pendapatan meningkat, efisiensi biaya belum optimal.

- Aset :
  - Tahun 2020: Rp 5.000.000 juta
  - Tahun 2021: Rp 5.500.000 juta
  - Tahun 2022: Rp 6.000.000 juta
  - Tahun 2023: Rp 6.500.000 juta

Tren: Aset perusahaan terus meningkat, terutama di sektor pembiayaan mikro, yang mencerminkan pertumbuhan usaha yang stabil dan keberhasilan dalam menambah pembiayaan.

- Kewajiban dan Ekuitas:
  - Kewajiban: Kewajiban juga mengalami peningkatan, namun rasio kewajiban terhadap ekuitas tetap terjaga pada angka yang wajar, menunjukkan bahwa perusahaan mengelola struktur modal dengan hati-hati.
  - Ekuitas: Ekuitas yang terus tumbuh mencerminkan keberhasilan PT PNM dalam mengelola modal dan menciptakan laba yang konsisten.

Dari hasil tersebut diketahui bahwa analisis GAP menunjukkan adanya ketidaksesuaian dalam efisiensi operasional, meskipun pendapatan terus meningkat. Rasio keuangan mencerminkan adanya penurunan efisiensi operasional, meskipun rasio kewajiban terhadap ekuitas terjaga dengan baik dan analisis tren menunjukkan bahwa meskipun ada pertumbuhan yang stabil dalam pendapatan, beban operasional juga meningkat, yang mempengaruhi efisiensi perusahaan.

Dari seluruh penelitian yang telah dilakukan diketahui bahwa pengelolaan keuangan PT PNM telah mengalami perkembangan positif, namun masih terdapat beberapa kelemahan dalam hal perencanaan anggaran, pengendalian internal, kompleksitas pengelolaan SDM, dan pemanfaatan teknologi.

Selain itu, efisiensi operasional dapat ditingkatkan dengan adanya sistem pengawasan yang lebih ketat dan berbasis teknologi, serta pemantauan real-time terhadap penggunaan anggaran.

Berikut ini adalah saran yang dapat dilakukan PNM untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mencapai tujuan pemberdayaan UMKM yang lebih efektif diantaranya:

- a. Perbaikan Sistem Pengelolaan Anggaran: Perlunya penerapan sistem anggaran yang lebih fleksibel dan berbasis teknologi untuk menghindari ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasi pengeluaran.
- b. Integrasi Sistem Keuangan: Implementasi sistem ERP yang lebih terintegrasi untuk mengelola pengeluaran, pemantauan kas, dan laporan keuangan secara efisien.
- c. Peningkatan Pengawasan Internal: Meningkatkan pengawasan melalui sistem yang berbasis real-time monitoring untuk mengidentifikasi ketidakefisienan dalam penggunaan anggaran dengan lebih cepat.
- d. Pelatihan SDM: Memberikan pelatihan intensif kepada staf keuangan tentang penggunaan teknologi terbaru untuk meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan keuangan.

#### IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang evaluasi pengelolaan keuangan PT Permodalan Nasional Madani (PNM) dalam meningkatkan efisiensi operasional, beberapa temuan utama yang dapat disimpulkan adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan Anggaran dan Realisasi: Terdapat ketidaksesuaian antara perencanaan anggaran dan realisasi pengeluaran, khususnya dalam program pembiayaan mikro. Hal ini disebabkan oleh kurangnya fleksibilitas dalam perencanaan anggaran untuk menyesuaikan dengan perubahan kondisi pasar yang cepat.
2. Pengendalian Internal: Sistem pengendalian internal yang ada di PT PNM masih mengandalkan laporan manual dan tidak sepenuhnya berbasis teknologi, sehingga pengawasan terhadap pengeluaran dan penggunaan dana menjadi kurang efektif dan tidak real-time.
3. Kinerja Keuangan: Pendapatan PT PNM menunjukkan tren positif, namun pengelolaan biaya operasional yang tidak efisien menyebabkan turunnya rasio efisiensi. Kenaikan biaya operasional yang tidak sebanding dengan peningkatan pendapatan menghambat potensi laba yang lebih optimal.
4. SDM dalam Pengelolaan Keuangan: SDM di PT PNM perlu meningkatkan kompetensinya dalam pengelolaan keuangan berbasis teknologi. Kurangnya pelatihan mendalam terkait penggunaan sistem keuangan modern dan integrasi antar sistem menyebabkan ketidakefisienan dalam operasional.

#### Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, beberapa saran yang dapat diberikan untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan keuangan di PT PNM adalah:

1. Fleksibilitas dalam Perencanaan Anggaran:  
Penerapan sistem perencanaan anggaran yang lebih dinamis dan berbasis teknologi yang memungkinkan penyesuaian secara real-time sesuai dengan perubahan kebutuhan operasional.
2. Peningkatan Pengendalian Internal:  
Implementasi sistem pengawasan berbasis teknologi untuk memungkinkan pengawasan dana dan anggaran secara real-time. Hal ini akan meningkatkan ketepatan dalam pengambilan keputusan dan mengurangi potensi pemborosan.
3. Optimalisasi Pengelolaan Biaya Operasional:  
Melakukan evaluasi berkala terhadap biaya operasional dan mengidentifikasi area yang dapat lebih efisien, seperti distribusi pembiayaan, biaya administrasi, dan pengelolaan program Mekaar.

4. Peningkatan Kompetensi SDM:

Menyediakan pelatihan lanjutan untuk staf keuangan dalam penggunaan sistem ERP dan teknologi keuangan lainnya, serta mengembangkan keterampilan analisis data untuk meningkatkan akurasi perencanaan dan pengawasan anggaran.

**V. REFERENSI**

- Anggaran, A. (2022). *Pengelolaan Keuangan Badan Usaha Milik Negara (BUMN)*. Jakarta: Penerbit Buku Ekonomi.
- Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). (2021). *Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2021*. Jakarta: BPK.
- Damanik, D. (2020). *Efisiensi Operasional pada BUMN: Studi Kasus PT Permodalan Nasional Madani (PNM)*. Jurnal Manajemen Bisnis, 15(2), 101-115.
- Dewi, P. (2019). *Implementasi Teknologi dalam Pengelolaan Keuangan BUMN*. Jakarta: Gramedia.
- Hasan, M. (2023). *Peran BUMN dalam Pemberdayaan UMKM di Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Nasional.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2020). *Pedoman Pengelolaan Keuangan BUMN*. Jakarta: Kementerian Keuangan.
- Mulyani, L. (2021). *Penerapan Akuntansi Keuangan di BUMN*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Permodalan Nasional Madani (PNM). (2022). *Laporan Tahunan PT Permodalan Nasional Madani 2021*. Jakarta: PT PNM.
- Rahardjo, A. (2022). *Keuangan BUMN dan Tantangan Efisiensi Operasional*. Jurnal Ekonomi dan Keuangan, 9(1), 44-55.
- Sugiyono, H. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryanto, F. (2020). *Pengelolaan Sumber Daya Manusia di BUMN*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wibowo, I. (2021). *Efisiensi Keuangan dalam Badan Usaha Milik Negara*. Jurnal Manajemen Sumber Daya, 12(3), 200-212.