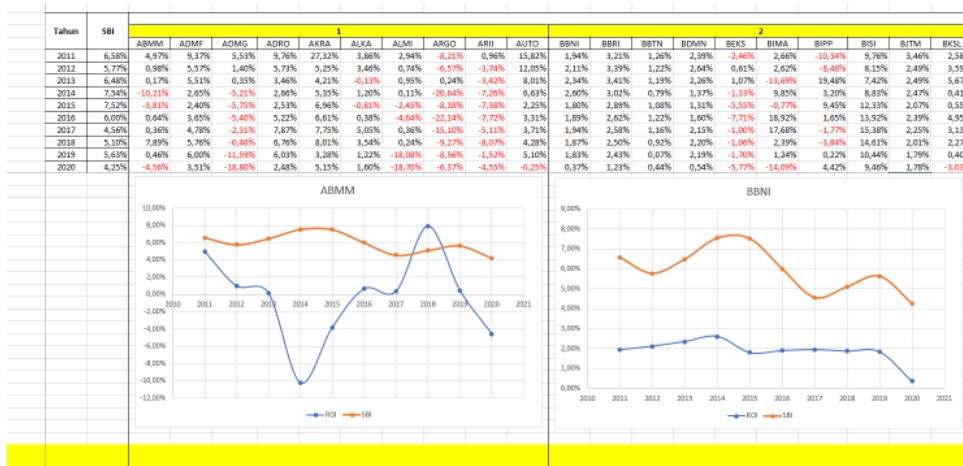


LAMPIRAN

Lampiran 1. Luaran Berupa Kertas Kerja *FD, CT, dan NafMA*

| No. | Kode | Nama Perusahaan | 2011 | | | 2012 | | |
|-----|------|---|-------------------|-------------------|---------|-------------------|-------------------|--------|
| | | | Earning After Tax | Total Asset | ROI | Earning After Tax | Total Asset | ROI |
| 1 | ABMM | ABM Investama Tbk. (USD) | 55.263.545 | 1.110.929.723 | 4,97% | 12.427.735 | 1.263.397.731 | 0,98% |
| 2 | ADMF | Adira Dinamika Multi Finance Tbk. (Jutaan Rp) | 1.583.321 | 16.889.452 | 9,37% | 1.418.638 | 25.460.457 | 5,57% |
| 3 | ADMG | Polychem Indonesia Tbk. [S] (USD) | 33.391.411 | 604.224.171 | 5,53% | 8.400.946 | 598.838.346 | 1,40% |
| 4 | ADRO | Adaro Energy Tbk. [S] (Ribuan USD) | 552.103 | 5.658.961 | 9,76% | 383.307 | 6.692.256 | 5,73% |
| 5 | AKRA | AKR Corporindo Tbk. [S] (Ribuan Rp) | 2.299.580.219 | 8.417.862.992 | 27,32% | 618.833.343 | 11.787.524.999 | 5,25% |
| 6 | ALKA | Alakasa Industrindo Tbk. [S] (Ribuan Rp) | 9.969.564 | 258.483.778 | 3,86% | 5.122.929 | 147.882.362 | 3,46% |
| 7 | ALMI | Alumindo Light Metal Industry Tbk. (Rp) (USD 19-20) | 54.783.500.573 | 1.862.965.962.554 | 2,94% | 13.949.141.063 | 1.881.568.513.922 | 0,74% |
| 8 | ARGO | Argo Pantes Tbk. (Ribuan Rp 11-12) (USD) | - 140.397.775 | 1.709.908.215 | -8,21% | - 118.969.636 | 1.809.813.835 | -6,57% |
| 9 | ARII | Atlas Resources Tbk. [S] (Ribuan USD) | 2.468 | 256.651 | 0,96% | 11.150 | 298.235 | -3,74% |
| 10 | AUTO | Astra Otoparts Tbk. [S] (Jutaan Rp) | 1.101.583 | 6.964.227 | 15,82% | 1.061.328 | 8.807.056 | 12,05% |
| 11 | BBNI | Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. (Jutaan Rp) | 5.808.218 | 299.058.161 | 1,94% | 7.048.362 | 333.303.506 | 2,11% |
| 12 | BBRI | Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. (Jutaan Rp) | 15.087.996 | 469.899.284 | 3,21% | 18.687.380 | 551.336.790 | 3,39% |
| 13 | BBTN | Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. (Jutaan Rp) | 1.118.661 | 89.121.459 | 1,26% | 1.363.962 | 111.748.593 | 1,22% |
| 14 | BDMN | Bank Danamon Indonesia Tbk. (Jutaan Rp) | 3.402.209 | 142.292.206 | 2,39% | 4.117.148 | 155.791.308 | 2,64% |
| 15 | BEKS | BPD Banten Tbk. (Jutaan Rp) | - 147.253 | 5.993.039 | -2,46% | 46.865 | 7.682.938 | 0,61% |
| 16 | BIMA | Primarindo Asia Infrastructure Tbk. (Rp) | 2.436.791.765 | 91.525.902.735 | 2,66% | 2.623.173.812 | 100.100.820.531 | 2,62% |
| 17 | BIPP | Bhuwanatala Indah Permai Tbk. [S] (Rp) | - 20.211.443.100 | 195.469.932.456 | -10,34% | - 15.132.023.671 | 178.403.632.950 | -8,48% |
| 18 | BISI | Bisi International Tbk (Jutaan Rp) | 148.135 | 1.518.534 | 9,76% | 129.350 | 1.587.603 | 8,15% |
| 19 | BJTM | BPD Jawa Timur Tbk. (Jutaan Rp) | 860.233 | 24.846.516 | 3,46% | 724.639 | 29.112.193 | 2,49% |
| 20 | BKSL | Sentul City Tbk. [S] (Rp) | 136.450.036.260 | 5.290.382.916.872 | 2,58% | 220.926.021.626 | 6.154.231.305.371 | 3,59% |
| 21 | BMAS | Bank Maspiion Indonesia Tbk. (Ribuan Rp) | 38.684.467 | 2.797.581.866 | 1,38% | 23.654.038 | 3.403.282.701 | 0,70% |
| 22 | BMRI | Bank Mandiri (Persero) Tbk. (Jutaan Rp) | 12.695.885 | 551.891.704 | 2,30% | 16.043.618 | 635.618.708 | 2,52% |

Kertas Kerja ROI

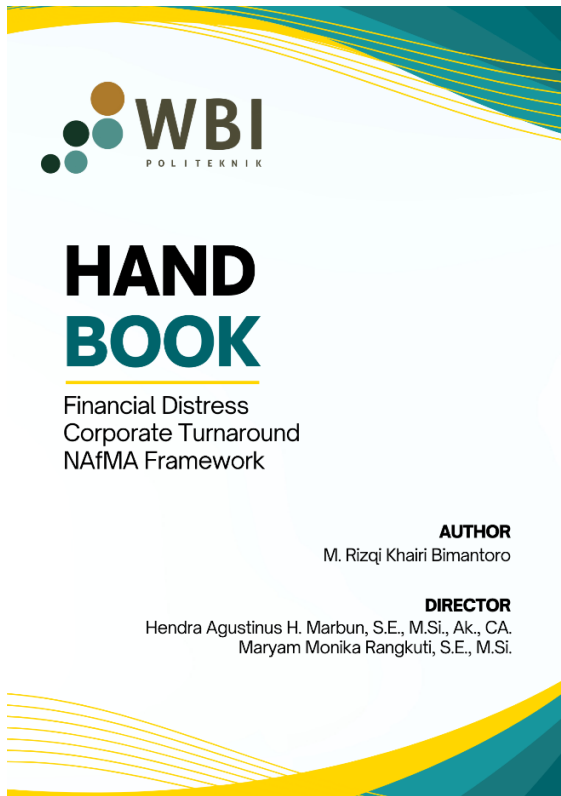


Kertas Kerja ROI vs SBI

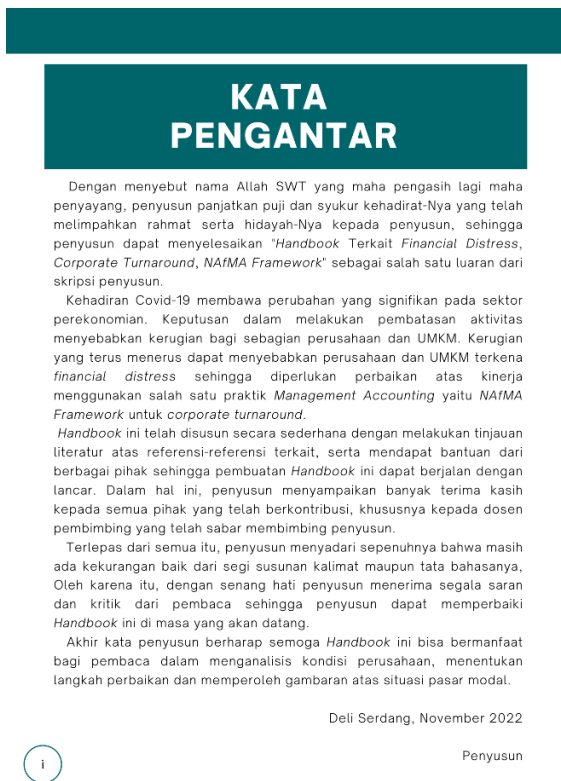
| No. | NAMA | Penjelasan NAMA | | | | AUTO | | | | | | | | |
|-----|---|-----------------|--|--|--------|--------|--------|------|------|------|------|------|--|--|
| | | Poin | Indikator | Keterangan | Fase 1 | Fase 2 | Fase 3 | | | | | | | |
| | | | | | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | | |
| 1 | Leadership | 1.1 | Ada Visi, Misi, dan Strategi Objektif Perusahaan | Perusahaan Memiliki dan Mencantumkan Visi, Misi, serta Strategi Objektif pada Annual Report | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | |
| | | 1.2 | Ada Dukungan dan Komitmen Top Management dalam Menerapkan Konsep dan Teknik Management Accounting | Perusahaan Memisahkan Fungsi Management Accounting (Financial Planner, Controller) dengan Financial Accounting dan Dibuktikan Melalui Struktur Organisasi Perusahaan | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | |
| | | 1.3 | Rencana Strategis Perusahaan Dijabarkan ke dalam Manajemen Sehari-Hari pada Semua Departemen/Bagian/Unit | Perusahaan Menjabarkan Strategi Objektif Mereka ke dalam Manajemen Sehari-Hari seperti Menerapkan Zero Defects (Tidak Ada Cacat Produk), Meningkatkan Profitabilitas, Meningkatkan Produktivitas, Meningkatkan Pangsa Pasar, dll. | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | | |
| 2 | Management Accounting Information (MAI) | 2.1 | Ada Aksesibilitas, Keandalan, dan Ketepatan Waktu atas Informasi Management Accounting | Perusahaan Memiliki Teknologi Informasi yang Memadai untuk Penggunaan Informasi Management Accounting di dalam Lingkungan Kerja Perusahaan | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | |
| | | 2.2 | Informasi Management Accounting Dianalisis dan Digunakan oleh Eksekutif dan Manajemen Perusahaan | Perusahaan Melakukan Perencanaan, Pengendalian dan Pengambilan Keputusan Menggunakan Informasi Management Accounting yang Telah Disiapkan | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | |
| 3 | Resource Management | 3.1 | Ada Rencana Karir untuk Karyawan Bagian Management Accounting | Perusahaan Memiliki Rencana Karir untuk Karyawan Bagian Management Accounting dengan Memberikan Fasilitas berupa Sertifikasi Terkait MA seperti Certified Management Accountant (CMA), Certified Professional Management Accountant (CPMA), Certified Financial Planner (CFP), dll | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | | |
| | | 3.2 | Karyawan Menerima Pelatihan Terkait Management Accounting | Perusahaan Memberikan Pelatihan Terkait Management Accounting kepada Karyawan Tanpa Terbatas oleh Bagian (e.g. Penganggaran, Pengambilan Keputusan dan Informasi yang Relevan) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | |
| | | 3.3 | Ada "Ruang" bagi Karyawan untuk Berkontribusi Secara Efektif dalam Perusahaan dan Sasaran Mutu | Perusahaan Mendorong Karyawan untuk Mengikuti Program Peningkatan Mutu (e.g. Quality Control Circle (QCC), Suggestions Schemes (SS), dan Improvement Team seperti Work Improvement Team, Creative Improvement Team) | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | | |
| | | 3.4 | Perusahaan Memberikan Insentif untuk Mendorong Kegiatan dalam 3.3 | Perusahaan Memberikan Insentif kepada Karyawan yang Mengikuti Program Peningkatan Mutu pada 3.3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | | |

Kertas Kerja NafMA

Lampiran 2. Luaran Berupa *Handbook* FD, CT, dan NAFMA



Cover Depan *Handbook*



Halaman i

DAFTAR ISI

| | | | |
|----|----------------|----|------------------|
| 01 | KATA PENGANTAR | 02 | DAFTAR ISI |
| 03 | INFORMASI UMUM | 04 | TINJAUAN PUSTAKA |
| 05 | HASIL ANALISIS | 06 | SARAN |
| 07 | POSTER | 08 | DAFTAR PUSTAKA |

POLITEKNIK WILMAR BISNIS INDONESIA | HANDBOOK

Halaman ii



Halaman 1

1.1 Informasi Umum

Handbook ini merupakan hasil penelitian menggunakan *NAFMA Framework* yang dilakukan terhadap perusahaan publik di Indonesia. Dapat digunakan sebagai petunjuk atas informasi atau aspek yang berhubungan dengan suatu masalah. *Handbook* ini bertujuan untuk memberikan panduan bagi perusahaan lokal dan UMKM dalam menganalisis kondisi perusahaan apakah sedang mengalami *financial distress* atau tidak, memberikan rekomendasi untuk meningkatkan keberhasilan *corporate turnaround*, serta sebagai rujukan pemahaman bagi masyarakat tentang kondisi perusahaan yang ada di pasar modal.

Perusahaan *Go-Public* adalah perusahaan yang telah melakukan penawaran umum atas saham atau telah memenuhi syarat dan telah memproses diri mereka menjadi perusahaan publik. Perusahaan publik harus memiliki tata kelola yang baik, perkembangan perusahaan yang baik, keuntungan yang besar dan peduli dengan kepentingan investor. Mereka melakukan perdagangan saham di bursa-bursa efek atau di Indonesia dikenal dengan istilah Bursa Efek Indonesia (IDX). Pada *Factbook* IDX (2019), perusahaan publik di Indonesia berjumlah 639 perusahaan yang dikelompokkan dalam 9 sektor industri.

Berdasarkan data pengamatan di IDX yang dilakukan oleh Rustyaningrum dan Rohman (2021), **lebih dari 40 perusahaan terdelisting** dari IDX selama 10 tahun terakhir dan pada tahun 2017 sampai tahun 2019 **terdapat 18 perusahaan** mengalami *delisting* sebelum pandemi Covid-19 terjadi. Penyebab perusahaan *terdelisting* dari IDX adalah krisis ekonomi global yang terjadi akibat Covid-19. Hal ini menunjukkan bahwa keadaan perusahaan di Indonesia rawan mengalami *financial distress*. *Financial distress* akan dialami oleh perusahaan dan bersifat *continuous* (berkelanjutan) jika tidak diantisipasi oleh manajemen. Untuk keluar dari kondisi tersebut, perusahaan perlu melakukan perbaikan kinerja dengan dapat menggunakan salah satu praktik *Management Accounting* yaitu *National Award for Management Accounting (NAFMA) Framework*.

2

Halaman 2

NAFMA merupakan ajang penghargaan bagi perusahaan dengan *Management Accounting* terbaik yang diadakan pertama kali di Malaysia pada tahun 2004 dan memiliki kriteria penilaian yang kemudian dikenal sebagai kerangka kerja *NAFMA*. Kerangka kerja *NAFMA* dihasilkan berdasarkan pedoman *International Federation of Accountants (IFAC)* (1998), yang memotivasi *Malaysian Institute of Accountants (MIA)* dan *Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)* untuk mengadakan *NAFMA* dengan tujuan mengembangkan *Management Accounting* sebagai alat strategis pada lingkungan yang kompetitif.

Handbook ini dilengkapi dengan kertas kerja *Microsoft Excel* yang berpedoman pada hasil riset dasar Francis dan Desai (2005) dan *NAFMA Framework*. Kertas kerja ini disusun dengan sederhana untuk membantu perusahaan lokal dan UMKM dalam menganalisis kondisi perusahaan dalam rentang waktu 8 sampai 10 tahun. Saran dalam *Handbook* ini berisikan rekomendasi yang dapat diterapkan oleh perusahaan lokal dan UMKM untuk **keluar dari financial distress**.



Halaman 3

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Halaman 4

2.1 Financial Distress (FD)

Financial distress merupakan tahap penurunan kondisi keuangan yang terjadi sebelum kebangkrutan ataupun likuidasi (Platt & Platt, 2002). Menurut Carmassi & Alessandra (2014) dalam Pertiwi & Alvianita (2021), *financial distress* dan kebangkrutan adalah istilah yang digunakan untuk menandakan bahwa performa keuangan suatu perusahaan sedang buruk. *Financial distress* berawal ketika perusahaan mengalami kerugian secara terus menerus sehingga menyebabkan defisiensi modal. *Financial distress* dapat diketahui melalui berbagai indikasi, yaitu kinerja perusahaan yang terus menurun, ketidakmampuan perusahaan dalam membayar kewajiban, pembayaran dividen dihentikan, arus kas perusahaan bermasalah, kesulitan likuiditas, pemberhentian tenaga kerja, dan kondisi-kondisi lain yang dihadapi oleh perusahaan.

Menurut Hanafi (2007), *financial distress* dideskripsikan sebagai dua titik ekstrim yaitu kesulitan likuiditas jangka pendek sampai insolvelabel. Indri (2012) menyatakan bahwa *financial distress* merupakan suatu situasi dimana arus kas operasi perusahaan tidak memadai untuk melunasi kewajiban lancar (hutang dagang dan beban bunga) serta perusahaan terpaksa untuk melakukan tindakan perbaikan. Indikator *financial distress* dapat diketahui dari kinerja keuangan perusahaan melalui informasi akuntansi yang disajikan dalam laporan keuangan perusahaan. *Financial distress* akan dialami oleh perusahaan dan bersifat *continuous* (berkelanjutan) jika tidak diantisipasi oleh manajemen. Untuk keluar dari kondisi tersebut, sebuah perusahaan perlu melakukan perbaikan atas kinerja mereka menggunakan praktik *Management Accounting*.

NOTES

Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) (2007): Kinerja Keuangan merupakan kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengendalikan sumber daya yang mereka miliki

5

Halaman 5

Financial distress dapat berasal dari dalam dan luar perusahaan (Damodaran, 1997) dalam (Chalendra, 2013). Penyebab dari dalam perusahaan lebih bersifat mikro yaitu:

- **Kesulitan arus kas**

Dapat terjadi jika penerimaan perusahaan dari hasil kegiatan operasi tidak cukup untuk menutupi beban-beban usaha yang muncul atas aktivitas operasi perusahaan. Kesulitan arus kas juga bisa disebabkan kesalahan manajemen ketika mengelola aliran kas dalam melakukan pembayaran aktivitas perusahaan dimana dapat memperburuk kondisi keuangan perusahaan.

- **Jumlah hutang yang besar**

Kebijakan pengambilan hutang untuk menutupi biaya yang timbul akibat operasi perusahaan, menimbulkan kewajiban bagi perusahaan mengembalikan hutang di masa mendatang. Ketika tagihan jatuh tempo dan perusahaan tidak mempunyai cukup dana untuk melunasi tagihan tersebut, maka kemungkinan yang dilakukan oleh kreditur adalah melakukan penyitaan harta perusahaan untuk menutupi kekurangan pembayaran atas tagihan tersebut.

- **Kerugian dalam aktivitas operasional perusahaan selama beberapa tahun**

Dalam hal ini merupakan kerugian operasional perusahaan yang dapat menimbulkan arus kas negatif pada perusahaan. Dapat terjadi dikarenakan beban operasional lebih besar dari pendapatan yang diperoleh oleh perusahaan.



2.3 NAFMA Framework

International Federation of Accountants (IFAC) (1998) memandang *Management Accounting* sebagai bagian integral dari proses manajemen, yang menyediakan informasi penting untuk mengendalikan aktivitas bisnis perusahaan dan merencanakan strategi perusahaan di masa yang akan datang. *IFAC* (1998) mengusulkan sebuah *Management Accounting Best Practice Framework* yang telah dikembangkan untuk menyediakan alat strategis sebagai capaian penciptaan *value* oleh organisasi Malaysia. Mengikuti pedoman *IFAC* (1998), *best practice* berfokus pada 4 karakteristik yang saling terkait antara lain: *a distinctive managerial function, utility of work outcomes, value of work processes* dan *technologies and capabilities required for function effectiveness*. Hal ini memotivasi *Malaysian Institute of Accountants (MIA)* dan *Chartered Institute of Management Accounting (CIMA)* untuk mengadakan *National Award for Management Accounting (NAfMA)* di Malaysia pertama kali pada tahun 2004, aktif mengembangkan *Management Accounting* sebagai alat strategis pada lingkungan yang kompetitif. Hasil kerangka kerja *NAfMA* yang didukung oleh *CIMA* terdiri dari: *Leadership, Management Accounting Information (MAI), Resource Management, Customer/Market Focus, Partnership Management, Value Creation, Business Results* dan *Corporate Social Responsibility/CSR*.

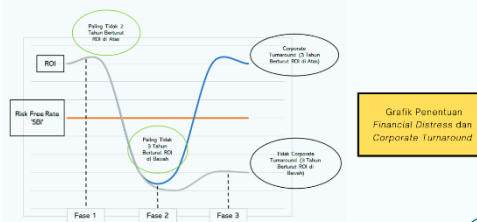
The reaction of weak management to weak operations is often weak accounting.

Worren Kujala

2.2 Corporate Turnaround (CT)

Corporate turnaround merupakan kondisi dimana suatu perusahaan mampu keluar dari kesulitan keuangan dan kembali menjadi perusahaan dengan kondisi keuangan yang normal. Menurut Martin (2012), *corporate turnaround* merupakan pembalikan arah perusahaan dan dapat digambarkan sebagai pemulihan kinerja ekonomi perusahaan setelah penurunan yang mengancam eksistensi. Manimala (2013) menyatakan bahwa *turnaround* merupakan salah satu situasi dimana perusahaan mengalami penurunan kinerja ekonomi dalam periode yang panjang, sehingga kinerja perusahaan sangat rendah dan kelangsungan hidup perusahaan akan terancam, kecuali mereka melakukan upaya yang serius untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan beberapa pendapat para ahli yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa *corporate turnaround* merupakan perubahan yang positif dimana perusahaan mampu pulih dari keadaan sulit keuangan atau *financial distress* yang dialami menuju keadaan keuangan yang stabil.

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



1. Leadership

Leadership membutuhkan tekad dan komitmen dari *top management*. Untuk merumuskan strategi yang tepat, dibutuhkan komunikasi yang efektif. Kerangka kerja *NAfMA* mengukur komitmen dan tanggung jawab *top management* dalam mencapai visi mereka.

2. Management Accounting Information (MAI)

Strategi yang tepat membutuhkan pengetahuan yang cukup mengenai kinerja, prospek, dan posisi yang kompetitif. Penerapan strategi membutuhkan sistem *MAI* untuk memfasilitasi pemantauan yang akurat dari dampak strategi yang baru. Kerangka kerja *NAfMA* berfokus pada aksesibilitas, keandalan, dan ketepatan waktu atas informasi.

3. Resource Management

Karyawan dengan skill yang memadai pada setiap tahap perkembangan merupakan hal yang penting untuk keberhasilan *turnaround*. Untuk itu diperlukan dukungan, transformasi, dan pertumbuhan karyawan. Dengan demikian, kerangka kerja *NAfMA* berfokus pada pengembangan karir secara keseluruhan di dalam organisasi yang mencakup pelatihan, pengakuan, insentif, dan peluang untuk perbaikan secara terus-menerus.

4. Customer/Market Focus

Sudarsanam dan Lai (2001) menekankan bahwa fokus eksternal penting untuk keberhasilan *turnaround*. Hal ini dicontohkan dengan kebutuhan akan pemahaman yang komprehensif tentang pelanggan, pasar, dan lingkungan bisnis, serta memiliki praktik manajemen yang berorientasi pada pelanggan. Hubungan dengan pelanggan, pengiriman yang cepat, dan layanan purna jual menjadi faktor-faktor yang penting oleh fokus *NAfMA* untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

5. Partnership Management

Menjalin komunikasi atau relasi yang baik di dunia industri menjadi penting dalam manajemen. Kerangka kerja *NAfMA* mencakup pendekatan organisasi untuk mengelola hubungan dengan para pemangku kepentingan.

6. Value Creation

Bourgignon (2005) menekankan bahwa *value creation* tidak boleh semata-mata diukur dalam angka akuntansi jangka pendek, melainkan dipandang sebagai alat strategis jangka panjang yang merangkul perspektif pelanggan dan pemegang saham. Dengan demikian, kerangka kerja *NAfMA* mengukur aktivitas nilai tambah dalam suatu manajemen konteks akuntansi dimana 'nilai' dapat dianggap sebagai keuangan.

7. Business Results

Perusahaan perlu mengukur kinerja secara efektif dan mengambil tindakan koreksi yang tepat. *Turnaround* hanya akan berhasil dan berkelanjutan jika tujuan pemangku kepentingan yang berbeda dapat diselaraskan, sehingga strategi dapat disesuaikan dengan tujuan. Dalam perspektif *NAfMA*, pengukuran kinerja akan mengukur implikasi dari hasil bisnis atas penerapan perubahan akuntansi manajemen.

8. Corporate Social Responsibility (CSR)

Perilaku *CSR* menunjukkan bahwa praktik bisnis yang terbuka dan transparan adalah etis dan menghormati pandangan masyarakat, karyawan, pemegang saham, pemangku kepentingan lainnya dan lingkungan. Sejumlah penelitian (misalnya Mostafa et al., 2010) telah menghubungkan praktik *CSR* dengan manfaat organisasi jangka panjang terkait dengan citra perusahaan, terutama minat investor dan kehadiran pasar. Kerangka kerja *NAfMA* mengukur kontribusi hasil *CSR* terhadap pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

10

Halaman 10

BAB III HASIL ANALISIS

Halaman 11

3.1 Tahap Analisis



Collecting Data

Berdasarkan *Factbook* IDX, terdapat 639 perusahaan publik dari 9 sektor industri di Indonesia

Sorting Data

Dari 639 perusahaan, hanya 142 perusahaan yang memiliki akses data memadai atau menyediakan Laporan Keuangan dari tahun 2011-2020



Data Analysis

Menghitung dan membandingkan ke 142 *ROI* perusahaan dengan rata-rata *SBI* tahun 2011-2020. Diperoleh 42 perusahaan mengalami *financial distress*

Grouping Data

42 perusahaan yang mengalami *financial distress* dikelompokkan menjadi 3 kategori *turnaround* (*corporate turnaround*, tidak *corporate turnaround*, dan belum bisa dipastikan)



NOTES

- *ROI* dihitung menggunakan rumus Kasmir (2014)
- Data *SBI* diperoleh dari Badan Pusat Statistik (BPS)

12

Halaman 12

3.2 Return on Investment (ROI)

ROI merupakan cara untuk menghitung tingkat pengembalian investasi dalam menjalankan sebuah bisnis. Jika *ROI* menunjukkan angka positif, maka investasi lebih baik tetap dilanjutkan. Namun, jika *ROI* menunjukkan angka negatif, maka lebih baik investasi tersebut dihentikan karena dapat menimbulkan kerugian. Kasmir (2014) mendefinisikan rumus *ROI* sebagai rasio pengembalian (*return*) atas aktiva yang digunakan suatu pihak dalam perusahaan. Rumus *ROI* menurut Kasmir adalah sebagai berikut:

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

Nilai yang dibutuhkan pada rumus di atas diperoleh dari Laporan Keuangan perusahaan yaitu Laporan Laba Rugi dan Laporan Posisi Keuangan (Neraca). Berdasarkan hasil perhitungan yang diperoleh, 23,73% dari total 10 tahun *ROI* atas 142 perusahaan mengalami penurunan hingga menuju *ROI* negatif. *ROI* perusahaan juga berfluktuasi. Hal ini menunjukkan perusahaan publik di Indonesia rawan mengalami *financial distress*.

3.3 Suku Bunga Bank Indonesia (SBI)

Suku bunga Bank Indonesia (SBI) adalah besaran bunga yang ditetapkan oleh Bank Indonesia setiap bulan dan diumumkan ke publik untuk menjadi acuan pada berbagai produk pinjaman yang hadir pada lembaga keuangan seperti bank, dan lain-lain. Dalam menentukan suku bunga Bank Indonesia, ada beberapa faktor yang dilihat seperti laju inflasi, kondisi perekonomian, permintaan pada barang, jumlah uang yang beredar, dan lain-lain. Suku bunga Bank Indonesia akan digunakan sebagai pembandingan *ROI* atau Tingkat Keuntungan Bebas Risiko yang diperoleh dari BPS dan dirata-ratakan per tahun terlebih dahulu

13

Halaman 13

3.4 Grafik Penentuan FD & CT

Grafik penentuan *financial distress* dan *corporate turnaround* diperoleh dengan membandingkan ROI 142 perusahaan dengan rata-rata SBI tahun 2011 sampai tahun 2020. Setelah analisis dilakukan, diperoleh 42 perusahaan mengalami *financial distress* dan telah dikelompokkan ke dalam 3 kategori *turnaround* yaitu *corporate turnaround* (CT), tidak *corporate turnaround* (Non-CT), dan belum bisa dipastikan apakah *corporate turnaround* atau tidak (BBP).

Analisis dilakukan berdasarkan teori Francis dan Desai (2005) yang terdiri dari 3 kriteria. Perusahaan yang mengalami *financial distress* diketahui jika memenuhi 2 kriteria awal. Kriteria 1 dimana perusahaan memiliki ROI 2 tahun berturut-turut diatas rata-rata SBI. Kriteria 2 dimana perusahaan memiliki ROI 3 tahun berturut-turut turun dibawah rata-rata SBI setelah kriteria 1. Jika kedua kriteria tersebut terpenuhi, maka perusahaan dapat dikatakan mengalami *financial distress*.

Kemudian, untuk menentukan perusahaan yang *corporate turnaround* atau tidak, diketahui dari kriteria terakhir. Kriteria 3 dimana perusahaan dikelompokkan berdasarkan 3 situasi:

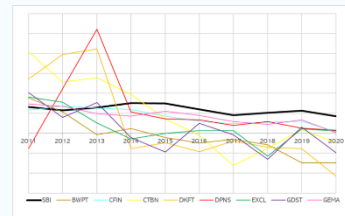
1. ROI 3 tahun berturut-turut naik diatas rata-rata SBI setelah kriteria 2 (dapat dikatakan *corporate turnaround*).
2. ROI 3 tahun berturut-turut tetap dibawah rata-rata SBI setelah kriteria 2 (dapat dikatakan tidak *corporate turnaround*).
3. ROI hanya 1 sampai 2 tahun berturut-turut naik/terbatas oleh rentang waktu yang telah ditentukan (dapat dikatakan belum bisa dipastikan).



• Financial Distress dan Tidak Corporate Turnaround

Dari 42 perusahaan yang mengalami *financial distress*, diperoleh 16 perusahaan yang tidak *corporate turnaround*, antara lain:

1. Eagle High Plantations Tbk. (BWPT)
2. Clipan Finance Indonesia Tbk. (CFIN)
3. Citra Tubindo Tbk. (CTBN)
4. Central Omega Resources Tbk. (DKFT)
5. Duta Pertiwi Nusantara Tbk. (DPNS)
6. XL Axiata Tbk. (EXCL)
7. Gunawan Dianjaya Steel Tbk. (GDST)
8. Gema Grahasarana Tbk. (GEMA)
9. Indomobil Sukses Internasional Tbk. (IMAS)
10. Vale Indonesia Tbk. (INCO)
11. Jaya Agra Wattie Tbk. (JAWA)
12. Jasa Marga (Persero) Tbk. (JSMR)
13. Martina Berto Tbk. (MBTO)
14. Sampoerna Agro Tbk. (SGRO)
15. Solusi Bangun Indonesia Tbk. (SMCB)
16. Wintermar Offshore Marine Tbk. (WINS)

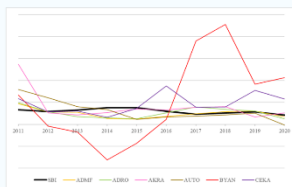


Grafik Perusahaan Financial Distress dan Tidak Corporate Turnaround Bagian I

• Financial Distress dan Corporate Turnaround

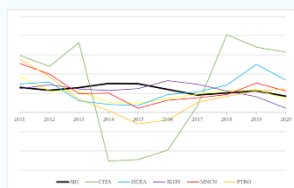
Dari 42 perusahaan yang mengalami *financial distress*, diperoleh 11 perusahaan yang *corporate turnaround*, antara lain:

1. Adira Dinamika Multi Finance Tbk. (ADMF)
2. Adaro Energy Tbk. (ADRO)
3. AKR Corporindo Tbk. (AKRA)
4. Astra Otoparts Tbk. (AUTO)
5. Bayan Resources Tbk. (BYAN)
6. Wilmar Cahaya Indonesia Tbk. (CEKA)
7. Cita Mineral Investindo Tbk. (CITA)
8. Hexindo Adiperkasa Tbk. (HEXA)
9. Jaya Konstruksi Manggala Pratama Tbk. (JKON)
10. Media Nusantara Citra Tbk. (MNCN)
11. Petrosea Tbk. (PTRO)

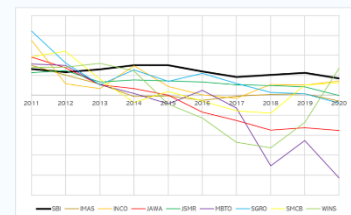


Grafik Perusahaan Financial Distress dan Corporate Turnaround Bagian I

Grafik Perusahaan Financial Distress dan Corporate Turnaround Bagian II



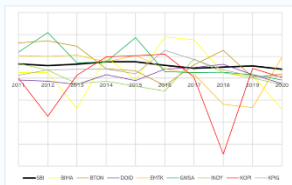
Grafik Perusahaan Financial Distress dan Tidak Corporate Turnaround Bagian II



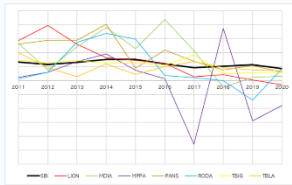
• Financial Distress dan Belum Bisa Dipastikan

Dari 42 perusahaan yang mengalami *financial distress*, diperoleh 15 perusahaan yang belum bisa dipastikan *corporate turnaround* atau tidak, antara lain:

1. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. (BIMA)
2. Betonjaya Manunggal Tbk. (BTON)
3. Delta Dunia Makmur Tbk. (DOID)
4. Etang Mahkota Teknologi Tbk. (EMTK)
5. Greenwood Sejahtera Tbk. (GWSA)
6. Indika Energy Tbk. (INDY)
7. Mitra Energi Persada Tbk. (KOPI)
8. MNC Land Tbk. (KPIG)
9. Lion Metal Works Tbk. (LION)
10. Intermedia Capital Tbk. (MDIA)
11. Matahari Putra Prima Tbk. (MPPA)
12. Panin Sekuritas Tbk. (PANS)
13. Pikko Land Development Tbk. (RODA)
14. Tower Bersama Infrastructure Tbk. (TBIG)
15. Tunas Baru Lampung Tbk. (TBLA)



Grafik Perusahaan Financial Distress dan Belum Bisa Dipastikan Bagian I



Grafik Perusahaan Financial Distress dan Belum Bisa Dipastikan Bagian II

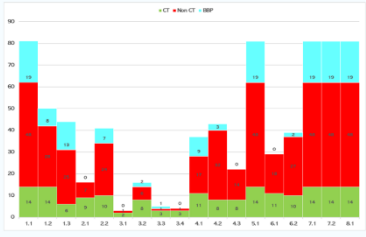
3.5 Analisis NafMA Framework

Berdasarkan hasil studi literatur, diperoleh 18 indikator *NafMA Framework* yang merupakan penggabungan dari artikel yang ditulis oleh Hasniza et al. (2013) dengan *Self-Assessment Questionnaire* milik *NafMA* (2010). Kriteria *Leadership* memiliki 3 indikator (1.1, 1.2, 1.3), *Management Accounting Information* memiliki 2 indikator (2.1, 2.2), *Resource Management* memiliki 4 indikator (3.1, 3.2, 3.3, 3.4), *Customer/Market Focus* memiliki 3 indikator (4.1, 4.2, 4.3), *Partnership Management* memiliki 1 indikator (5.1), *Value Creation* memiliki 2 indikator (6.1, 6.2), *Business Results* memiliki 2 indikator (7.1, 7.2), dan *Corporate Social Responsibility* memiliki 1 indikator (8.1).

Keterangan 18 Indikator

- 1.1.Perusahaan Memiliki dan Mencantumkan Misi, Visi serta Strategi Objektif pada Laporan Tahunan.
- 1.2.Perusahaan Memisahkan Fungsi *Management Accounting* (*Financial Planner, Controller*) dengan *Financial Accounting* dan Dibuktikan Melalui Struktur Organisasi Perusahaan.
- 1.3.Perusahaan Menjabarkan Strategi Objektif Mereka ke dalam Manajemen Sehari-Hari seperti Menerapkan *Zero Defects* (Tidak Ada Produk Cacat), Meningkatkan Profitabilitas, Meningkatkan Produktivitas, Meningkatkan Pangsa Pasar, dll.
- 2.1.Perusahaan Memiliki Teknologi Informasi yang Memadai untuk Penggunaan Informasi *Management Accounting* di dalam Lingkungan Kerja Perusahaan.
- 2.2.Perusahaan Melakukan Perencanaan, Pengendalian dan Pengambilan Keputusan Menggunakan Informasi *Management Accounting* yang Telah Disiapkan.
- 3.1.Perusahaan Memiliki Rencana Karir untuk Karyawan Bagian *Management Accounting* dengan Memberikan Fasilitas berupa Sertifikasi Terkait *MA* seperti *Certified Management Accountant* (*CMA*), *Certified Professional Management Accountant* (*CPMA*), *Certified Financial Planner* (*CFP*), dll.
- 3.2.Perusahaan Memberikan Pelatihan Terkait *Management Accounting* kepada Karyawan Tanpa Terbatas oleh Bagian (e.g *Penganggaran, Pengambilan Keputusan dan Informasi yang Relevan*).
- 3.3.Perusahaan Mendorong Karyawan untuk Mengikuti Program Peningkatan Mutu (e.g *Quality Control Circle* (*QCC*), *Suggestions Schemes* (*SS*), dan *Improvement Team* seperti *Work Improvement Team, Creative Improvement Team*).
- 3.4.Perusahaan Memberikan Insentif kepada Karyawan yang Mengikuti Program Peningkatan Mutu pada *Resource Management* 3.3.

Sampel yang dianalisis menggunakan *NafMA Framework* adalah perusahaan yang mengalami *financial distress* dan bergerak dalam industri manufaktur, diperoleh 11 sampel dari 42 perusahaan. Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh, 11 sampel menerapkan kriteria *Leadership* (1.1), *Partnership Management*, *Business Results*, dan *Corporate Social Responsibility* dengan konsisten. Namun, 11 sampel tidak konsisten menerapkan kriteria *Leadership* (1.2, 1.3), *Management Accounting Information*, *Resource Management*, *Customer/Market Focus*, dan *Value Creation*. Hasil analisis *NafMA Framework* dari 11 sampel disajikan dalam grafik sebagai berikut:



NOTES
Definisi indikator dapat dilihat pada bagian Poster

Grafik di atas diperoleh berdasarkan rentang waktu 5-8 tahun. Komposisi sampel terdiri dari 2 perusahaan yang *corporate turnaround*, 6 perusahaan yang tidak *corporate turnaround*, dan 3 perusahaan yang belum bisa dipastikan *corporate turnaround* atau tidak. Kriteria *Resource Management* (3.1, 3.3, 3.4) menempati posisi terendah dalam penerapan indikator *NafMA Framework* oleh 11 sampel.



Keterangan 18 Indikator

- 4.1.Perusahaan Melakukan Validasi kepada Pelanggan (e.g *Kuisisioner, Wawancara*) untuk Memastikan Kebutuhan Pelanggan.
- 4.2.Perusahaan Memiliki Layanan untuk Mendukung Kebutuhan Pelanggan (e.g *Aplikasi, Call Center, Gerai*).
- 4.3.Perusahaan Menindaklanjuti Keluhan/*Feedback* dari Pelanggan seperti Memberikan *Refund*, Mengganti Produk Pelanggan yang Mengalami Kerusakan, dll.
- 5.1.Perusahaan Menjalni Kerjasama atau Hubungan dengan Pemerintah, Karyawan, Komunitas, *Supplier*, dll (Selain Pelanggan).
- 6.1.Perusahaan Menciptakan Produk - Produk Baru.
- 6.2.Perusahaan Meningkatkan Kapasitas Produksi (seperti Pembelian Mesin Baru, Pendirian Pabrik Baru), Menambah Jumlah *Outlet*, dll.
- 7.1.Perusahaan Mengukur Kinerja Menggunakan Persentase pada Aspek Penjualan, Biaya, Jumlah Karyawan, dan Jumlah Absensi Bulanan Karyawan.
- 7.2.Perusahaan Mengukur Kinerja Menggunakan Alat Evaluasi seperti Laporan Kinerja per Segmen Operasi, *Benchmarking*, Rasio Keuangan, dll.
- 8.1.Perusahaan Melakukan Kegiatan 'Mulia' pada Lingkungan Sekitar, Masyarakat, Karyawan, dan Pemerintah.

AN ORGANIZATION HAS INTEGRITY-IS HEALTHY-WHEN IT IS WHOLE, CONSISTENT, AND COMPLETE, THAT IS, WHEN ITS MANAGEMENT, OPERATIONS, STRATEGY, AND CULTURE FIT TOGETHER AND MAKE SENSE.
- PATRICK LENCIONI -

BAB IV SARAN

Halaman 22

Alat bantu yang dapat digunakan oleh perusahaan lokal dan UMKM dalam keadaan tersebut adalah *NAFMA Framework*. *NAFMA Framework* memiliki 8 kriteria dengan 18 indikator yang saling mendukung satu sama lain. Perusahaan lokal dan UMKM dapat menerapkan kriteria *Management Accounting Information* (2.2) dan *Value Creation* (6.1) secara bersamaan dan konsisten untuk meningkatkan keberhasilan *corporate turnaround*. Jika perusahaan melakukan analisis dan menggunakan informasi *Management Accounting*, perusahaan dapat melihat peluang dengan melakukan inovasi bisnis supaya perusahaan mampu *corporate turnaround*. Demi peningkatan yang berkelanjutan, perusahaan lokal dan UMKM dapat menerapkan seluruh kriteria *NAFMA* secara konsisten.

Kedua kriteria tersebut dapat diterapkan jika perusahaan lokal dan UMKM menerapkan kriteria *NAFMA* yang lain dengan optimal. Kriteria *Resource Management* perlu diterapkan untuk mendukung penerapan kriteria *Management Accounting Information*. Dalam menerapkan kriteria *Management Accounting Information* perlu dibarengi dengan kriteria *Business Results*. Mendukung kriteria *Value Creation*, perusahaan lokal dan UMKM perlu menerapkan kriteria *Customer/Market Focus* yang didukung oleh kriteria *Partnership Management* dan *Corporate Social Responsibility*. Semua kriteria tersebut dapat diterapkan jika perusahaan lokal dan UMKM menerapkan kriteria *Leadership* dengan optimal.



Halaman 24

4.1 Rekomendasi

Financial distress dipengaruhi oleh kondisi makroekonomi (yaitu krisis keuangan global) dan berbagai karakteristik spesifik bisnis seperti kinerja dan *leverage* keuangan. Namun, ukuran bisnis dan afiliasi industri tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan *financial distress* (Darush et al., 2019).

Financial distress penting diprediksi bagi beberapa pihak. Wawasan yang lebih dalam mengenai variabel yang menandakan *financial distress* dapat membantu perusahaan membangun *early-warning system*. Manajer atau pemilik UMKM harus memperkaya *knowledge* atas indikasi kegagalan sebagai alat untuk perencanaan tindakan korektif, selain merencanakan dan mengendalikan operasi bisnis.

Perusahaan lokal dan UMKM perlu melakukan *savings*. Hasil *savings* dapat digunakan mereka untuk kegiatan inovasi dan eksplorasi bisnis (Consuelo et al., 2018). Mereka perlu mengambil keputusan mengenai struktur keuangan dan mengolah kembali *key assets* sehingga tidak hanya melakukan penghematan tapi juga *recover* seperti melihat segmen pasar yang baru melalui peluncuran produk baru, brand baru atau melalui internasionalisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Manuet et al. (2019), penghematan atas persediaan dan karyawan secara signifikan terkait dengan likuidasi. Kemudian, penghematan aset tidak berwujud maupun aset berwujud tidak terkait dengan kelangsungan bisnis. Hanya pengurangan hutang yang terkait dengan kelangsungan bisnis.

Manajer atau pemilik UMKM yang hampir pailit, harus fokus pada likuiditas segera dan perbaikan operasi yang memungkinkan pengurangan hutang, sehingga memberikan kreditur alternatif yang lebih baik untuk pembayaran klaim mereka melalui kelangsungan bisnis daripada likuidasi. Pertimbangan terbaik harus diambil sesuai kebutuhan dan sejauh mana pengurangan atas persediaan dan karyawan perlu dilakukan. Manajer dan pemilik UMKM harus berhati-hati agar tidak terlalu berhemat dalam menghadapi keadaan pailit.

Halaman 23

POSTER

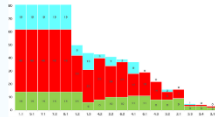
Pembatas Poster

NAFMA FRAMEWORK

HIGHLIGHT

- 18 Indikator NAFMA Framework:**
- 1.1 Ada Visi, Misi, dan Strategi Objektif Perusahaan
 - 1.2 Ada Dukungan dan Komitmen Top Management dalam Menerapkan Konsep dan Teknik Management Accounting
 - 1.3 Rencana Strategi Perusahaan Dijabarkan ke dalam Manajemen Sehari-Hari pada Semua Departemen/Bagian/Unit
 - 2.1 Ada Aksebilitas, Keandalan, dan Ketepatan Waktu atas Informasi Management Accounting
 - 2.2 Informasi Management Accounting Diarsip dan Ditinjau oleh Efektif dan Manajemen Perusahaan
 - 3.1 Ada Rencana Karir untuk Karyawan Bagian Management Accounting
 - 3.2 Karyawan Menerima Pelatihan Terkait Management Accounting
 - 3.3 Ada "Duang" bagi Karyawan untuk Berkontribusi Secara Efektif dalam Perusahaan dan Satuan Mutu
 - 3.4 Perusahaan Memberikan Insentif untuk Mendukung Kegiatan 3.3
 - 4.1 Perusahaan Memastikan Kebutuhan dan Harapan Pelanggan Saat Ini dan Masa Depan
 - 4.2 Perusahaan Memiliki Layanan Dukungan untuk Memenuhi Kebutuhan Pelanggan
 - 4.3 Perusahaan Menangani Feedback/Keluhan Pelanggan untuk Peningkatan yang Berkelanjutan
 - 5.1 Perusahaan Mengelola Hubungan dengan Mitra
 - 6.1 Perusahaan Memiliki Inovasi Bisnis
 - 6.2 Perusahaan Melakukan Ekspansi Bisnis
 - 7.1 Perusahaan Menggunakan Indikator Kinerja (Bak Financial dan Non Financial) dalam Menilai Hasil Bisnis
 - 7.2 Perusahaan Menggunakan Alat Evaluasi untuk Mengukur Kinerja Perusahaan
 - 8.1 Ada Upaya CSR yang Dilakukan untuk Mendukung Value Creation Perusahaan

PERINGKAT INDIKATOR NAFMA



Krisis ekonomi dunia yang dibarengi dengan kehadiran Covid-19 dapat menyebabkan perusahaan mengalami financial distress. Kondisi ini dapat ditangani menggunakan salah satu praktik Management Accounting yaitu NAFMA Framework, membantu perusahaan untuk corporate turnaround.

Grafik di atas menunjukkan urutan indikator NAFMA Framework dari yang paling banyak diterapkan oleh 11 perusahaan manufaktur dalam rentang waktu 5-8 tahun. Indikator 11, 5.1, 7.1, 7.2, dan 8.1 berada pada urutan 5 teratas. Sedangkan indikator 3.2, 2.1, 3.3, 3.4, dan 3.1 berada pada urutan 5 terbawah.

Berdasarkan hasil yang diperoleh, kriteria Resource Management (Indikator 3) dan MAI (Indikator 2) masih kurang optimal diterapkan oleh perusahaan, padahal memiliki peran yang cukup penting dalam peningkatan berkelanjutan.

REKOMENDASI

Perusahaan yang mengalami Financial Distress disarankan menerapkan indikator 2.2 dan 6.1 secara bersamaan dan konsisten. Kedua indikator tersebut saling terkait dimana informasi Management Accounting dapat digunakan untuk melihat peluang bagi perusahaan melakukan inovasi. Perusahaan dengan kondisi yang baik, disarankan untuk menerapkan seluruh indikator NAFMA Framework demi menjaga kestabilan kinerja.



M. RIZQI KHAIRI BIMANTORO
1802010070

Poster

SPECIAL THANKS

Hendra Agustinus H. Marbun, S.E., M.Si, Ak., CA.
Maryam Monika Rangkuti, S.E., M.Si.
Aston L. Situmorang, S.E., M.Si.
Ir. Agus Sulistio, Rushamimi Lubis

Ikhshan, Faith, Nayla
Fernando Hose Lumban Gaol
Veby, Meryldha, Monica, Beby, Alfina, Habin, Juang

**POLITEKNIK WILMAR BISNIS
INDONESIA
2022**

M. RIZQI KHAIRI BIMANTORO (1802010070)

Special Thanks

DAFTAR PUSTAKA

- Sumarni, Indrati. (2022). Analisis Financial Distress Perusahaan di Indonesia di Masa Pandemi Covid-19. PubBlis: Jurnal Penelitian dan Pemikiran Administrasi Publik dan Administrasi Bisnis, 6(1). <https://doi.org/10.35772/pubblis.v6i1.584>
- Pertiwi, D., & Putri, A. G. (2021). Analisis Prediksi Financial Distress dengan Menggunakan Model Altman Z-Score pada Perusahaan Ritel tahun 2018-2020. KEJUNIS, 9(1), 132. <https://doi.org/10.32469/kejunis.v9i1.2635>
- Rustyaningrum, N., & Rohman, A. (2021). Analisis Pengaruh Mekanisme Corporate Governance Terhadap Terjadinya Financial Distress Perusahaan Manufaktur di Indonesia. Diponegoro Journal of Accounting.
- Kasmiri. (2014). Analisis Laporan Keuangan. Jakarta: Rajawali Pers.
- Hasniza Haron, N., Kamal Abdul Rahman, I., & Smith, M. (2013). Management Accounting Practices and the Turnaround Process. Asian Review of Accounting, 21(2), 100-112. <https://doi.org/10.1108/ara-01-2012-0001>
- Agusti, Chalendra. (2013). Analisis Faktor yang Mempengaruhi Kemungkinan Financial Distress Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar BEI Periode 2008-2011. Skripsi. Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro.
- Hapsari, Indri. (2012). Kekuatan Rasio Keuangan Dalam Memprediksi Kondisi Financial Distress Perusahaan Manufaktur di BEI. Jurnal Dinamika Manajemen, Vol. 3 No. 2, 2012, pp. 101-109.
- Schmuck, Martin. (2012). Financial Distress and Corporate Turnaround, An Empirical Analysis of the Automotive Supplier Industry, Germany, Munchen University.
- Manimala, Matthew. (2011). Successful Turnarounds: The Role of Appropriate Entrepreneurial Strategies. Indian Institute of Management Bangalore, No. 337.
- Mostafa, N., Amrui, Shaif, M.S., & Azlan, A. (2010). Sustainable Development: a Competitive Advantage or a Threat. Business Strategy Series, Vol. 11 No. 1, pp. 84-89.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2007). Standar Akuntansi Keuangan, Edisi 2007. Jakarta: Salemba Empat.
- Mamduh Hanafi, & Abdul Halim. (2007). Analisis Laporan Keuangan. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YPKN.
- Francis, J. D., & Desai, A. B. (2005). Situational and Organizational Determinants of Turnaround. Management Decision, 43(9), 1203-1224. <https://doi.org/10.1080/00251740500626272>
- Bouguignon, A. (2020). Management Accounting and Value Creation: Critical Perspectives on Accounting, Vol. 16 No. 3, pp. 353-389.
- Platt, H. D., & Platt, M. B. (2002). Predicting Corporate Financial Distress: Reflections on Choice-Based Sample Bias. Journal of Economics and Finance, 26(2), 184-199. <https://doi.org/10.1007/s122753985>
- Sudarsanam, S., & Lai, J. (2007). Corporate Financial Distress and Turnaround Strategies: an Empirical Analysis. British Journal of Management, Vol. 12 No. 3, pp. 183-199.
- International Management Accounting Practice Statement: Management Accounting Concepts. International Federation of Accountants (IFAC), (1998). New York, NY, pp. 82-100.

Daftar Pustaka



Cover Belakang Handbook

Lampiran 3. Luaran Berupa Artikel Publikasi *FD, CT, dan NAFMA*

Implementation of the NAFMA Framework in Measuring the Success of Corporate Turnaround of Companies Experiencing Financial Distress

M Rizqi Khairi Bhanutoro^{1*}, Hendra Agustino H Marbun^{2*}, Maryam Monika Rangki^{3*}

¹Tax Accounting, Politeknik Wilmar Bisnis Indonesia, Deli Serdang 20371, Indonesia

²rizqi.khairi@wbi.ac.id, ³hendra.marbun@wbi.ac.id,

⁴maryam.rangki@wbi.ac.id

Abstract. The purpose of this study is to implement theories of financial distress and corporate turnaround as well as to compile working papers to find companies that are in financial distress and capable of corporate turnaround within 10 years during times of world economic turmoil plus the presence of Covid-19. The factors analyzed are Return on Investment (ROI), the average Bank Indonesia interest rates (SBI), and the National Award for Management Accounting (NAFMA) framework. This study population amounted to 639 companies listed on the Indonesia Stock Exchange based on the IDX Facebook 2019. Only 142 companies provided financial statements from 2011 to 2020. Based on the specified criteria, 11 companies were selected through the purposive sampling method. The results of the analysis were obtained using the basic research theory according to Francis and Desai (2005), as well as the NAFMA working paper. Of the 18 indicators obtained from the 8 NAFMA criteria, the 11 companies only consistently applied 5 indicators, namely 1.1, 5.1, 7.1, 7.2, and 8.1. A successful corporate turnaround simultaneously and consistently applies indicators 2.2 and 6.1 compared to an unsuccessful corporate turnaround.

1. Background

Covid-19 is a global health problem caused by the Corona virus. Starting from information submitted by the World Health Organization (WHO) in December 2019, there were cases of a group of pneumonia with a new etiology in Wuhan City, Hubei Province, China. Quickly, this virus spread to all countries in the world including Indonesia and caused many casualties. Globally, WHO recorded positive confirmed cases as of 24 October 2020 as many as 41,809,078 and 385,890 of the total cases were the number recorded in Indonesia. This phenomenon has caused significant changes to all sectors in every country, especially the economic sector caused by restrictions in conducting business activities and people's lives which resulted in a decrease in purchasing power to the point of termination of employment.

The negative impact of Covid-19 has been felt globally on the economic sector. Reporting from Warta Ekonomi (2020), the International Monetary Fund (IMF) determined that in April 2020, the global economy is predicted to be much worse than "The Great Depression 1929" and "Global Financial Crisis 2008" that occurred in European countries. In addition, the IMF noted that the Covid-19 pandemic had caused losses to the global economy of US\$ 12 trillion or around Rp. 168,000 trillion (exchange rate of Rp. 14,000). Global economic growth is predicted -4.9% to -5.2% and -7.6% to -6% respectively by the

Halaman 1

IMF, World Bank and Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). China, which is the country with the 2nd largest economy in the world, experienced an economic slowdown as a result of Covid-19. In 2019, economic growth in China reached 6.1% and in 2020 it fell to 3.8%. The conditions that occurred during the Covid-19 pandemic had a major impact on the global economy, so that the global economy has entered a state of crisis. It is projected that 95% of countries will experience negative economic growth, including Indonesia.

Economic growth in Indonesia during 2020 decreased by -2.07% (BPS, 2021). This was the first time this happened after the monetary crisis in 1998. The declining purchasing power of the people due to concerns and the policies carried out by the Indonesian government in the form of Large-Scale Social Restrictions (PSBB) caused the Indonesian economy to contract by -5.32% YoY (Year on Year) in the second quarter of 2020. The decision to impose restrictions can also result in losses for some companies, both public and non-public companies and cause companies to experience financial distress (financial distress).

Financial distress is the stage of declining financial conditions that occurred before bankruptcy or liquidation (Platt & Platt, 2002). According to Camassia & Alessandra (2014) in (Pertwi & Alvianita (2021), financial distress and bankruptcy are terms used to indicate that a company's financial performance is poor. Financial distress begins when the company suffers losses continuously, causing a capital deficiency. Financial distress can be identified through various indications, namely the company's performance continues to decline, the company's inability to pay its obligations, the dividend payment is stopped, the company's cash flow is problematic, liquidity difficulties, layoffs of workers, and other conditions faced by the company.

Based on observational data on the Indonesia Stock Exchange (IDX), more than 40 companies have been delisted from IDX for the last 10 years and from 2017 to 2019 there were 18 companies that were delisted before the Covid-19 pandemic occurred (Rustyaningrum & Rohman, 2021). The cause of companies being delisted from IDX was the global economic crisis that occurred due to Covid-19. This shows that the state of companies in Indonesia is prone to experiencing financial distress. Financial distress will be experienced by the company and is continuous if it is not anticipated by management. To get out of this condition, a company needs to make improvements to their performance using Management Accounting practices.

Companies with Return on Investment (ROI) below the level of risk-free profit for 3 consecutive years, it can be said that the company is experiencing financial distress (Francis & Desai, 2005). If the company's performance improves and the ROI returns above the risk-free profit level for at least 3 years out of 6 years of recovery after experiencing a loss, then the company is declared successful in getting out of the crisis. However, if the company's performance continues to decline and the ROI remains below the risk-free rate of return within the 6-year recovery period, then the company is declared unsuccessful in getting out of the crisis.

The situation where the company is able to get out of financial distress with a stable financial condition is known as corporate turnaround. According to Chencheleme & Mensah (2014), a turnaround situation is a situation when a company faces several years of declining performance after a period of prosperity. Turnaround is carried out when management is not successful in managing the company so that the company's prospects become clear and experience a prolonged crisis. Regarding the success of corporate turnaround by implementing Management Accounting practices, it is necessary to measure using the NAFMA (National Award for Management Accounting) framework to find best practices that support the company's success in carrying out turnaround.

NAFMA is the result of the collaboration between the Malaysian Institute of Accountants (MIA) and the Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). The NAFMA framework was produced based on the guidelines of the International Federation of Accountants (IFAC) (1998), which motivated MIA and CIMA to establish NAFMA with the aim of developing Management Accounting as a strategic tool in a competitive environment. The NAFMA framework consists of Leadership, Management Accounting Information, Resource Management, Customer/Market Focus, Partnership Management, Value Creation, Business Results and Corporate Social Responsibility (CSR). This framework is useful

Halaman 2

for identifying Management Accounting practices applied by the company and how the techniques applied can generate value for the company.

Research related to corporate turnaround from companies experiencing financial distress include Haron, et al. (2013), Francis and Desai (2005), and Adibah, et al. (2018). In the research of Haron, et al. (2013), provides a longitudinal view of the success of turnaround and how the role of Management Accounting practices in improving the performance of a company. This research was conducted on a foreign airline service company named Kenya Airways with an observation period of 8 years, namely from 1998 to 2006. Then, research by Francis and Desai (2005) used situational and organizational variables of the company as a determinant of the company's turnaround ability. This study uses a time line formed by observing the risk-free rate of return. Observations were made on companies listed on the Standard Industry Classification (SIC) in America. Adibah's research, et al. (2018) describes how Management Accounting is applied to a turnaround strategy to recover from a crisis condition in a company located in Malaysia. The following research would like to combine the existing understanding in the research of Haron, et al. (2013) and Francis and Desai (2005).

2. Literature Review

2.1. Financial Distress

According to Hanafi (2007), financial distress is described as two extreme points, namely short-term to insolvable liquidity difficulties. Indri (2012) states that financial distress is a situation where the company's operating cash flow is inadequate to pay off current liabilities (trade payables and interest expenses) and the company is forced to take corrective action. Financial distress indicators can be seen from the company's financial performance through accounting information presented in the company's financial statements. Financial performance according to the Indonesian Institute of Accountants (IAI) (2007) is the company's ability to manage and control the resources they have. Financial performance is a description of the company's financial condition in a certain period regarding the collection and distribution of funds which is usually measured by indicators of capital adequacy, liquidity, and profitability (Jumrihan, 2006).

Financial distress can come from inside and outside the company (Dandorran, 1997) in (Chalendra, 2013). The causes from within the company are more micro, namely:

(1) Cash flow difficulties

This can occur if the company's revenues from operating activities are not sufficient to cover operating expenses that arise from the company's operating activities. Cash flow difficulties can also be caused by management errors when managing cash flow in making payments for company activities which can worsen the company's financial condition.

(2) Huge amount of debt

The policy of taking debt to cover costs arising from the company's operations, creates an obligation for the company to repay debt in the future. When the bill is due and the company does not have enough funds to pay the bill, then the possibility that the creditor or does is confiscate the company's assets to cover the shortfall in payment of the bill.

(3) Losses in the company's operational activities for several years

In this case, the company's operational losses can cause negative cash flow to the company. This can happen because the operating expenses are greater than the income earned by the company.

2.2. Corporate Turnaround

Corporate turnaround is a condition where a company is able to get out of financial difficulties and return to being a company with normal financial conditions. According to Martin (2012), corporate turnaround is a reversal of the company's direction and can be described as the recovery of the company's economic performance after a decline that threatens existence. Manimala (2013) states that turnaround is a situation where the company experiences a decline in economic performance in a long period, so

Halaman 3

that the company's performance is very low and the company's survival will be threatened, unless they make serious efforts to improve the company's performance. Based on several expert opinions that have been put forward, it can be concluded that corporate turnaround is a positive change where the company is able to recover from financial difficulties or financial distress experienced towards a stable financial condition.

Companies that are in financial distress and are capable of corporate turnaround or not, can be determined using a timeline and comparing the company's Return on Investment (ROI) with the risk-free rate of return (Francis & Desai, 2005).

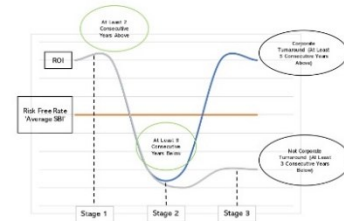


Figure 1. Timeline for Determining Financial Distress and Corporate Turnaround

According to Kasmir (2014), to calculate a company's 1-year ROI are:

$$\text{Return on Investment (ROI)} = (\text{Earnings After Tax/Total Asset}) \times 100\%$$

The risk-free rate of return can be determined from the average interest rate of Bank Indonesia (SBI). To calculate the average SBI rate in 1 year is:

$$\text{Average SBI} = \text{Total SBI from January to December/12}$$

Companies that generate ROI below the level of risk-free profit for 3 years, then the company is experiencing financial distress. A company that is successful in carrying out a turnaround is marked by the company's achievement in increasing ROI above the risk-free rate of return for at least 3 years out of 6 years of recovery. Companies that are not able to improve their performance will be declared as companies that fail to make a turnaround.

2.3. NAFMA Framework

The International Federation of Accountants (IFAC) (1998) views Management Accounting as an integral part of the management process, which provides important information to control the company's business activities and plan the company's strategy in the future. IFAC (1998) proposes a Management Accounting Best Practice Framework which has been developed to provide a strategic tool for achieving

Halaman 4

value creation by Malaysian organizations. Following the guidelines of IFAC (1998), best practice focuses on 4 interrelated characteristics, among others: a distinctive managerial function, utility of work outcomes, value of work processes and technologies and capabilities required for function effectiveness. This motivated the Malaysian Institute of Accountants (MIA) and the Chartered Institute of Management Accounting (CIMA) to hold the National Award for Management Accounting (NAMA), for the first time in 2004, actively developing Management Accounting as a strategic tool in a competitive environment. The results of the NAMA framework supported by CIMA consist of: Leadership, Management Accounting Information (MAI), Resource Management, Customer/Market Focus, Partnership Management, Value Creation, Business Results and Corporate Social Responsibility/CSR.

(1) Leadership

Leadership requires determination and commitment from top management. To formulate the right strategy, effective communication is needed. The NAMA framework measures the commitment and responsibility of top management in achieving their vision.

(2) Management Accounting Information (MAI)

The right strategy requires sufficient knowledge of performance, prospects, and competitive position. Strategy implementation requires an MAI system to facilitate accurate monitoring of the impact of the new strategy. The NAMA framework focuses on the accessibility, reliability and timeliness of information.

(3) Resource Management

Employees with adequate skills at every stage of development are critical to a successful turnaround. This requires support, transformation, and employee growth. Thus, the NAMA framework focuses on overall career development within the organization which includes training, recognition, incentives, and opportunities for continuous improvement.

(4) Customer/Market Focus

Sadasanam and Tal (2001) emphasize that an external focus is important for successful turnaround. This is exemplified by the need for a comprehensive understanding of the customer, market and business environment, as well as having customer-oriented management practices. Relationships with customers, prompt delivery, and after-sales service are important factors by NAMA's focus on meeting customer needs.

(5) Partnership Management

Establishing good communication or relationships in the industrial world is important in management. The NAMA framework includes an organizational approach to managing stakeholder relationships.

(6) Value Creation

Bourginon (2005) emphasizes that value creation should not be measured solely in short-term accounting numbers, but is viewed as a long-term strategic tool that embraces the perspectives of customers and shareholders. Thus, the NAMA framework measures value added activities in a management accounting context where 'value' can be considered financial.

(7) Business Results

Companies need to measure performance effectively and take appropriate corrective action. Turnaround will only be successful and sustainable if the objectives of the different stakeholders can be aligned, so that the strategy can be aligned with the objectives. In the perspective of NAMA, performance measurement will measure the implications of business results on the application of management accounting changes.

(8) Corporate Social Responsibility (CSR)

CSR behavior demonstrates that open and transparent business practices are ethical and respect the views of society, employees, shareholders, other stakeholders and the environment. A number of studies (eg Mostafa et al., 2010) have linked CSR practices with long-term organizational benefits related to corporate image, particularly investor interest and market presence. The

Halaman 5

NAMA framework measures the contribution of CSR outcomes to the achievement of a sustainable competitive advantage.

The NAMA framework is useful for identifying what management accounting practices are applied by companies and discovering how management accounting techniques will generate 'value' for the organization. This framework focuses on the tools, techniques, and systems that companies employ to support value-adding activities.

3. Methodology

This research was conducted on a public company listed on the Indonesia Stock Exchange (IDX). The research method used is a mixed method with a postmodernism approach. Mixed method research aims to answer research questions that cannot be answered by qualitative and quantitative methods alone. Mixed method focuses on collecting, analyzing, and mixing quantitative and qualitative data in a series of studies (Sekaran, 2016). This study uses a non-probability purposive sampling technique. The data analysis technique used is the combined method analysis (descriptive and evaluative). Descriptive analysis technique is a technique that aims to obtain an accurate profile of an event, organization or situation. Evaluative analysis technique is a technique used to find out how well a system is working. This study uses the elements and components of Management Accounting in terms of the Notes to the Financial Statements (Cat K) and the company's Annual Report to describe the condition of companies experiencing real financial distress.

4. Results

4.1. Return on Investment (ROI)

ROI is a way to calculate the rate of return on investment in running a business. If the ROI shows a positive number, then the investment is better to continue. However, if the ROI shows a negative number, then it is better to stop the investment because it can cause losses. Kasmir (2014) defines the ROI formula as the ratio of returns on assets used by a party in the company.

The value needed in calculating ROI is obtained from the company's Financial Statements, namely the Profit and Loss Statement and the Statement of Financial Position. Public companies grouped into 9 industrial sectors on the Indonesia Stock Exchange Factbook amounted to 639 companies. Only 142 companies provided Financial Statements from 2011 to 2020 which were then calculated for the 142 ROI of these companies from 2011 to 2020.

Based on the calculations obtained, 23.73% of the company's ROI from the total decreased to a negative ROI. The company's ROI also fluctuated. This shows that public companies in Indonesia are prone to experiencing financial distress.

4.2. Average Interest Rate of Bank Indonesia (SBI)

The Bank Indonesia interest rate (SBI) is the interest rate determined by Bank Indonesia every month and announced to the public to be a reference for various loan products that are present at financial institutions such as banks, and others. In determining the interest rate of Bank Indonesia, there are several factors to consider such as the inflation rate, economic conditions, demand for goods, the amount of money in circulation, and others. The average interest rate of Bank Indonesia in this study is used as a comparison of ROI or the Risk-Free Profit Rate obtained from the Central Statistics Agency.

4.3. Graph of Determining Financial Distress and Corporate Turnaround

The graph for determining financial distress and corporate turnaround is obtained by comparing the ROI of 142 companies with the average SBI from 2011 to 2020. After the analysis was carried out, it was found that 42 companies experienced financial distress and had been grouped into 3 categories of turnaround, namely corporate turnaround (CT), not corporate turnaround (Non-CT), and it is not certain whether it is corporate turnaround or not (BBP).

Halaman 6

(1) Corporate Turnaround (CT)

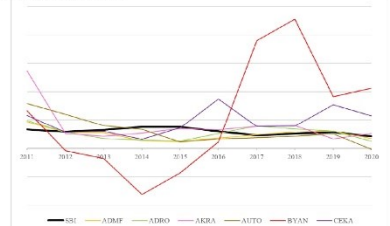


Figure 2. Graph of Determining Financial Distress and Corporate Turnaround (Part I)

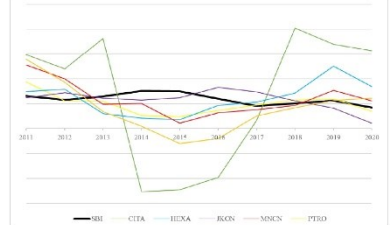


Figure 3. Graph of Determining Financial Distress and Corporate Turnaround (Part II)

(2) Not Corporate Turnaround (Non-CT)

Halaman 7



Figure 4. Graph of Determining Financial Distress and Not Corporate Turnaround (Part I)

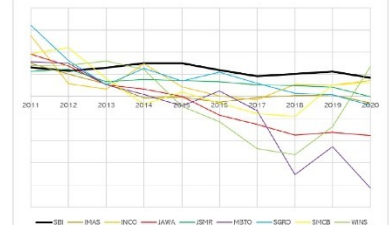


Figure 5. Graph of Determining Financial Distress and Not Corporate Turnaround (Part II)

(3) Uncertain Corporate Turnaround or Not (BBP)

Halaman 8

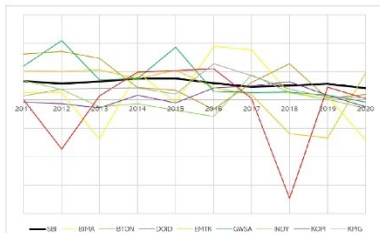


Figure 6. Graph of Determining Financial Distress and Uncertain Corporate Turnaround (Part I)



Figure 7. Graph of Determining Financial Distress and Uncertain Corporate Turnaround (Part II)

The analysis based on the theory of Francis and Desai (2005) consists of 3 criteria. Criterion 1 where the company has an ROI of 2 consecutive years above the average SBI. Criterion 2 where the company has an ROI for 3 consecutive years that falls below the average SBI after criterion 1. If both criteria are met, then the company can be said to be in financial distress. Then to determine whether a company has a corporate turnaround or not, it is known from criterion 3. Criterion 3 where the company has an ROI of 3 consecutive years rising above the SBI average (it can be said to be a corporate turnaround), the ROI of 3 consecutive years remains below the average SBI (it can be said that there is no corporate turnaround), ROI fluctuates only 1 to 2 consecutive years, increasing/staying below the SBI average or

Halaman 9

limited by the limitations in the study where the ROI and the average SBI in 2021 and above are unknown (can be said to be uncertain).

4.4. NAIMA Framework Analysis

The samples analyzed are companies that experience financial distress and are engaged in the manufacturing industry. Obtained 11 samples from 42 companies experiencing financial distress. In the analysis results obtained, it is known that the 11 companies implement Leadership (1.1), Partnership Management (5.1), Business Results (7.1 & 7.2), and Corporate Social Responsibility (CSR) consistently. However, a number of companies are inconsistent in implementing Leadership (1.2 & 1.3), Management Accounting Information (MAI), Resource Management, Customer/Market Focus and Value Creation.

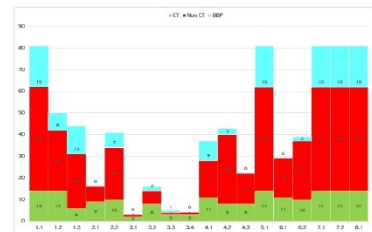


Figure 8. Graph of Number of Applications of NAIMA Indicators in 5-8 Years

The sample was analyzed using the NAIMA working paper which has 18 indicators out of 8 NAIMA criteria. The descriptions of these indicators are as follows:

- (1) 1.1: There is the Company's Vision, Mission, and Strategy Objectives.
- (2) 1.2: There is Top Management Support and Commitment in Applying Management Accounting Concepts and Techniques.
- (3) 1.3: The Company's Strategic Plan Translated into Day-to-Day Management in All Departments/Sections/Units.
- (4) 2.1: There is Accessibility, Reliability, and Timeliness of Management Accounting Information.
- (5) 2.2: Management Accounting Information Analyzed and Used by Executives and Company Management.
- (6) 3.1: There is a Career Plan for Management Accounting Employees.
- (7) 3.2: Employees Receive Training Related to Management Accounting.
- (8) 3.3: There is "Space" for Employees to Contribute Effectively to the Company and Quality Goals.
- (9) 3.4: Companies Provide Incentives to Encourage Activities 3.3.
- (10) 4.1: The Company Ensures Current and Future Customer Needs and Expectations.
- (11) 4.2: The Company Has Support Services to Meet Customer Needs.
- (12) 4.3: Company Handles Customer Feedback/Complaints for Continuous Improvement.
- (13) 5.1: Companies Manage Relationships with Partners.
- (14) 6.1: Company Has Business Innovation.

Halaman 10

- (15) 6.2: Company Conducts Business Expansion.
- (16) 7.1: Companies Use Performance Indicators (Both Financial and Non-Financial) in Assessing Business Results.
- (17) 7.2: Companies Use Evaluation Tools to Measure Company Performance.
- (18) 8.1: There are CSR Efforts Done to Support Company Value Creation.

5. Conclusions

Based on the analysis results obtained, public companies experiencing financial distress have not optimally applied the NAIMA framework. In the turnaround phase, companies with corporate turnaround apply indicators 2.2 and 6.1 simultaneously and consistently. Meanwhile, companies that are not corporate turnaround do not apply the two indicators simultaneously. These two indicators play an important role in the turnaround phase where if the company plans, controls, and makes decisions on Management Accounting information, the company can see opportunities by making business innovations in the form of creating new products that can help the success of corporate turnaround.

References

- [1] Sumarni, Indriati. (2022). Analisis Financial Distress Perusahaan di Indonesia di Masa Pandemi Covid-19. *Publis : Jurnal Penelitian dan Pemikiran Administrasi Publik dan Administrasi Bisnis*, 6(1). <https://doi.org/10.35722/publis.v6i1.584>
- [2] Perwati, D., & Putri, A. G. (2021). Analisis Prediksi Financial Distress dengan Menggunakan Model Altman Z-Score pada Perusahaan Ritel tahun 2018-2020. *KEUNIS*, 9(2), 132. <https://doi.org/10.33497/kesnis.v9i2.2656>
- [3] Ruyyaningrum, N., & Rohman, A. (2021). Analisis Pengaruh Mekanisme Corporate Governance Terhadap Terjadinya Financial Distress Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *Diponegoro Journal of Accounting*.
- [4] BPS. *Utank Pertama Kali RI Mengalami Kontraksi Pertumbuhan Ekonomi Sejak 1998*. tempo.co. (2021).
- [5] Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Perekonomian Dunia: Infografis. wartaeconomico.id (2020).
- [6] Jamahudin, A., Mohd Husin, N. I., & Omar, N. (2018). The Role of Management Accounting in a Turnaround Strategy.
- [7] Sekaran, U., & Bougie, R. J. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* Seventh Edition. John Wiley & Sons.
- [8] Kasim, (2014). Analisis Laporan Keuangan. Jakarta: Rajawali Pers.
- [9] Chenecheche, J., & Kingford M. (2014). Corporate Survival: Analysis of Financial Distress and Corporate Turnaround of the UK Retail Industry
- [10] Hasniza Haron, N., Kamal Abdul Rahman, I., & Smith, M. (2013). Management Accounting Practices and the Turnaround Process. *Asian Review of Accounting*, 21(2), 100-112. <https://doi.org/10.1108/ara-01-2012-0001>
- [11] Agusti, Chalendra. (2013). Analisis Faktor yang Mempengaruhi Kemungkinan Financial Distress Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar BEI Periode 2008-2011. Skripsi. Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro
- [12] Hapari, Indri (2012). Kekuatan Rasio Keuangan Dalam Memprediksikan Financial Distress Perusahaan Manufaktur di BEI. *Jurnal Dinamika Manajemen*, Vol. 3 No. 2, 2012, pp. 101-109.
- [13] Schmueck, Martin. (2012). Financial Distress and Corporate Turnaround. An Empirical Analysis of the Automotive Supplier Industry. Germany. Munchen University
- [14] Minimata, Matthew. (2011). Successful Turnarounds: The Role of Appropriate Entrepreneurial Strategies. *Indian Institute of Management Bangalore*, No. 337
- [15] Mostafa, N., Amirul Shah, M.S. & Azlan, A. (2010). Sustainable Development: a Competitive Advantage or a Threat. *Business Strategy Series*, Vol. 11 No. 1, pp. 84-89.

Halaman 11

- [16] Ikatan Akuntan Indonesia. (2007). *Standar Akuntansi Keuangan. Edisi 2007*. Jakarta. Salemba Empat
- [17] Mamsyah Hanafi, & Abdul Halim. (2007). *Analisis Laporan Keuangan. Edisi Ketiga*. Yogyakarta. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YPKN
- [18] Jumingan. (2006). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta. PT. Bumi Aksara
- [19] Francis, J. D., & Desai, A. B. (2005). Situational and Organizational Determinants of Turnaround Management Decisions. 43(9), 1203-1224. <https://doi.org/10.1109/00251740510626272>
- [20] Bourguignon, A. (2005). Management Accounting and Value Creation. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 16 No. 3, pp. 353-389.
- [21] Platt, H. D., & Platt, M. B. (2002). Predicting Corporate Financial Distress: Reflections on Choice-Based Sample Bias. *Journal of Economics and Finance*, 26(2), 184-199. <https://doi.org/10.1007/bf02755985>
- [22] Sudarsanam, S. & Lai, J. (2001). Corporate Financial Distress and Turnaround Strategies: an Empirical Analysis. *British Journal of Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 183-199.
- [23] *International Management Accounting Practice Statement*. Management Accounting Concepts. International Federation of Accountants (IFAC). (1998). New York, NY, pp. 82-100.

Halaman 12

Lampiran 4. Luaran Berupa Infografis *FD*, *CT*, dan *NAfMA*



Cover Infografis



1. Pembatas I

FINANCIAL DISTRESS (FD)

Financial distress merupakan tahap penurunan kondisi keuangan yang terjadi sebelum kebangkrutan ataupun likuidasi. *Financial distress* berawal ketika perusahaan mengalami kerugian secara terus menerus sehingga menyebabkan defisiensi modal. *Financial distress* dapat dilihat melalui berbagai cara yaitu kinerja perusahaan yang terus menurun, ketidakmampuan perusahaan membayar kewajiban, kesulitan likuiditas, dan lain - lain

NOTES

Pada tahun 2011-2020, terdapat 40 perusahaan ter-delisting dari IDX yang menandakan bahwa perusahaan publik di Indonesia rawan mengalami *financial distress*

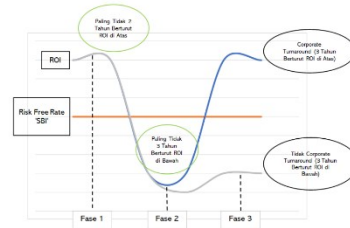
CORPORATE TURNAROUND (CT)

Corporate turnaround adalah keadaan dimana perusahaan mampu keluar dari *financial distress* dengan kondisi keuangan yang stabil. *Turnaround* dilakukan ketika manajemen tidak berhasil dalam mengelola perusahaan sehingga prospek perusahaan menjadi tidak jelas dan mengalami krisis yang berkepanjangan. Dalam melakukan *turnaround*, perusahaan perlu menerapkan praktik *Management Accounting*

2. FD & CT

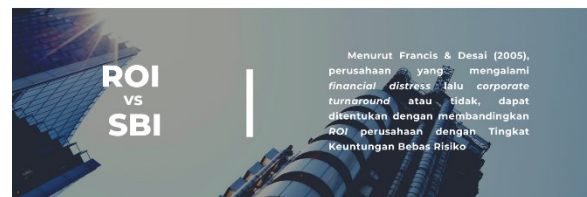
ROI vs SBI

Perusahaan yang mengalami *financial distress* lalu *corporate turnaround* atau tidak, dapat ditentukan menggunakan garis waktu serta membandingkan *Return on Investment (ROI)* perusahaan dengan Tingkat Keuntungan Bebas Risiko (rata-rata SBI)



Keterangan :

- Fase 1 : ROI paling tidak 2 tahun di atas SBI
- Fase 2 : ROI paling tidak 3 tahun di bawah SBI (FD)
- Fase 3 : ROI paling tidak 3 tahun di atas atau tetap di bawah SBI
- SBI : Suku Bunga Bank Indonesia



3. ROI vs SBI

NAFMA FRAMEWORK

(National Award for Management Accounting)

NAFMA pertama kali diadakan pada tahun 2004 oleh *Malaysian Institute of Accountants (MIA)* dan *Chartered Institute of Management Accounting (CIMA)* di Malaysia dengan tujuan mengembangkan *Management Accounting* sebagai alat strategis dalam lingkungan yang kompetitif. Penghargaan ini memiliki kriteria penilaian yang kemudian dikenal dengan *NAFMA Framework* dan dapat digunakan untuk mengidentifikasi praktik *Management Accounting* yang diterapkan oleh perusahaan. Adapun 8 kriteria pada *NAFMA Framework* adalah:

| | |
|--------------------------|---|
| 1 Leadership | 2 Management Accounting Information (MAI) |
| 3 Resource Management | 4 Customer/Market Focus |
| 5 Partnership Management | 6 Value Creation |
| 7 Business Results | 8 Corporate Social Responsibility (CSR) |

4. NAFMA Framework



5. Pembatas II

HASIL ANALISIS FD & CT

PERUSAHAAN PUBLIK DI INDONESIA

Daftar 42 kode perusahaan yang mengalami *financial distress* yang dikelompokkan berdasarkan kategori *turnaround*

| CORPORATE TURNAROUND | TIDAK CORPORATE TURNAROUND | BELUM BISA DIPASTIKAN |
|----------------------|----------------------------|-----------------------|
| ADMF | BWPT | BIMA |
| ADRO | CFIN | BTON |
| AKRA | CTBN | DOID |
| AUTO | DKFT | EMTK |
| BYAN | DPNS | CWSA |
| CEKA | EXCL | INDY |
| CITA | GDST | KOPI |
| HEXA | GEMA | KPIG |
| JKON | IMAS | LION |
| MNCN | INCO | MDIA |
| PTRO | JAWA | MPPA |
| | JSMR | PANS |
| | MBTO | RODA |
| | SCRO | TBIG |
| | SMCB | TBLA |
| | WINS | |

Jumlah

CT : 11
Non CT : 16
BBP : 15

7. 42 Perusahaan *Financial Distress*

ANALISIS FD & CT

Collecting Data
Berdasarkan Factbook IDX, terdapat 639 perusahaan publik dari 9 sektor industri di Indonesia

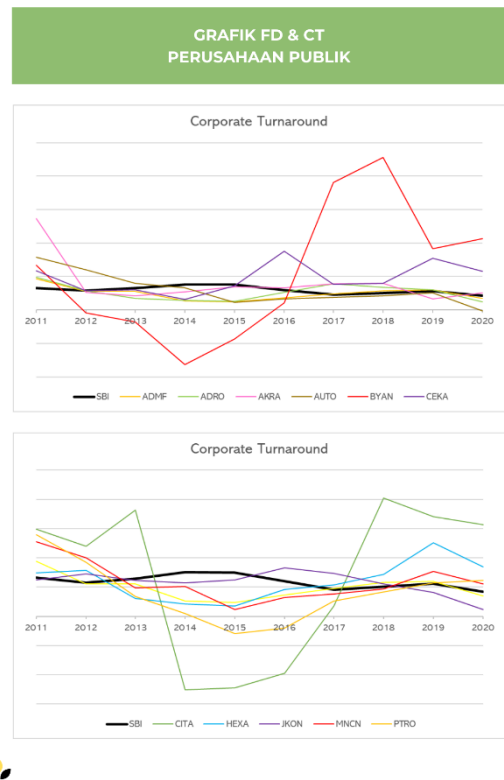
Sorting Data
Dari 639 perusahaan, hanya 142 perusahaan yang memiliki akses data memadai atau menyediakan Laporan Keuangan dari tahun 2011-2020

Data Analysis
Menghitung dan membandingkan ke 142 ROI perusahaan dengan rata-rata SBI tahun 2011-2020. Diperoleh 42 perusahaan mengalami *financial distress*

Grouping Data
42 perusahaan yang mengalami *financial distress* dikelompokkan menjadi 3 kategori *turnaround* (*corporate turnaround*, tidak *corporate turnaround*, dan belum bisa dipastikan)

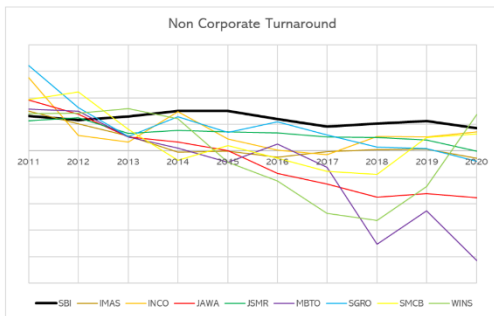
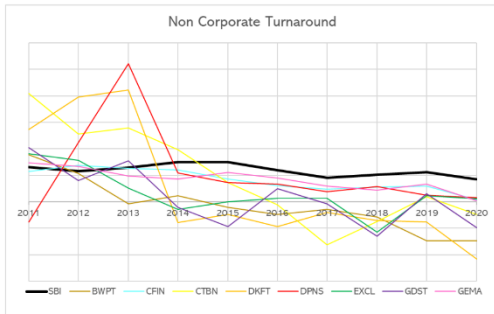
ROI dihitung menggunakan rumus Kasmir (2014)
(Laba Setelah Pajak/Total Asset) x 100%
Data SBI diperoleh dari Badan Pusat Statistik (BPS)

6. Analisis *FD & CT*



8. Grafik *FD & CT*

GRAFIK FD & NON CT PERUSAHAAN PUBLIK

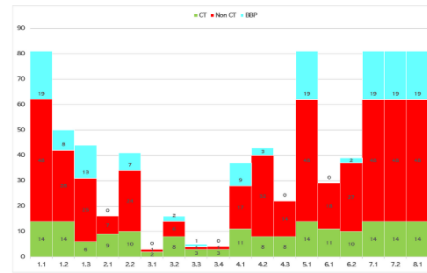


9. Grafik FD & Non-CT

JUMLAH PENERAPAN INDIKATOR NAFMA DALAM RENTANG WAKTU 5-8 TAHUN

AUTO, CEKA, CTBN, DPNS, GDST, IMAS, MBTO, SMCB, BIMA, BTON, LION

18 Indikator NafMA Framework



IMPLEMENTASI NAFMA FRAMEWORK

TAHAP ANALISIS



DARI 42 PERUSAHAAN PUBLIK, DIAMBIL 11 PERUSAHAAN MANUFAKTUR

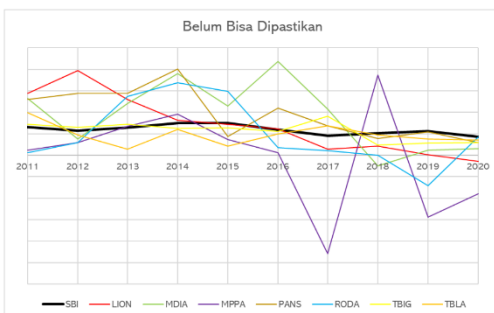
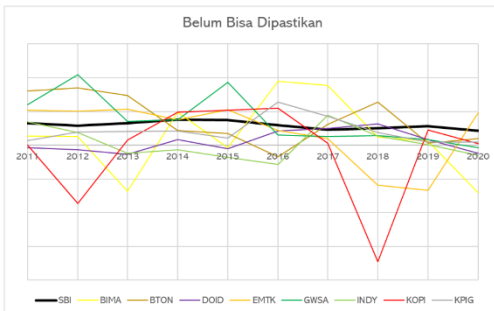


CHECK LIST 11 PERUSAHAAN MANUFAKTUR MENGGUNAKAN NAFMA FRAMEWORK

Template Kertas Kerja NafMA
<https://bit.ly/KertasKerjaNafMA>

11. Analisis NafMA Framework

GRAFIK FD & BBP PERUSAHAAN PUBLIK



10. Grafik FD & BBP



SPECIAL THANKS

Hendra Agustinus H. Marbun, S.E., M.Si., Ak., CA.
 Maryam Monika Rangkuti, S.E., M.Si.
 Aston L. Situmorang, S.E., M.Si.
 Ir. Agus Sulistio, Rushamimi Lubis

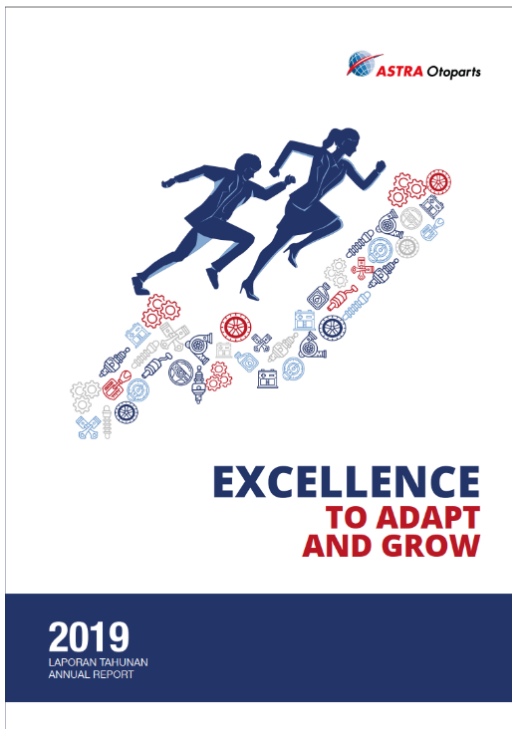
Ikhsan, Faith, Nayla
 Fernando Hose Lumban Gaol
 Vebry, Meryidha, Monica, Beby, Alfina, Habin, Juang

POLITEKNIK WILMAR BISNIS INDONESIA
2022

M. RIZQI KHAIRI BIMANTORO (1802010070)

12. Penutup Infografis

Lampiran 5. Laporan Tahunan & Keuangan AUTO Tahun 2019

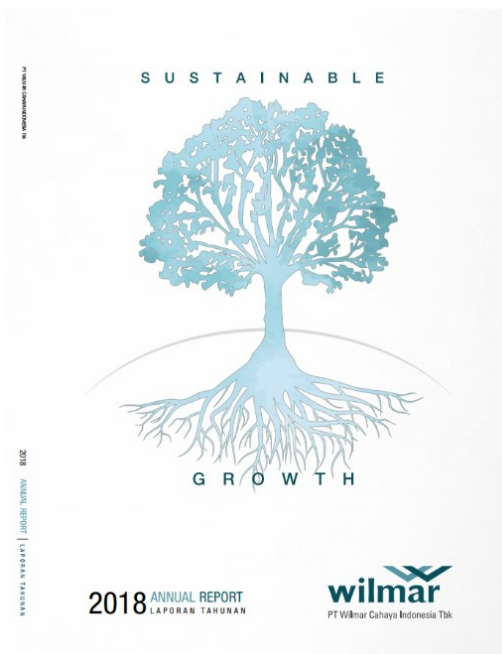


**PT ASTRA OTOPARTS TBK
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN/
CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS**

**31 DESEMBER 2019 DAN 2018/
31 DECEMBER 2019 AND 2018**

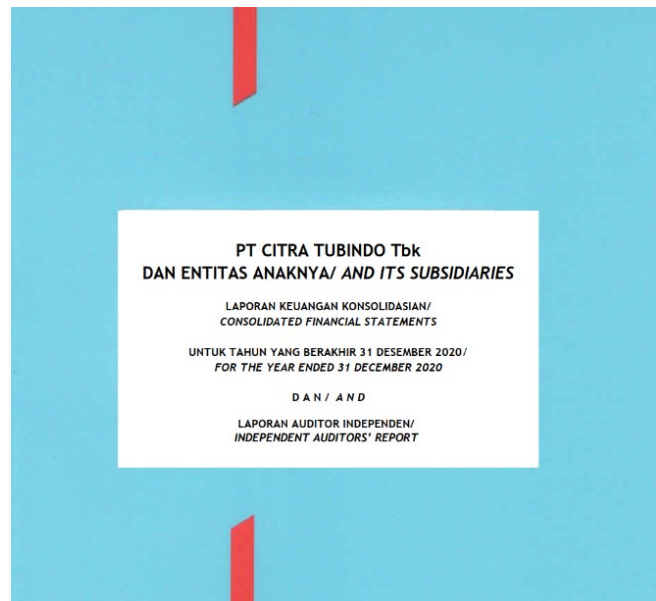
Lampiran 6. Laporan Tahunan & Keuangan CEKA Tahun 2018



PT Wilmar Cahaya Indonesia Tbk.

Laporan keuangan
tanggal 31 Desember 2018
dan untuk tahun yang berakhir pada tanggal tersebut
berserta laporan auditor independen/
*Financial statements
as of December 31, 2018
and for the year then ended
with independent auditors' report*

Lampiran 7. Laporan Tahunan & Keuangan CTBN Tahun 2020



Lampiran 8. Laporan Tahunan & Keuangan DPNS Tahun 2019



PT Duta Pertiwi Nusantara Tbk dan Entitas Anak/ and its Subsidiary

Laporan Keuangan Konsolidasian
untuk tahun-tahun yang berakhir
31 Desember 2019 dan 2018/

*Consolidated Financial Statements
for the years ended
31 December 2019 and 2018*

beserta Laporan Auditor Independen/
with Independent Auditors' Report thereon

Lampiran 9. Laporan Tahunan & Keuangan GDST Tahun 2019



PT GUNAWAN DIANJAYA STEEL Tbk

Laporan Keuangan
Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal-tanggal
31 Desember 2019 dan 2018
Dan
Laporan Auditor Independen/
Financial Statements
For The Years Ended
December 31, 2019 and 2018
And
Independent Auditors' Report

Lampiran 10. Laporan Tahunan & Keuangan IMAS Tahun 2018



PT Indomobil Sukses Internasional Tbk dan entitas anaknya/*and its subsidiaries*

Laporan keuangan konsolidasian tanggal 31 Desember 2018
dan untuk tahun yang berakhir pada tanggal tersebut
beserta laporan auditor independen/
*Consolidated financial statements as of December 31, 2018
and for the year then ended
with independent auditors' report*

Lampiran 11. Laporan Tahunan & Keuangan MBTO Tahun 2018



Lampiran 12. Laporan Tahunan & Keuangan SMCB Tahun 2018



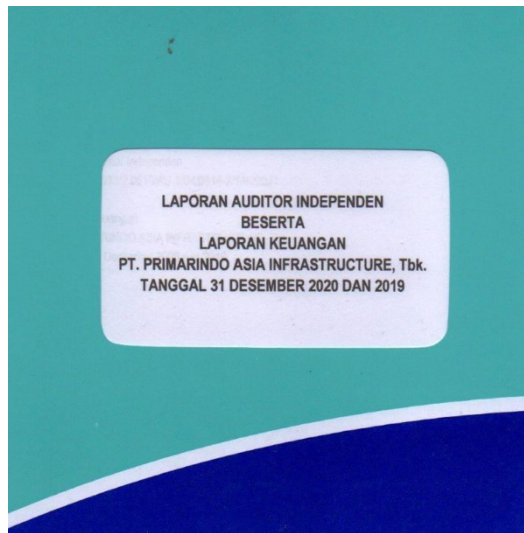
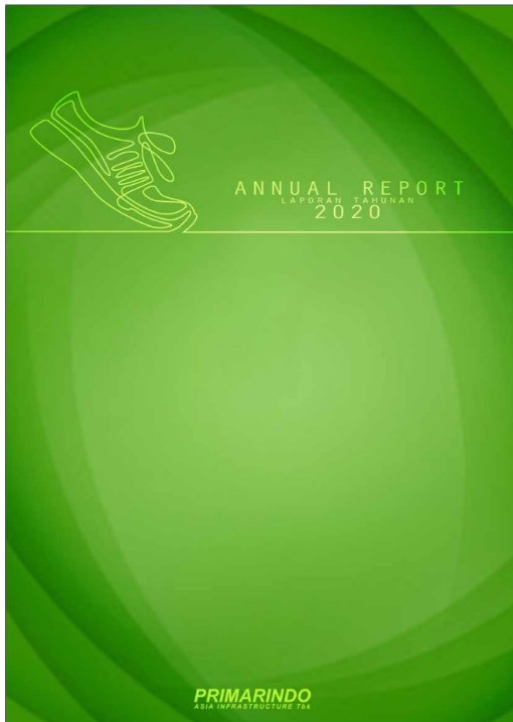
PT SOLUSI BANGUN INDONESIA Tbk (Dahulu / Formerly PT HOLCIM INDONESIA Tbk) DAN ENTITAS ANAK / AND ITS SUBSIDIARIES

LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN/
CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

UNTUK TAHUN-TAHUN YANG BERAKHIR
31 DESEMBER 2018 DAN 2017/
FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2018 AND 2017

DAN LAPORAN AUDITOR INDEPENDEN/
AND INDEPENDENT AUDITOR'S REPORT

Lampiran 13. Laporan Tahunan & Keuangan BIMA Tahun 2020



Lampiran 14. Laporan Tahunan & Keuangan BTON Tahun 2019



PT BETONJAYA MANUNGGAAL Tbk

**Laporan Keuangan
untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal-tanggal
31 Desember 2019 dan 2018
dan
Laporan Auditor Independen/
Financial Statements
for the Years Ended
December 31, 2019 and 2018
and
Independent Auditors' Report**

Lampiran 15. Laporan Tahunan & Keuangan LION Tahun 2020




**PT LION METAL WORKS Tbk
DAN ENTITAS ANAKNYA**

**LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN
TANGGAL 31 DESEMBER 2020 SERTA
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR PADA TANGGAL
TERSEBUT
DAN LAPORAN AUDITOR INDEPENDEN**

Lampiran 16. Dokumen *NAfMA Self-Assessment Questionnaire*

NAfMA Self-Assessment Questionnaire
Public-listed and Non-listed Companies



National Award

for Management Accounting (NAfMA) 2010

Successful organisations worldwide use management accounting to create value that leads to excellent business performance. Management Accounting with its emphasis on strategic decision making and performance management offers invaluable tools and concepts towards attainment of global competitiveness.

This questionnaire will help you assess your company's management accounting practices. It will take only about 15 minutes to 30 minutes to complete this questionnaire. The completed questionnaire can be submitted to any representative of the NAMA 2010 Organising Committee or mailed within one week of receipt to the following address for the attention of Ms Zulfa Abdul Rahman:

NAMA 2010 Organising Committee
c/o Malaysian Institute of Accountants
Dewan Akuntansi
No. 2 Jalan Tun Sambanthan 3, Brickfields
50470 Kuala Lumpur

Entry Requirements
The Award is open to:

- Companies listed under the Bursa Malaysia Securities Berhad
- Non-listed companies in Malaysia
- Small and Medium Enterprises with annual sales turnover not exceeding RM25 million or with full-time employees not exceeding 150

Companies must have at least 2 years profit track record within the last 3 financial years.

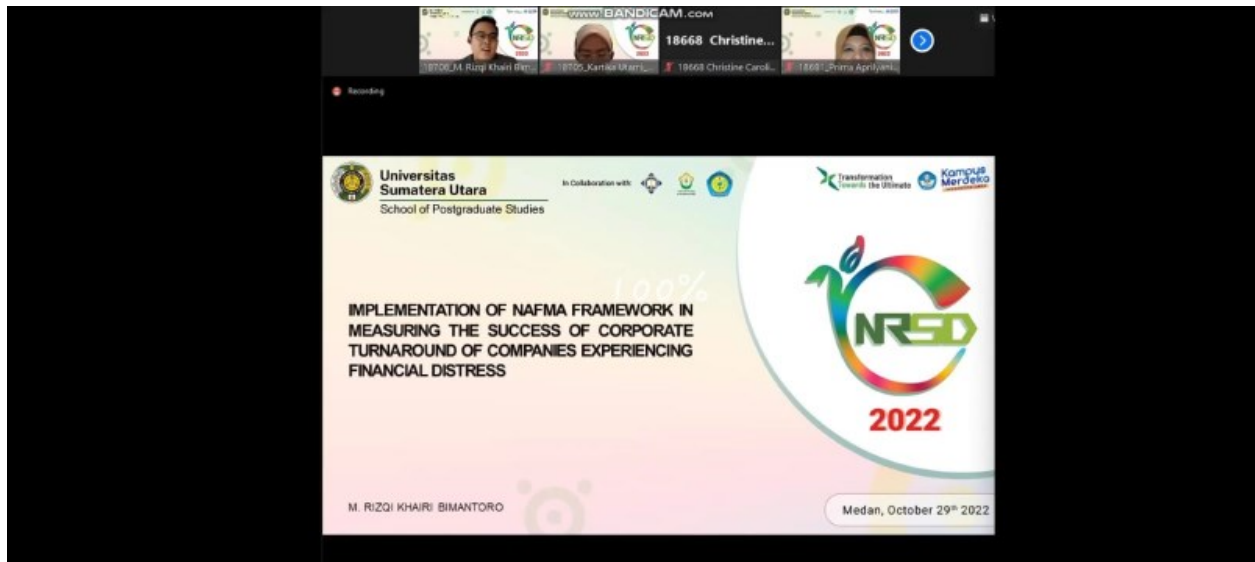
This self-assessment is part of the NAMA 2010 assessment process. The NAMA Self-Assessment Questionnaire must be submitted together with the NAMA Submission Report by **25 August 2010**.

We look forward to your support and hope that your esteemed organisation will participate in NAMA 2010. Should you require further information please do not hesitate to contact the Organising Committee through Ms Zulfa Abdul Rahman at MIA at 03-2272 1501 or Ms Marini Abu Bakar of CIMA Malaysia Division at 03-7723 0230.

Softcopy templates of the Questionnaire can be downloaded from both the MIA and CIMA websites at www.mia.org.my and www.cimaglobal.com/malaysia

| | | | |
|--------------------|-------|----------|--|
| Name of Company | | | |
| Address | | | |
| Nature of Business | | | |
| Respondent's Name | | | |
| Designation | | | |
| Contact Details | Tel : | Mobile : | |
| | Fax : | Email : | |
| Date | | | |
| Signature | | | |

Lampiran 17. Rekam Layar Presentasi 2nd ICNRSD 2022



Lampiran 18. Sertifikat Presenter 2nd ICNRSD 2022

