

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Industri Manufaktur dan Tantangan Kinerja

Industri manufaktur merupakan salah satu sektor penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional karena memberikan nilai tambah yang signifikan, menciptakan lapangan kerja, dan memengaruhi stabilitas rantai pasok industri lainnya. Peran sektor manufaktur sebagai penggerak ekonomi menjadikannya sangat peka terhadap perubahan lingkungan bisnis. Dalam konteks globalisasi, perusahaan manufaktur tidak hanya bersaing dengan produsen lokal, tetapi juga menghadapi produk impor dengan harga kompetitif dan kualitas yang bervariasi. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk memiliki efisiensi operasional yang tinggi serta strategi adaptif dalam menghadapi perubahan pasar global. (Schoenberg et al., 2013b) menjelaskan bahwa ketidakstabilan lingkungan industri dapat memicu penurunan performa perusahaan apabila tidak diantisipasi secara tepat. Tekanan persaingan yang semakin kompleks menjadikan pengelolaan kinerja sebagai isu strategis bagi perusahaan manufaktur.

Perusahaan manufaktur juga menghadapi tantangan eksternal berupa fluktuasi harga bahan baku, ketidakpastian nilai tukar, serta perubahan kebijakan ekonomi. Kondisi tersebut berpotensi mengganggu stabilitas operasional, terutama bagi perusahaan yang bergantung pada bahan baku impor atau sumber energi yang tidak stabil. Peningkatan biaya produksi menuntut perusahaan untuk menyesuaikan strategi biaya dan harga agar tetap kompetitif. Ketidakpastian dalam merespons perubahan lingkungan bisnis dapat memperburuk kondisi kinerja perusahaan. (Ateng' Nyagiloh & Kilika, 2020) Menyatakan bahwa perusahaan yang tidak responsif terhadap dinamika eksternal memiliki risiko lebih besar untuk memasuki fase penurunan kinerja. Tantangan tersebut menegaskan pentingnya kemampuan adaptasi manajerial dalam menjaga keberlanjutan perusahaan.

Perkembangan teknologi turut memperbesar tantangan kinerja perusahaan manufaktur. Transformasi digital dalam proses produksi dan sistem manajemen menuntut perusahaan untuk melakukan investasi teknologi serta peningkatan kompetensi sumber daya manusia. Ketertinggalan dalam adopsi teknologi berpotensi menimbulkan inefisiensi, peningkatan *waste*, dan penurunan produktivitas. (Oliveira Saraiva et al., 2024) Menunjukkan bahwa perusahaan yang tidak mengadopsi teknologi modern mengalami kesulitan dalam mempertahankan kualitas produk dan daya saing. Pengelolaan kinerja berbasis data dan analisis strategis menjadi kebutuhan penting dalam menghadapi kondisi tersebut. Pemahaman mendalam mengenai karakteristik industri dan faktor eksternal yang memengaruhi kinerja menjadi dasar dalam merancang strategi perusahaan yang efektif.

2.2. Penurunan Kinerja Perusahaan (*Corporate Decline*)

Penurunan kinerja atau *organizational decline* merupakan kondisi ketika perusahaan mengalami kemerosotan performa dalam jangka panjang dan kinerjanya berada di bawah standar industri. Menurut (Francis & Desai, 2005a) menjelaskan bahwa penurunan kinerja perusahaan disebabkan oleh kombinasi faktor situasional dan kelemahan internal. Faktor situasional mencakup tekanan ekonomi, perubahan teknologi, serta perubahan tren pasar. Sementara itu, faktor internal berkaitan dengan kelemahan manajerial, ketidakefisienan proses operasional, dan struktur organisasi yang tidak responsif. Apabila kondisi tersebut tidak segera ditangani secara efektif, perusahaan dapat memasuki fase *corporate decline* yang semakin sulit untuk dipulihkan.

Perusahaan manufaktur yang mengalami *corporate decline* umumnya menghadapi penurunan efisiensi operasional dan melemahnya tingkat profitabilitas. Ketidakmampuan perusahaan dalam mengendalikan biaya bahan baku, energi, dan distribusi dapat memengaruhi struktur biaya secara keseluruhan. (Ateng' Nyagiloh & Kilika, 2020) Menyatakan bahwa *decline* merupakan proses bertahap yang ditandai dengan menurunnya pendapatan dan laba serta melemahnya kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban finansialnya. Jika kondisi tersebut terus berlangsung tanpa adanya tindakan perbaikan yang memadai, perusahaan berpotensi memasuki kondisi *financial distress* yang dapat mengancam keberlangsungan operasional perusahaan.

Dampak *corporate decline* tidak hanya terlihat pada aspek keuangan, tetapi juga berpengaruh pada stabilitas internal dan hubungan perusahaan dengan pemangku kepentingan. (Barker Iii & Duhaime, 1997) Menjelaskan bahwa penurunan kinerja yang berkepanjangan dapat melemahkan posisi kompetitif perusahaan dan meningkatkan risiko kegagalan usaha. (Schendel et al., 1979) Juga menjelaskan bahwa penurunan kinerja perusahaan sering kali menjadi tahap awal yang mendorong perusahaan untuk melakukan tindakan perbaikan melalui strategi pemulihan. Oleh karena itu, pemahaman mengenai proses penurunan kinerja perusahaan menjadi penting sebagai dasar dalam menentukan strategi pemulihan yang tepat bagi perusahaan.

2.3. Strategi Turnaround

Strategi *turnaround* merupakan pendekatan manajerial yang diterapkan perusahaan untuk menghentikan penurunan kinerja dan memulihkan kondisi organisasi menuju tingkat kinerja yang lebih stabil. Strategi ini umumnya diterapkan ketika perusahaan berada dalam fase penurunan kinerja yang berkepanjangan dan menghadapi tekanan finansial yang signifikan. *Turnaround* dipandang sebagai respons strategis terhadap kondisi *corporate decline* yang mengancam keberlanjutan perusahaan. (Schoenberg et al., 2013a) Menjelaskan bahwa strategi *turnaround* melibatkan serangkaian perubahan strategis yang bertujuan memulihkan profitabilitas dalam jangka waktu relatif singkat. Pelaksanaan *turnaround* menuntut komitmen manajemen dalam mengambil langkah-langkah korektif yang terarah dan konsisten agar perusahaan mampu keluar dari kondisi penurunan kinerja.

Proses *turnaround* umumnya terdiri atas dua fase utama, yaitu fase *retrenchment* dan fase *recovery*. (Ateng' Nyagiloh & Kilika, 2020) Menjelaskan bahwa fase *retrenchment* berfokus pada upaya menghentikan kerugian melalui efisiensi biaya, pengurangan beban operasional, serta penjualan aset yang tidak produktif. Fase ini bertujuan memulihkan likuiditas dan stabilitas keuangan perusahaan agar dapat bertahan dalam jangka pendek. (Hofer, 1980) Juga menjelaskan bahwa strategi pengurangan sumber daya atau *retrenchment* merupakan langkah awal yang penting dalam proses *turnaround* karena memungkinkan perusahaan mengendalikan tekanan finansial sebelum melakukan strategi pemulihan yang lebih luas. Setelah kondisi perusahaan mulai stabil, perusahaan memasuki fase *recovery* yang berfokus pada penguatan strategi jangka panjang, seperti inovasi produk, perbaikan proses produksi, serta peningkatan daya saing perusahaan di pasar.

Pelaksanaan strategi *turnaround* juga sering kali melibatkan perubahan struktural dan manajerial dalam organisasi. Restrukturisasi organisasi, perubahan kepemimpinan, serta penyesuaian budaya perusahaan menjadi bagian penting dalam mendukung proses pemulihan kinerja perusahaan. (Baliousskas et al., 2023) Menunjukkan bahwa perusahaan yang menjalankan strategi *turnaround* secara disiplin dan terencana cenderung mengalami perbaikan kinerja keuangan yang lebih cepat. Ketidakkonsistenan dalam implementasi strategi dapat menghambat keberhasilan proses pemulihan. Oleh karena itu, *turnaround* perlu dipahami sebagai proses strategis yang menyeluruh dan

tidak hanya berfokus pada perbaikan jangka pendek, tetapi juga pada penguatan arah strategi perusahaan dalam jangka panjang.

Keberhasilan penerapan strategi *turnaround* tidak hanya bergantung pada tindakan efisiensi dan restrukturisasi yang dilakukan perusahaan, tetapi juga pada kualitas informasi yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan manajerial. Dalam kondisi penurunan kinerja, manajemen membutuhkan informasi yang akurat dan relevan untuk mengidentifikasi sumber inefisiensi, menentukan prioritas perbaikan, serta mengevaluasi dampak dari setiap kebijakan yang diterapkan. Informasi tersebut dapat diperoleh melalui penerapan *Strategic Management Accounting* (SMA) yang menyediakan analisis keuangan dan nonkeuangan yang berorientasi strategis. Oleh karena itu, penerapan SMA menjadi penting dalam mendukung efektivitas strategi *turnaround* karena dapat membantu manajemen merancang dan mengevaluasi langkah pemulihan kinerja perusahaan secara lebih terarah.

2.4. Akuntansi Manajemen Strategis (*Strategic Management Accounting* – SMA)

Akuntansi Manajemen Strategis (*Strategic Management Accounting* – SMA) merupakan pendekatan akuntansi yang berfokus pada penyediaan informasi keuangan atau nonkeuangan untuk mendukung pengambilan keputusan strategis. Berbeda dengan akuntansi manajemen tradisional yang lebih menekankan pengendalian internal, SMA berorientasi pada analisis jangka panjang, posisi kompetitif perusahaan, serta keterkaitan antara strategi bisnis dan informasi biaya. Pendekatan ini membantu manajemen memahami dampak keputusan strategis terhadap kinerja perusahaan secara menyeluruh. (Jamaluddin et al., 2018b) Menjelaskan bahwa SMA mengintegrasikan informasi akuntansi dengan strategi bisnis guna meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan. Informasi yang dihasilkan bersifat relevan dan berorientasi ke depan. Karakteristik tersebut menjadikan SMA penting dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif.

Praktik SMA mencakup berbagai teknik analisis yang mendukung evaluasi kinerja dan perumusan strategi perusahaan. Teknik tersebut meliputi analisis biaya strategis, evaluasi profitabilitas, pengendalian anggaran, analisis varians, *activity-based costing*, serta *benchmarking* terhadap pesaing. Penerapan teknik tersebut membantu manajemen mengidentifikasi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah dan menentukan prioritas perbaikan kinerja. Informasi strategis yang dihasilkan memungkinkan perusahaan mengalokasikan sumber daya secara lebih efisien. (Jamaluddin et al., 2018b) Menyatakan bahwa penggunaan SMA meningkatkan kualitas informasi yang digunakan dalam mengambil keputusan manajerial. Kemampuan tersebut menjadi sangat penting ketika perusahaan menghadapi tekanan kinerja dan keterbatasan sumber daya.

Penerapan SMA memiliki peranan yang semakin penting ketika perusahaan berada dalam kondisi penurunan kinerja dan menjalankan strategi *turnaround*. Proses pemulihan kinerja menuntut keputusan yang cepat, tepat, dan berbasis informasi yang andal. Penelitian (Cescon et al., 2019) Menjelaskan bahwa SMA berperan dalam mendukung perusahaan yang sedang menjalani proses *turnaround* melalui penyediaan informasi yang berorientasi strategis. Informasi tersebut membantu manajemen mengevaluasi efektivitas tindakan korektif dan memantau perkembangan kinerja perusahaan. Dukungan informasi yang komprehensif memungkinkan perusahaan mengurangi tingkat ketidakpastian dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, SMA menjadi elemen penting dalam mendukung keberhasilan strategi *turnaround* dan pemulihan kinerja keuangan perusahaan.

2.5. Kinerja Keuangan Perusahaan Manufaktur

Kinerja keuangan merupakan indikator utama dalam menilai kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya dan menghasilkan keuntungan secara berkelanjutan. Pada perusahaan manufaktur, kinerja keuangan mencerminkan efektivitas pengelolaan aset serta efisiensi proses operasional yang dijalankan perusahaan dalam menghasilkan laba. Dalam konteks strategi *turnaround*, kinerja keuangan digunakan untuk menilai apakah langkah-langkah pemulihan yang diterapkan mampu menghentikan penurunan dan mengembalikan stabilitas perusahaan.

Rasio profitabilitas menjadi ukuran penting karena mencerminkan hasil akhir dari kebijakan efisiensi, restrukturisasi, serta pengelolaan sumber daya perusahaan. (Jamaluddin et al., 2018a) Menyatakan bahwa probitabilitas merupakan ukuran yang relevan dalam menilai dampak keputusan manajerial selama periode pemulihan kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan memiliki peranan dalam strategi untuk menilai keberhasilan strategi *turnaround* yang diterapkan oleh perusahaan. Penelitian ini menggunakan *Return on Assets* (ROA) sebagai indikator utama untuk menilai kinerja keuangan perusahaan.

Return on Assets (ROA) merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari seluruh aset yang dimilikinya. Rasio ini menunjukkan sejauh mana aset perusahaan dimanfaatkan secara efisien untuk mendukung kegiatan operasional. ROA menjadi relevan dalam penelitian *turnaround* karena perusahaan yang mengalami penurunan kinerja sering kali memiliki aset yang tidak dimanfaatkan secara optimal. (Barker lii & Duhaime, 1997) Menjelaskan bahwa peningkatan efisiensi penggunaan aset merupakan salah satu indikator utama keberhasilan proses pemulihan perusahaan. Peningkatan nilai ROA menunjukkan bahwa perusahaan berhasil melakukan perbaikan dalam pengelolaan aset melalui pengurangan aset yang tidak produktif atau peningkatan efektivitas operasional perusahaan. Oleh karena itu, ROA digunakan sebagai indikator penting dalam menilai pemulihan kinerja operasional perusahaan selama proses *turnaround*.

Rumus *Return on Asset* (ROA) sebagai berikut:

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Nilai ROA yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan mampu memanfaatkan aset secara efektif untuk menghasilkan keuntungan. Sebaliknya, nilai ROA yang rendah menunjukkan adanya inefisiensi dalam penggunaan aset perusahaan sehingga berpotensi memengaruhi kinerja operasional secara keseluruhan. Dalam penelitian ini, nilai ROA perusahaan juga dibandingkan dengan *risk-free rate of return* sebagai pembanding eksternal untuk menilai apakah peningkatan kinerja perusahaan mencerminkan keberhasilan strategi *turnaround* atau hanya dipengaruhi oleh kondisi pasar secara umum.

2.6. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Article Review & Research Mapping

No	Judul; Nama; Publikasi	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Metodologi	Saran dan Tindak Lanjut
1.	Situational and Organizational Determinants of Turnaround; (<i>John D. Francis & Ashay B. Desai; 2005</i>)	Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menguji pengaruh faktor situasional dan faktor organisasional terhadap keberhasilan turnaround perusahaan yang mengalami penurunan kinerja (decline).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan turnaround tidak ditentukan oleh satu faktor tunggal, melainkan oleh kombinasi faktor situasional dan organisasional.	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain longitudinal. Sampel penelitian terdiri dari 97 perusahaan manufaktur di Amerika Serikat yang diidentifikasi mengalami penurunan kinerja.	Berdasarkan hasil penelitian, beberapa saran yang dapat diambil adalah: - memperluas cakupan penelitian dengan menggunakan sampel perusahaan dari sektor industri selain manufaktur, karena karakteristik penurunan kinerja dan proses turnaround dapat berbeda antarindustri. - menggunakan periode pengamatan yang lebih panjang untuk menangkap dinamika turnaround secara lebih utuh, mengingat proses pemulihan kinerja merupakan fenomena yang bersifat jangka menengah hingga panjang. - mengembangkan pendekatan metodologis lain multiple discriminant analysis, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara faktor situasional, faktor

No	Judul; Nama; Publikasi	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Metodologi	Saran dan Tindak Lanjut
					organisasional, dan hasil turnaround perusahaan.
2.	Strategic Change in The Turnaround Process Theory and Empirical ; (<i>incent L. Barker III dan Irene M. Duhaime; 1997</i>)	Tujuan dari penelitian ini adalah mengembangkan dan menguji secara empiris suatu model kontinjensi yang menjelaskan bahwa tingkat perubahan strategis dalam turnaround yang berhasil bervariasi sesuai dengan kebutuhan dan kapasitas perusahaan untuk melakukan perubahan tersebut.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan strategis memang berperan penting dalam turnaround, tetapi tingkat intensitasnya sangat bergantung pada konteks penurunan kinerja yang dihadapi perusahaan.	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain longitudinal terhadap perusahaan manufaktur publik di Amerika Serikat yang mengalami penurunan kinerja serius dan kemudian berhasil melakukan pemulihan.	Beberapa saran dan tindak lanjut yang dapat diambil; 1. Mengklasifikasikan perusahaan berdasarkan penyebab penurunan kinerja (<i>firm-based decline</i> atau <i>industry-based decline</i>), karena kebutuhan dan tingkat perubahan strategis dalam turnaround sangat bergantung pada jenis penurunan yang dialami perusahaan. 2. Perlu mengendalikan faktor pertumbuhan industri, ukuran perusahaan, dan tingkat diversifikasi dalam pemilihan sampel, agar pengaruh perubahan strategis terhadap keberhasilan turnaround dapat dianalisis secara lebih akurat. 3. Menggunakan data lapangan (<i>field data</i>) atau informasi langsung mengenai tindakan manajerial, bukan hanya rasio keuangan, dalam mengukur perubahan strategis selama proses turnaround.

No	Judul; Nama; Publikasi	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Metodologi	Saran dan Tindak Lanjut
					4. Dapat menelaah lebih dalam peran pergantian manajemen puncak (CEO replacement) dan ketersediaan sumber daya keuangan sebagai faktor yang memengaruhi kapasitas perusahaan untuk melakukan perubahan strategis.
3.	Strategic Choice and Strategic Management Accounting in Large Manufacturing Firm; (<i>Franco Cescon, Antonio Costantini, Luca Grassetti; 2019</i>).	Tujuan dari penelitian ini adalah menguji hubungan antara tipe strategi bisnis (cost leadership, differentiation, dan focus) serta orientasi geografis perusahaan dengan penggunaan berbagai teknik SMA serta menganalisis pengaruh faktor eksternal, khususnya perceived environmental uncertainty dan competitive forces, terhadap tingkat penggunaan SMA.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan SMA tidak secara kuat dipengaruhi oleh tipe strategi bisnis yang diterapkan perusahaan. Sebagian besar hipotesis yang mengaitkan cost leadership, differentiation, dan focus dengan kategori teknik SMA tidak didukung secara statistik, kecuali secara marginal pada teknik brand valuation yang lebih banyak digunakan oleh perusahaan dengan strategi diferensiasi.	Penelitian ini menggunakan pendekatan mixed methods, yaitu kombinasi metode kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif diperoleh melalui survei terhadap 55 perusahaan manufaktur besar di Italia dengan pendapatan tahunan di atas €100 juta, sedangkan data kualitatif dikumpulkan melalui wawancara mendalam pada tujuh perusahaan besar yang dipilih dari responden survei.	Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan sampel lintas negara agar hasil lebih umum. Perlu pengukuran tingkat intensitas penggunaan SMA, tidak hanya ada atau tidaknya penggunaan, serta pendekatan longitudinal disarankan untuk menangkap perubahan penggunaan SMA dari waktu ke waktu.
4.	Theoretical Review of Turnaround Strategy and Its Organizational	Bertujuan untuk memperdalam pemahaman mengenai	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi turnaround	Penelitian ini menggunakan Pendekatan <i>theoretical</i>	□ Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model teoritis ini secara

No	Judul; Nama; Publikasi	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Metodologi	Saran dan Tindak Lanjut
	Outcomes; (<i>Kenneth Ateng' Nyagiloh & James M. Kilika; 2020</i>).	strategi turnaround dan implikasinya terhadap kinerja organisasi. Artikel ini dilatarbelakangi oleh keterbatasan penelitian turnaround sebelumnya yang cenderung sempit dalam pengukuran kinerja, kurang terintegrasi secara teoritis, serta menghadapi tantangan metodologis yang membatasi generalisasi temuan.	merupakan strategi tingkat korporat yang berperan penting dalam membalikkan tren penurunan kinerja perusahaan, khususnya dalam kondisi financial distress.	<i>review</i> dengan melakukan telaah luas terhadap literatur konseptual, teoritis, dan empiris yang berkaitan dengan strategi turnaround, organizational learning, organizational characteristics, dan corporate performance.	empiris menggunakan data primer atau sekunder. □ Diperlukan pengembangan indikator pengukuran untuk organizational learning dan organizational characteristics. □ Pendekatan longitudinal dianjurkan untuk menangkap dinamika turnaround secara lebih akurat. □ Studi lanjutan dapat menguji peran mediasi dan moderasi secara simultan menggunakan metode statistik lanjutan (SEM atau panel data).
5.	Strategies for Business Turnaround and Recovery: A Review and Synthesis ; (<i>Richard Schoenberg, Nardine Collier, Cliff Bowman; 2013</i>).	Tujuan penelitian ini adalah untuk menyintesis temuan-temuan empiris terdahulu mengenai strategi turnaround dan recovery perusahaan yang mengalami penurunan kinerja. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kondisi ekonomi global yang lemah pascakrisis keuangan, di mana banyak perusahaan menghadapi penurunan pendapatan dan profitabilitas yang	Hasil penelitian menunjukkan adanya tingkat konvergensi yang tinggi di antara temuan studi-studi sebelumnya. Penulis mengidentifikasi enam strategi turnaround utama yang secara konsisten berkontribusi terhadap pemulihan kinerja perusahaan.	Metodologi yang digunakan dalam artikel ini adalah review dan sintesis literatur empiris , yang mencakup 22 studi empiris terdahulu mengenai turnaround perusahaan. Studi-studi tersebut meneliti hampir 1.300 perusahaan yang mengalami turnaround dalam berbagai periode resesi sebelumnya, terutama pada	□ Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji turnaround dalam konteks negara dan budaya non-Barat. □ Diperlukan pendekatan kontinjensi yang membedakan antara industry-based decline dan firm-based decline. □ Studi kualitatif perlu dikembangkan untuk memahami aspek proses, perilaku, dan budaya dalam turnaround.

No	Judul; Nama; Publikasi	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Metodologi	Saran dan Tindak Lanjut
		mengancam kelangsungan usaha.		pertengahan 1970-an, awal 1980-an, dan awal 1990-an.	□ Integrasi perspektif resource-based view dan dynamic capabilities dianjurkan untuk memperkaya kajian turnaround.
6.	The Role of Management Accounting in a Turnaround Strategy; (Adibah Jamaluddin, Nurul Izwah Mohd Husin, Normah Omar; 2018).	Tujuan Penelitian Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana MA dimanfaatkan sebelum, selama, dan setelah proses turnaround, serta bagaimana MA berkontribusi dalam pemulihan kinerja perusahaan di tengah kondisi ekonomi yang tidak menguntungkan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada fase krisis, peran MA sangat terbatas dan bersifat administratif. MA hanya digunakan sebagai alat pelaporan keuangan dan penyusunan anggaran tanpa orientasi strategis, sehingga manajemen gagal mengidentifikasi masalah biaya, penurunan kualitas produk, serta perubahan kondisi pasar.	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada sebuah perusahaan manufaktur di Malaysia yang disamakan dengan nama Care.	□ Penelitian selanjutnya dapat menggunakan studi kasus multiperusahaan. □ Perlu pengujian peran MA dalam turnaround pada sektor dan negara lain. □ Disarankan penggunaan metode campuran (mixed methods) untuk memperkuat temuan. □ Kajian lanjutan dapat menghubungkan MA dengan kepemimpinan dan budaya organisasi dalam turnaround.
7.	The Impact of Turnaround Strategies on Financial Performance of Small and Medium-Sized Manufacturing Companies; (Andreas Rager, 2017).	Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai efektivitas berbagai strategi turnaround yang mencakup aspek finansial, operasional, dan kewirausahaan dalam memulihkan kinerja keuangan SMEs.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efficiency strategies memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja keuangan pada tahap retrenchment, menegaskan pentingnya pengendalian biaya dan efisiensi operasional pada fase awal turnaround.	Penelitian ini menggunakan desain mixed methods dengan pendekatan concurrent cross-sectional, di mana data kuantitatif dilengkapi dengan data kualitatif. Data dikumpulkan melalui survei daring terhadap 52 perusahaan manufaktur kecil dan	□ Penelitian lanjutan menggunakan desain longitudinal. □ Perluasan objek ke sektor industri lain. □ Pengujian strategi turnaround pada konteks negara berkembang. □ Integrasi faktor kepemimpinan dan budaya organisasi.

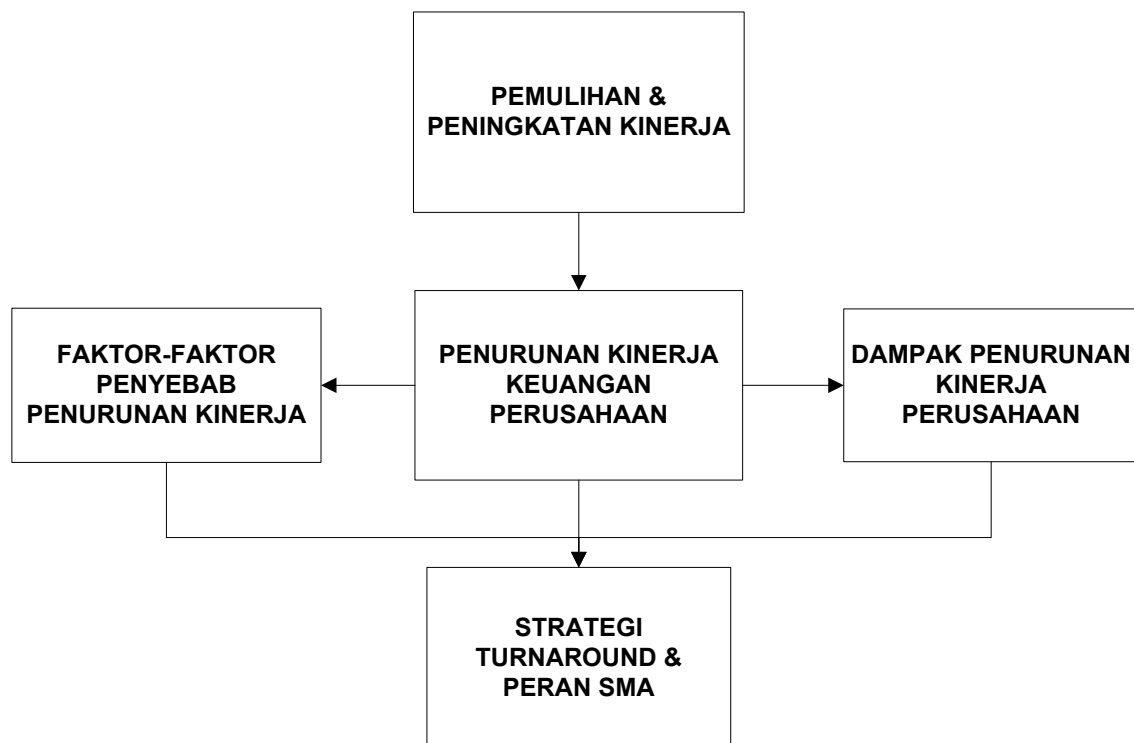
No	Judul; Nama; Publikasi	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Metodologi	Saran dan Tindak Lanjut
				menengah di sektor pemrosesan plastik yang tergabung dalam <i>Manufacturers Association of Plastics Processors</i> (MAPP).	
8.	Pengaruh Severity, Asset Retrenchment terhadap Keberhasilan Corporate Turnaround pada Perusahaan Perbankan yang Mengalami Potensi Financial Distress; (<i>Reva Meiliana, Rieka Ramadhaniyah, Nolita Yeni Siregar, Delli Maria; 2024</i>).	Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dan menganalisis pengaruh tingkat keparahan kondisi keuangan (severity) dan strategi pengurangan aset (asset retrenchment) terhadap keberhasilan corporate turnaround pada perusahaan perbankan yang mengalami potensi financial distress selama periode 2019–2022 di Bursa Efek Indonesia.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa baik severity maupun asset retrenchment memiliki koefisien regresi positif, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan corporate turnaround. Nilai signifikansi severity sebesar 0,441 dan asset retrenchment sebesar 0,086 menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut secara parsial tidak mampu menjelaskan keberhasilan turnaround perusahaan perbankan.	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode regresi logistik. Sampel penelitian terdiri dari 45 perusahaan perbankan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia dengan total 180 data observasi yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling.	□ Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain seperti kualitas kredit, manajemen risiko, dan corporate governance. □ Perlu dilakukan perbandingan dengan sektor nonperbankan. □ Pendekatan longitudinal dapat digunakan untuk menangkap dinamika turnaround secara lebih komprehensif.

Sumber: Data Olah Penulis

2.7. Kerangka Berpikir Penelitian

Kerangka berpikir penelitian ini menggambarkan alur logis hubungan antara penurunan kinerja keuangan perusahaan manufaktur, dampak yang ditimbulkan, serta upaya pemulihan yang dilakukan melalui strategi *turnaround*. Penurunan kinerja keuangan perusahaan dapat disebabkan oleh berbagai faktor eksternal dan internal, seperti tekanan persaingan, fluktuasi harga bahan baku, perubahan kebijakan ekonomi, ketidakefisienan operasional, serta kelemahan dalam pengelolaan manajerial. Kondisi tersebut mengakibatkan menurunnya profitabilitas dan efisiensi penggunaan aset maupun modal, yang apabila tidak ditangani secara tepat berpotensi berkembang menjadi *financial distress*. Dampak penurunan kinerja tidak hanya terbatas pada aspek keuangan, tetapi juga memengaruhi stabilitas operasional perusahaan, hubungan dengan pemangku kepentingan, serta kemampuan perusahaan dalam mempertahankan daya saing.

Strategi *turnaround* dipandang sebagai langkah manajerial yang digunakan perusahaan untuk menghentikan tren penurunan kinerja dan mengarahkan perusahaan menuju kondisi yang lebih stabil. Strategi ini mencakup tindakan-tindakan pemulihan, seperti efisiensi biaya, restrukturisasi operasional, pengurangan aset tidak produktif, dan penguatan fokus pada bisnis inti. Keberhasilan penerapan strategi *turnaround* sangat bergantung pada kualitas informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan manajerial. Dalam hal ini, *Strategic Management Accounting* (SMA) berperan sebagai sistem informasi pendukung yang menyediakan data keuangan dan nonkeuangan yang relevan, akurat, dan berorientasi strategis. Dukungan SMA memungkinkan manajemen merancang, mengimplementasikan, serta mengevaluasi strategi *turnaround* secara lebih terarah, sehingga diharapkan dapat menghasilkan pemulihan dan peningkatan kinerja keuangan perusahaan.



Gambar 2.1. Kerangka Berpikir

Sumber: Data Olah Penulis