

## BAB II. DASAR TEORI

### 2.1. Tinjauan Pustaka

#### 2.1.1 *Financial Distress (FD)*

Menurut Hanafi (2007), *financial distress* di deskripsikan sebagai dua titik ekstrim yaitu kesulitan likuiditas jangka pendek sampai *insolvabel*. 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. Kinerja keuangan menurut Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) (2007) adalah kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengendalikan sumber daya yang mereka miliki. Kinerja keuangan merupakan gambaran kondisi keuangan perusahaan pada suatu periode tertentu mengenai penghimpunan dan penyaluran dana yang biasa diukur dengan indikator kecukupan modal, likuiditas, dan profitabilitas (Jumingan, 2006).

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

1. 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.

2. 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.

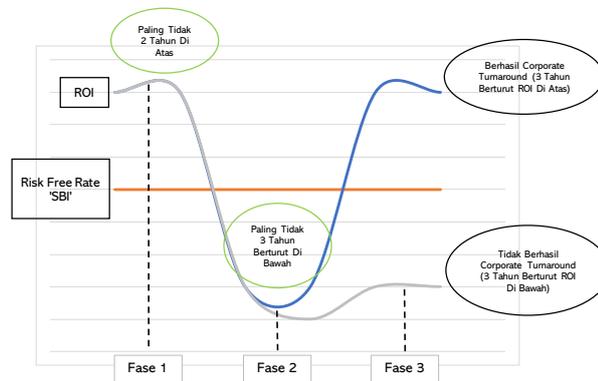
3. Kerugian dalam aktivitas operasional perusahaan selama beberapa tahun

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.

#### 2.1.2 *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 & Desai, 2005).



**Gambar 2. 1. Garis Waktu Penentuan *Corporate Turnaround***

Menurut Kasmir (2014), untuk menghitung *ROI* 1 tahun perusahaan adalah:

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

Tingkat keuntungan bebas risiko dapat ditentukan dari rata-rata tingkat suku bunga Bank Indonesia (SBI). Untuk menghitung rata-rata tingkat SBI dalam 1 tahun adalah:

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

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

### 2.1.3 Kerangka Kerja NAFMA

*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)*, 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*.

#### 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.

Kerangka kerja *NAfMA* ini berguna untuk mengidentifikasi praktik *Management Accounting* apa yang diterapkan oleh perusahaan dan menemukan bagaimana teknik *Management Accounting* akan menghasilkan 'nilai' bagi organisasi. Kerangka kerja ini berfokus pada alat, teknik, dan sistem yang diterapkan oleh perusahaan untuk mendukung aktivitas penambahan nilai.

## 2.2. Referensi

Adapun penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

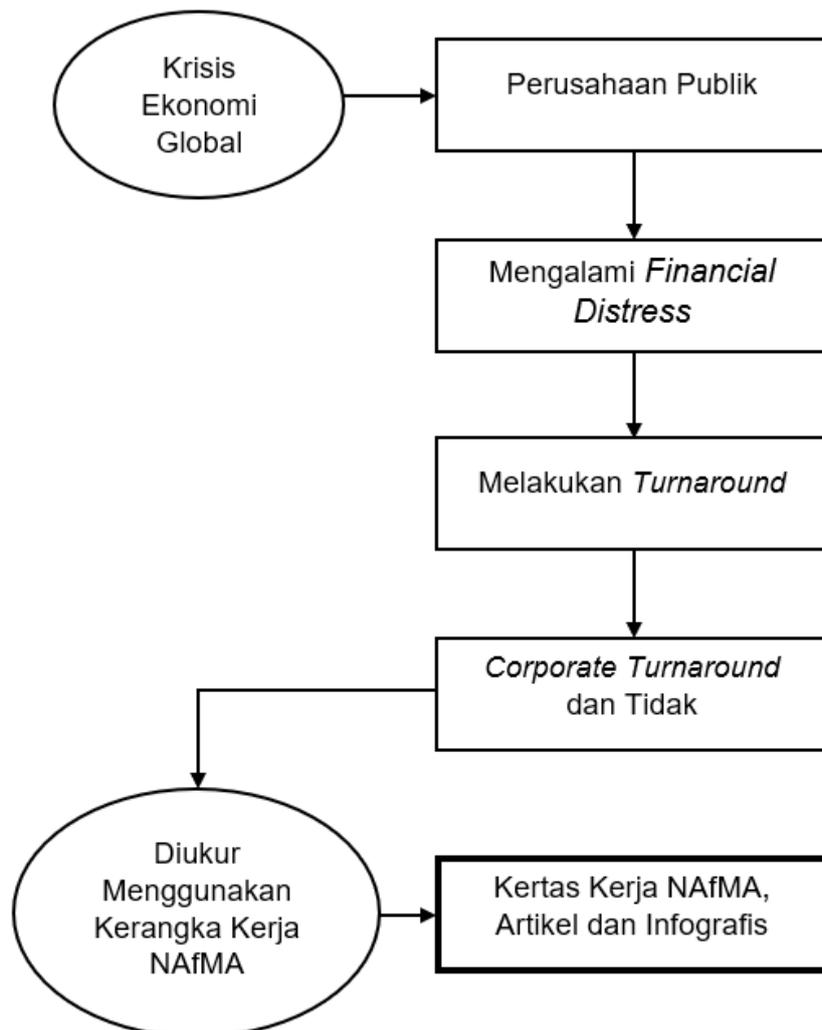
**Tabel 2. 1. Referensi Artikel dan Literatur**

Nama	Judul	Metode	Hasil Penelitian
Noor Hasniza Haron, Ibrahim Kamal Abdul Rahman	<i>Management Accounting Process and the Turnaround Process</i>	<i>NAfMA Framework</i>	Berdasarkan hasil penelitian ini, keberhasilan <i>corporate turnaround</i> tampaknya disebabkan oleh efektivitas gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi dan mendukung karyawan dalam melakukan perubahan strategis untuk modal organisasi, kesejahteraan finansial dan operasi perusahaan.
Suzana Sulaiman, Normah Omar, Ibrahim Kamal Abdul Rahman	<i>Assessing Value Creation Through NAfMA : Selected Case Studies of Malaysian Firms</i>	<i>NAfMA Framework</i>	Berdasarkan hasil penelitian ini, 3 perusahaan menunjukkan bagaimana <i>NAfMA</i> meng <i>highlight</i> dan mendorong perkembangan praktik <i>Management Accounting</i> yang menuju pada peningkatan kinerja perusahaan. Kerangka kerja <i>NAfMA</i> menghubungkan rencana strategis dengan peran akuntan serta menunjukkan bagaimana akuntan dapat meningkatkan produktivitas dan menambah <i>value</i> pada perusahaan.
Suzana Sulaiman, Normah Omar, Ibrahim Kamal Abdul Rahman	<i>NAfMA as a Value Creation Tool : Malaysian Scenario</i>	<i>NAfMA Framework</i>	Berdasarkan hasil penelitian, penghargaan <i>NAfMA</i> didasarkan pada <i>Management Accounting Best Practices Framework</i> yang diusulkan oleh <i>International Federation of Accountant (IFAC)</i> . Perusahaan yang berpartisipasi dinilai berdasarkan 8 kriteria yang meliputi <i>Management Accounting Information (MAI), Leadership, Resource Management, Customer/Market Focus, Value Creation, Partnership Management, Business Results and Corporate Social Responsibility</i> .

Nama	Judul	Metode	Hasil Penelitian
John D. Francis dan Ashay B. Desai	<i>Situational and Organizational Determinants of Turnaround</i>	ROI dan <i>Free Risk Rate</i>	Berdasarkan hasil penelitian, faktor kontekstual seperti urgensi dan tingkat 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 berpikir dalam penelitian ini disusun berdasarkan kondisi perusahaan publik di Indonesia yang mengalami *financial distress* dikarenakan krisis ekonomi global yang terjadi akibat Covid - 19 dan melakukan *turnaround* dengan menerapkan praktik *Management Accounting*. Keberhasilan atas *corporate turnaround* dari perusahaan yang mengalami *financial distress* perlu diukur untuk mengidentifikasi praktik *Management Accounting* apa yang diterapkan oleh perusahaan dan bagaimana teknik tersebut dapat menghasilkan *value* bagi perusahaan sehingga *best practices* yang mendukung keberhasilan perusahaan melakukan *turnaround* dapat ditemukan.



Gambar 2. 2. Kerangka Berpikir