

BAB II. DASAR TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1 *Financial Distress* (Kesulitan Keuangan)

Financial Distress adalah perkiraan suatu perusahaan tidak bisa memenuhi kewajibannya ketika jatuh tempo (Baimwera dan Muriuki, 2014). Probabilitas terjadinya *financial distress* meningkat saat aset likuid, biaya tetap tinggi, atau penghasilan yang sangat peka terhadap kemerosotan ekonomi. Manajemen harus melakukan pinjaman kepada pihak lain karena keadaan membuat perusahaan mengeluarkan biaya yang tinggi.

Financial distress atau kesulitan keuangan merupakan tahap penurunan keadaan keuangan sebelum terjadi kebangkrutan (Platt dan Platt, 2002). Ketika terjadi *Financial Distress*, ketidakberdayaan perusahaan untuk memenuhi kewajiban membuktikan bahwa perusahaan itu mengalami kekurangan modal kerja (*working capital*). Banyak faktor yang dapat menyebabkan perusahaan kekurangan modal kerja, seperti biaya operasi yang terlalu tinggi dan kewajiban yang lancar. Perusahaan akan mengalami kebangkrutan hingga bisa dilikuidasi saat perusahaan menghadapi kesulitan keuangan dan tidak melakukan tindakan lebih lanjut untuk perbaikan.

Kebangkrutan merupakan kondisi saat perusahaan tidak mampu lagi melengkapi segala kewajiban debitur atau pemberi pinjaman karena perusahaan kesukaran dana untuk bisa menjalankan usahanya sehingga tidak terpenuhi pencapaian tujuan ekonomi (Wongsosudono, 2013). Terdapat lima fase kebangkrutan perusahaan menurut Lau (dikutip oleh Aghaei, 2013), antara lain:

1. *Zero point* : keadaan keuangan perusahaan masih stabil
2. *First phase* : pengeliminasian atau pengurangan pada pembayaran laba kas
3. *Second phase* : penurunan likuiditas atau kegagalan teknikal perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya
4. *Third phase* : kewajiban perusahaan melebihi nilai aset
5. *Fourth phase* : pengumuman sah kebangkrutan dan likuidasi perusahaan

Menurut Hanafi (2004), kesulitan keuangan berada pada keadaan antara kesulitan keuangan jangka pendek (likuiditas atau *technical insolvency*) dan keadaan tidak solvabel (utang lebih besar dibandingkan aset). Perusahaan akan menghadapi dua pilihan antara likuidasi dan reorganisasi jika perusahaan berada di tahap tidak solvabel.

Penyebab *Financial Distress* dapat berasal dari luar maupun dalam perusahaan (Damodaran, 1997). Penyebab dari dalam perusahaan lebih bersifat mikro, yaitu:

1. Besarnya jumlah hutang

Keputusan pengambilan hutang untuk menutupi biaya akibat operasi perusahaan mengakibatkan kewajiban bagi perusahaan membayar hutang di masa depan. Saat tagihan jatuh tempo dan perusahaan tidak memiliki cukup dana untuk membayar tagihan tersebut, maka kreditur akan melakukan penyitaan harta perusahaan untuk menutupi kekurangan pembayaran kewajiban tersebut.

2. Kesulitan arus kas

Saat penerimaan pendapatan perusahaan dari hasil kegiatan operasi tidak bisa menutupi beban-beban usaha yang timbul atas aktivitas operasi perusahaan dapat disebut kesulitan arus kas. Kesalahan manajemen ketika mengelola aliran kas dalam melakukan pembayaran aktivitas perusahaan dapat merusak kondisi keuangan dan menyebabkan kesulitan arus kas.

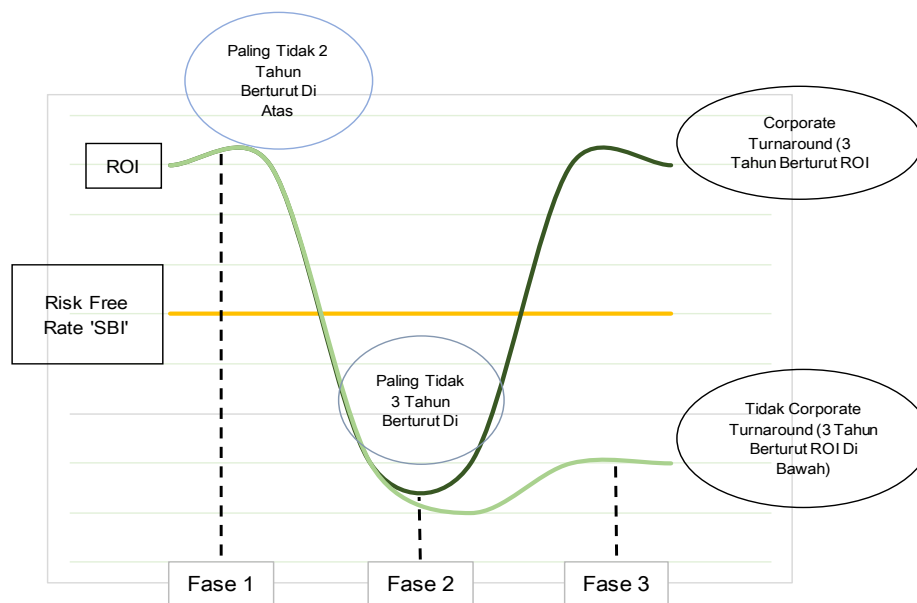
3. Kerugian dalam kegiatan operasional perusahaan selama beberapa tahun

Dapat terjadi karena pendapatan yang diterima oleh perusahaan lebih kecil dari beban operasional sehingga menimbulkan arus kas negatif pada perusahaan.

2.1.2 *Corporate Turnaround*

Corporate turnaround adalah keadaan saat suatu perusahaan bisa keluar dari *financial distress* dan kembali menjadi perusahaan dengan keadaan keuangan yang normal (Collard, 2010). *Turnaround* yaitu salah satu keadaan saat perusahaan mengalami penurunan kinerja ekonomi dalam periode yang panjang, sehingga kinerja perusahaan menjadi rendah dan kelangsungan hidup perusahaan akan terancam, kecuali melakukan upaya serius untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Manimala, 2013:3). Dapat disimpulkan *Corporate Turnaround* adalah perusahaan yang mampu pulih dari kondisi *financial distress* yang terdapat perubahan positif menuju keadaan keuangan yang stabil.

Perusahaan yang mengalami *financial distress* dan mampu melakukan *corporate turnaround* ditentukan menggunakan garis waktu serta membandingkan *Return on Investment (ROI)* perusahaan dengan tingkat keuntungan bebas risiko (Francis & Desai, 2005).



Gambar 2. 1. Garis Waktu Penentuan *Financial Distress* dan *Corporate Turnaround*

Menghitung *ROI* (1 tahun) perusahaan (Kasmir, 2014) adalah:

$$\text{Return on Investment (ROI)} = (\text{Laba Setelah Pajak/Total Aset}) \times 100\%$$

Tingkat keuntungan bebas risiko dapat dilihat dari rata - rata tingkat suku bunga Bank Indonesia (SBI). Untuk menghitung rata - rata tingkat SBI adalah:

$$\text{Rata - rata SBI (1 tahun)} = \text{Total SBI bulan Januari sampai Desember}/12$$

Perusahaan yang mengalami *financial distress* akan mendapatkan *ROI* di bawah tingkat keuntungan bebas risiko selama 3 tahun. Suatu perusahaan yang berhasil melakukan *corporate turnaround* ditandai dengan pencapaian perusahaan tersebut dalam meningkatkan *ROI* diatas tingkat keuntungan bebas risiko paling sedikit dalam jangka waktu 3 tahun dari 6 tahun masa pemulihan. Perusahaan yang tidak bisa meningkatkan kinerja akan dinyatakan sebagai perusahaan yang gagal dalam melakukan *corporate turnaround*.

2.1.3 **Management Accounting**

2.1.3.1 Pengertian *Management Accounting*

Management Accounting berperan dalam suatu organisasi sebagai peran pembantu dengan membantu orang-orang yang bertanggung jawab melakukan tujuan dasar organisasi. *Management Accounting* adalah salah satu bidang akuntansi yang bertujuan membuat laporan-laporan untuk kepentingan pihak internal dalam rangka melaksanakan proses manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

Management Accounting adalah alat untuk mengumpulkan, mengukur, mengidentifikasi, mengklasifikasikan dan melaporkan informasi yang berguna bagi pengguna internal dalam mengendalikan, merencanakan, dan mengambil keputusan (Hansen, 2017). Siregar et al., (2017) menyatakan *Management Accounting* merupakan proses mengidentifikasi, mengukur, menyiapkan, mengakumulasi, menganalisis, menginterpretasikan dan mengkomunikasikan kejadian ekonomi yang digunakan oleh manajemen untuk melaksanakan perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan, dan penilaian kinerja dalam organisasi. Dapat disimpulkan dari beberapa definisi para ahli bahwa *Management Accounting* merupakan salah satu instrumen yang bisa digunakan oleh manajemen untuk menginput perencanaan, pengendalian, serta pengambilan keputusan dari banyaknya pilihan yang dihadapi dalam meningkatkan kesejahteraan manajer, para pemilik, sumber-sumber, dan masyarakat umum.

Akuntansi manajemen merupakan bagian tak terpisahkan dari proses manajemen. Penggunaan alat, teknik, dan sistem akuntansi manajemen yang berbeda adalah hasil dari proses manajemen organisasi yang berbeda untuk mencapai tujuan. Beberapa menggunakannya untuk penentuan biaya, strategi harga, dan kontrol keuangan sementara yang lain menggunakannya untuk perencanaan dan pengendalian manajemen, pengurangan pemborosan sumber daya dalam proses bisnis, pengukuran kinerja, peningkatan produktivitas, peningkatan kualitas, *benchmarking*, rekayasa ulang proses bisnis, dan penciptaan nilai melalui penggunaan sumber daya yang efektif (IFAC, 1998) dan (Heidari, 2012).

2.1.3.2 Teknik *Management Accounting*

Teknik akuntansi manajemen yang dapat digunakan selama dan setelah proses turnaround (Adibah et.al., 2018) yaitu:

1. *Financial Statement and Ratio Analysis*

Bertujuan untuk menjaga kestabilan keuangan perusahaan secara teratur dan dapat memberikan informasi kinerja perusahaan kepada Direksi

2. *Cost Control and Cost Management*

Teknik ini diterapkan pada saat melaksanakan penganggaran agar mengontrol anggaran untuk mendapatkan manfaat yang maksimal bagi perusahaan. Teknik ini bertujuan membantu perusahaan dalam mengelola biaya operasional dalam berbagai aktivitas perusahaan. Teknik ini meliputi *Zero Based Budgeting*, *Activity Based Costing*, *Converting Cost Centre to Profit Centre*, *Converting Fixed Costs to Variable Costs*, dan *Multi-skilling*.

Teknik ini merupakan salah satu praktik *Management Accounting* yang paling berhasil diadopsi oleh perusahaan karena telah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perusahaan.

3. *Standard Costing*

Bertujuan untuk memeriksa efisiensi bahan baku yang digunakan dalam proses produksi. Manfaat teknik ini yaitu memungkinkan perusahaan mengambil tindakan korektif dalam mengurangi efisiensi karena setiap 1% inefisiensi akan merugikan perusahaan.

4. *Cost Benefit Analysis*

Bertujuan untuk meminta persetujuan modal dan pengeluaran operasional. Manfaat teknik ini yaitu memungkinkan manajer untuk membuat tabulasi proposal dalam pengeluaran modal dan operasional secara sistematis serta pengambilan keputusan manajemen secara logis.

5. *Cost Volume Profit Analysis*

Bertujuan untuk mendapatkan strategi penetapan harga yang optimal. Manfaat teknik ini yaitu memungkinkan keputusan penetapan harga yang akan memaksimalkan profitabilitas perusahaan.

6. *Total Quality Management / Quality Improvement Activities*

Bertujuan untuk meningkatkan daya saing perusahaan dan membekali semua personel untuk melakukan kegiatan peningkatan mutu. Manfaat teknik ini yaitu sebagai sarana untuk memecahkan masalah yang mempengaruhi operasional perusahaan.

7. *Productivity Analysis*

Bertujuan untuk memantau kinerja perusahaan antara periode tertentu dan antara perusahaan dengan pesaing lain di area tertentu operasi. Manfaat teknik ini yaitu memungkinkan pelacakan kinerja area yang penting dalam mencapai tujuan strategis.

8. *Relevant Costing and Decision Making Analysis*

Bertujuan untuk memberikan informasi yang bermanfaat dalam keputusan penetapan harga. Manfaat teknik ini yaitu berkontribusi untuk meningkatkan garis bawah perusahaan.

9. *Just in Time*

Bertujuan untuk mencapai penghematan dengan menghindari penanganan ganda. Manfaat teknik ini yaitu sinkronisasi jadwal produksi dengan kebutuhan pelanggan untuk menghindari biaya penanganan ganda.

10. *Target Costing*

Bertujuan untuk memastikan pemanfaatan optimal kapasitas pabrik dan tetap menguntungkan serta mempertahankan pelanggan setia.

11. *Benchmarking*

Bertujuan untuk membandingkan kinerja perusahaan dengan pesaing. Manfaat teknik ini yaitu mengaktifkan perbandingan mengenai profitabilitas dan rasio keuangan tentang aspek-aspek tertentu dari operasi seperti biaya produksi dan biaya variabel produksi.

12. *Enterprise Risk Management*

Bertujuan untuk mencegah kejadian yang tidak terduga karena hal ini dapat merugikan perusahaan atau bahkan mengakibatkan penutupan bisnis. Manfaat teknik ini yaitu semua kemungkinan risiko yang dapat mempengaruhi operasi perusahaan ditangani dan didokumentasikan bersama dengan tindakan pencegahan atau mitigasi yang relevan untuk menangani risiko tersebut.

13. *Balanced Scorecard*

Bertujuan untuk memantau kinerja perusahaan dan personelnya secara lebih terarah dan terstruktur. Manfaat teknik ini yaitu kinerja perusahaan tidak hanya diukur melalui ukuran kinerja tetapi juga secara non finansial.

2.2. Referensi

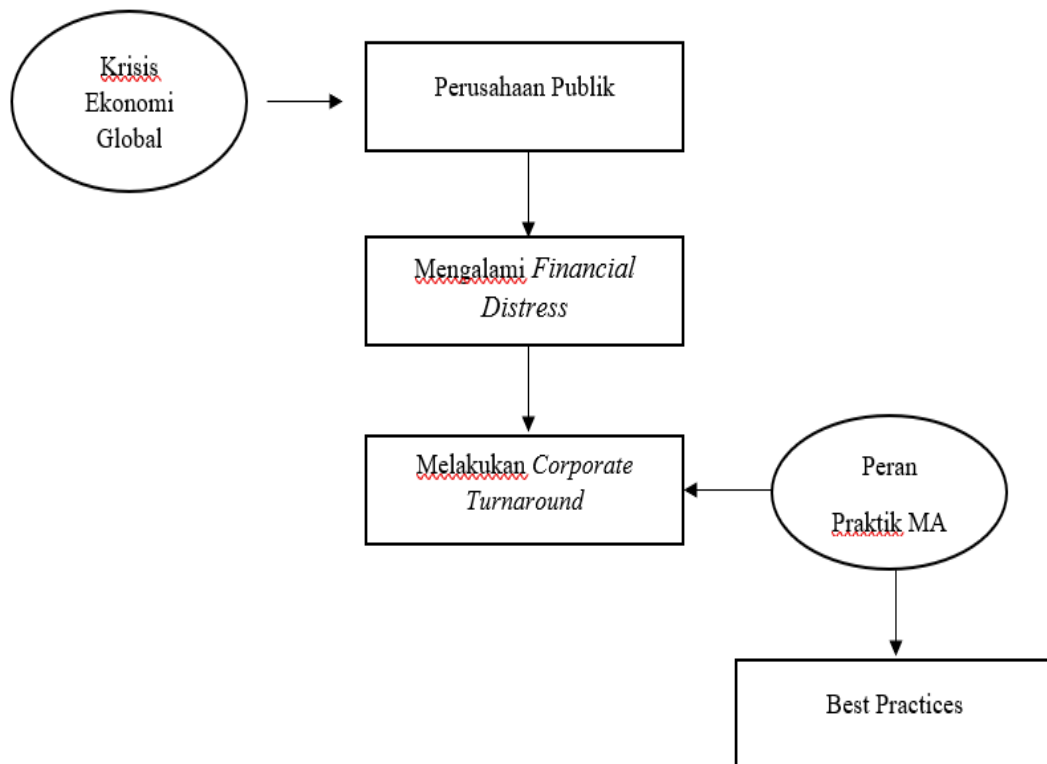
Penelitian yang dilaksanakan oleh penulis tidak terlepas dari penelitian sebelumnya. Penelitian ini membantu penulis untuk memperkaya dan memahami teori yang digunakan. Penelitian yang digunakan sebagai referensi dalam penelitian, antara lain:

Tabel 2. 1. Referensi Artikel dan Literatur

No.	Peneliti	Judul	Objek yang diteliti	Hasil Penelitian
1.	Adibah Jamaluddin, dkk (2018)	<i>The Role of Management Accounting in a Turnaround Strategy</i>	Perusahaan milik warga negara Malaysia bernama Care	Peran MA sangat penting dalam mengembalikan kinerja organisasi Care yang lemah. Informasi MA digunakan untuk memahami kinerja perusahaan, merancang strategi <i>turnaround</i> , pengurangan biaya, dan peningkatan pendapatan. Dengan biaya produksi yang lebih rendah menghasilkan produk dengan kualitas yang lebih baik sehingga terjadi peningkatan kinerja keuangan Care.
2.	John D. Francis dan Ashay B. Desai	<i>Situational and Organizational Determinants of Turnaround</i>	<i>Standard Industry Classification</i> di Amerika	Faktor kontekstual seperti urgensi dan tingkat masalah penurunan, produktivitas perusahaan dan keterbatasan sumber daya, serta penghematan perusahaan dapat menentukan kemampuan perusahaan melakukan <i>turnaround</i> . Secara keseluruhan, faktor – faktor dibawah kendali manajer berkontribusi lebih besar pada keberhasilan <i>corporate turnaround</i> daripada karakteristik situasional.

2.3. Kerangka Berpikir

Kerangka konseptual adalah dasar rancangan, pemikiran, maupun garis besar yang digunakan oleh peneliti sebagai pedoman dalam merancang proses penelitian. Kerangka konseptual dalam penelitian ini disusun berdasarkan kondisi perusahaan publik di Indonesia yang mengalami financial distress dan memilih untuk melaksanakan corporate turnaround dikarenakan krisis ekonomi dunia yang terjadi akibat pandemi Covid - 19. Dalam proses *turnaround*, perusahaan perlu menerapkan praktik *management accounting* untuk mendukung keberhasilannya serta bagaimana teknik tersebut dapat menghasilkan *value* bagi perusahaan sehingga *best practices* yang sesuai dengan keadaan perusahaan dapat ditemukan.



Gambar 2. 2. Kerangka Berpikir