

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Industri manufaktur memegang peranan penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional karena menjadi penggerak utama peningkatan nilai tambah, penyerapan tenaga kerja, dan kontribusi terhadap pendapatan negara. Dalam perekonomian modern, manufaktur berperan sebagai sektor penghasil produk bernilai tambah tinggi yang mampu menciptakan efek pengganda terhadap berbagai sektor lain, seperti logistik, energi, distribusi, dan layanan pendukung industri. Di tengah era globalisasi yang semakin kompetitif, perusahaan manufaktur dituntut untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung cepat dan sering kali tidak terduga. Perubahan tersebut dapat muncul akibat perkembangan teknologi yang bersifat disruptif, transformasi digital dalam proses produksi, pergeseran preferensi konsumen, serta perubahan regulasi ekonomi yang dinamis. Ketidakmampuan perusahaan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal dapat menimbulkan risiko serius terhadap kinerja operasional dan kondisi finansial perusahaan, terutama ketika perusahaan tidak melakukan inovasi dan penyesuaian proses produksi secara tepat waktu. Literatur *turnaround* menjelaskan bahwa faktor eksternal seperti krisis ekonomi global, tekanan kompetitif, dan perubahan teknologi yang cepat, merupakan penyebab umum penurunan kinerja pada berbagai sektor, termasuk manufaktur (Schoenberg et al., 2013a). Kondisi ini menegaskan bahwa perusahaan manufaktur perlu membangun fondasi strategi yang kuat dan responsif agar dapat mempertahankan daya saingnya dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Penurunan kinerja keuangan sering kali mencerminkan ketidakmampuan perusahaan dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis serta lemahnya strategi internal yang diterapkan dalam menghadapi dinamika eksternal. Kondisi ini umumnya ditandai dengan meningkatnya biaya operasional, menurunnya produktivitas, ketidakefisienan dalam pengelolaan aset, serta penurunan margin keuntungan secara berkelanjutan. Apabila kondisi tersebut tidak mendapatkan penanganan yang komprehensif, perusahaan berpotensi mengalami gangguan arus kas yang signifikan dan kesulitan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek maupun jangka panjang. (Francis & Desai, 2005a) menjelaskan bahwa penurunan kinerja perusahaan sering kali terjadi akibat kombinasi antara faktor situasional, seperti tekanan ekonomi eksternal, serta faktor organisasional, termasuk keterbatasan koordinasi internal dan rendahnya efektivitas pengambilan keputusan manajerial. Ketika kinerja perusahaan berada di bawah standar industri dalam periode tertentu, perusahaan akan memasuki fase penurunan kinerja yang dikenal sebagai *downturn* yang berpotensi berkembang menjadi kondisi *financial distress*. Kondisi penurunan kinerja yang berkelanjutan mendorong perusahaan untuk menerapkan strategi *turnaround* sebagai upaya menghentikan tren penurunan dan memulihkan kinerja organisasi (Ateng' Nyagiloh & Kilika, 2020). Hal ini menunjukkan pentingnya intervensi manajerial yang tepat untuk memulihkan kondisi perusahaan.

Kinerja keuangan yang melemah memiliki dampak jangka panjang yang signifikan terhadap stabilitas internal perusahaan maupun keberlanjutan operasionalnya. Ketika perusahaan memasuki fase *downturn*, berbagai aspek operasional mulai terganggu, termasuk efektivitas rantai pasok, kemampuan berinovasi, serta hubungan perusahaan dengan pemasok dan investor. Penurunan kinerja yang berlangsung secara berkepanjangan dapat menyebabkan perusahaan kehilangan pangsa pasar karena

konsumen cenderung beralih kepada kompetitor dengan kinerja yang lebih stabil. (Barker lii & Duhaime, 1997) menjelaskan bahwa penurunan kinerja yang tidak segera ditangani dapat memperlemah posisi kompetitif perusahaan dan meningkatkan risiko kegagalan usaha. Menurunnya kepercayaan pemangku kepentingan turut memperburuk kondisi pendanaan perusahaan dan mempersempit ruang gerak manajemen dalam melakukan perbaikan struktural. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penurunan kinerja keuangan merupakan proses bertahap yang dapat menjadi sinyal awal adanya ancaman strategis terhadap keberlangsungan perusahaan, sekaligus menjadi dasar penting dalam mengidentifikasi periode analisis penurunan dan pemulihan kinerja perusahaan.

Strategi *turnaround* merupakan respons strategis yang banyak diadopsi perusahaan ketika mengalami penurunan kinerja secara berkepanjangan dan berada dalam tekanan *financial distress*. Strategi ini bertujuan untuk menghentikan tren penurunan kinerja dan mengarahkan perusahaan menuju kondisi yang lebih stabil melalui serangkaian tindakan korektif yang terukur. Tindakan *turnaround* umumnya mencakup strategi *retrenchment* seperti efisiensi biaya, penjualan aset tidak produktif, rasionalisasi sumber daya, serta restrukturisasi operasional dan organisasi agar lebih relevan dengan kondisi lingkungan bisnis. (Schoenberg et al., 2013a) menjelaskan bahwa strategi *turnaround* melibatkan berbagai perubahan strategis, antara lain *efficiency improvement*, *asset retrenchment*, *focus on core business*, *management restructuring*, serta perubahan budaya organisasi yang bertujuan memulihkan kinerja perusahaan dalam jangka waktu relatif singkat. Proses *turnaround* umumnya terdiri atas dua fase utama, yaitu fase penurunan kinerja (*downturn*) dan fase pemulihan kinerja (*upturn*). Identifikasi kedua fase tersebut menjadi penting dalam menentukan periode analisis penelitian sehingga strategi yang diterapkan perusahaan dapat dikaitkan dengan perubahan kinerja yang terjadi (Balioukas et al., 2023).

Keberhasilan pelaksanaan strategi *turnaround* akan semakin optimal apabila didukung oleh penerapan Akuntansi Manajemen Strategis (*Strategic Management Accounting*). *Strategic Management Accounting* berperan dalam menyediakan informasi keuangan dan nonkeuangan yang relevan serta berorientasi strategis bagi manajemen dalam menghadapi kondisi penurunan kinerja dan proses pemulihan perusahaan. Informasi yang dihasilkan melalui praktik *Strategic Management Accounting* digunakan untuk menilai efisiensi aktivitas operasional, menentukan prioritas perbaikan, serta mengevaluasi dampak tindakan korektif yang diambil selama fase *downturn* dan *upturn*. Penelitian yang dilakukan (Cescon et al., 2019) Menjelaskan bahwa *Strategic Management Accounting* dapat mendukung perusahaan yang menjalani proses *turnaround* melalui penyediaan informasi yang berorientasi pada pengambilan keputusan strategis. (Jamaluddin et al., 2018a) Juga menjelaskan bahwa teknik akuntansi manajemen, seperti analisis biaya, evaluasi profitabilitas, pengendalian anggaran, analisis varians, dan *benchmarking*, dapat meningkatkan kualitas keputusan manajerial dalam situasi tekanan kinerja.

Integrasi antara strategi *turnaround* dan *Strategic Management Accounting* menciptakan kerangka yang saling melengkapi dalam upaya pemulihan kinerja perusahaan. Strategi *turnaround* memberikan arah perubahan dan tindakan korektif yang perlu dilakukan perusahaan untuk menghentikan penurunan kinerja. *Strategic Management Accounting* berperan sebagai sistem informasi pendukung yang menyediakan dasar analitis bagi manajemen dalam mengevaluasi efektivitas strategi. Informasi yang dihasilkan melalui praktik *Strategic Management Accounting* memungkinkan manajemen untuk memantau perubahan kinerja operasional antarperiode, mengidentifikasi sumber inefisiensi, serta menilai dampak kebijakan strategis yang diterapkan selama proses pemulihan. (Francis & Desai, 2005a)

Menyatakan bahwa keberhasilan *turnaround* sangat dipengaruhi oleh kesiapan organisasi dalam melakukan perubahan serta kemampuan manajemen dalam memanfaatkan informasi secara efektif. Sejalan dengan hal tersebut, (Cescon et al., 2019) menegaskan bahwa penggunaan informasi akuntansi strategis meningkatkan kualitas pengambilan keputusan selama proses pemulihan kinerja perusahaan.

Pengukuran kinerja keuangan menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan strategi pemulihan yang dilakukan perusahaan. Penelitian mengenai *turnaround* perusahaan sering menggunakan *Return on Assets* (ROA) sebagai indikator utama karena mampu menggambarkan efisiensi perusahaan dalam memanfaatkan aset yang dimiliki untuk menghasilkan laba. Nilai ROA yang meningkat menunjukkan bahwa perusahaan mampu memanfaatkan aset secara lebih efektif dalam kegiatan operasionalnya. Penelitian ini juga membandingkan nilai ROA perusahaan dengan *risk free rate of return* sebagai variabel kontrol untuk menilai apakah peningkatan kinerja perusahaan benar-benar mencerminkan keberhasilan strategi *turnaround* atau hanya dipengaruhi oleh kondisi pasar secara umum.

Penelitian ini difokuskan pada penerapan *Strategic Management Accounting* dalam mendukung perusahaan manufaktur terbuka di Indonesia yang mengalami *financial distress* dalam menjalankan strategi *turnaround*. Identifikasi kondisi penurunan kinerja perusahaan serta tahapan pemulihan dilakukan melalui pengamatan beberapa periode kinerja perusahaan. Penilaian keberhasilan atau kegagalan perusahaan difokuskan pada kinerja operasional yang tercermin melalui nilai ROA selama periode penelitian. Analisis konten laporan tahunan perusahaan dilakukan pada periode setelah perusahaan mengalami penurunan kinerja dan mulai menunjukkan indikasi pemulihan dengan tujuan mengidentifikasi strategi *turnaround* yang diterapkan serta peran praktik *Strategic Management Accounting* dalam mendukung pengambilan keputusan manajerial. Pendekatan eksploratif dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran *Strategic Management Accounting* dalam mendukung efektivitas strategi *turnaround* serta menjadi rujukan praktis bagi manajemen perusahaan dalam merancang kebijakan pemulihan kinerja. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini mengangkat judul **“Peranan *Strategic Management Accounting* dalam Usaha Perusahaan yang Mengalami *Financial Distress* Melakukan *Turnaround* (Studi Eksploratif pada Perusahaan Manufaktur Terbuka di Indonesia)”** sebagai upaya untuk memahami bagaimana informasi akuntansi strategis mendukung proses pemulihan kinerja perusahaan manufaktur terbuka di Indonesia

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

- a. Bagaimana kondisi kinerja keuangan perusahaan manufaktur yang mengalami *financial distress* sebelum dan sesudah penerapan strategi *turnaround*?
- b. Bagaimana bentuk strategi *turnaround* yang diterapkan perusahaan dalam upaya memulihkan kinerja keuangan?
- c. Bagaimana peran *Strategic Management Accounting* (SMA) dalam mendukung efektivitas strategi *turnaround* pada perusahaan manufaktur?

1.3. Tujuan Tugas Akhir

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut :

- a. Menganalisis kondisi kinerja keuangan perusahaan manufaktur yang *financial distress* sebelum dan sesudah penerapan strategi *turnaround*.

- b. Mengidentifikasi dan menjelaskan bentuk strategi *turnaround* yang diterapkan perusahaan dalam upaya memulihkan kinerja keuangannya.
- c. Menganalisis peran *strategic Management Accounting* (SMA) dalam mendukung efektivitas strategi *turnaround* pada perusahaan manufaktur.

1.4. Kontribusi Tugas Akhir

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa kontribusi tugas akhir sebagai berikut :

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pelaku usaha dan manajemen perusahaan dalam mengambil keputusan terkait perencanaan strategi pemulihan, efisiensi biaya, dan penguatan kinerja keuangan pada sektor manufaktur.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan sumber informasi bagi akademisi maupun praktisi dalam memahami penerapan strategi *turnaround* serta peran *strategic Management Accounting* (SMA) dalam mendukung efektivitas proses pemulihan perusahaan.
- c. Bagi penulis, penelitian diharapkan menjadi sarana dalam mengembangkan pemahaman dan keterampilan analitis terkait manajemen strategis, akuntansi manajemen strategis, serta penerapan konsep kinerja keuangan dalam konteks pemulihan perusahaan.