

Strategi Pemulihan Berorientasi Efisiensi Dan *Entrepreneurial* Pada Perusahaan Yang Mengalami Kesulitan Keuangan: Studi Kasus PT. SLJ Global Tbk

Nurul Amalia Pangestika

Magister Akuntansi, Universitas Gadjah Mada, Indonesia

e-mail: nurul.amalia.p@mail.ugm.ac.id

Abstrak

Tujuan – Penelitian ini menganalisis fokus pemilihan strategi yang sebaiknya dipilih oleh PT SLJ Global Tbk pada siklus pemulihan di tahun 2016 dan 2017, serta menganalisis strategi pemulihan terbaik PT SLJ Global Tbk berdasarkan model proses *turnaround* Smith dan Graves (2005).

Metode penelitian – Penelitian ini menggunakan analisis isi, analisis deskriptif, dan uji beda. Analisis isi untuk mengetahui fokus strategi apa yang dipilih PT SLJ Global Tbk pada siklus pemulihan. Analisis deskriptif untuk menganalisis strategi pemulihan terbaik perusahaan dari model proses *turnaround* Smith dan Graves (2005). Uji beda chi square untuk mengetahui apakah terdapat keterkaitan antara kondisi perusahaan dan strategi pemulihan. Uji beda Friedman Two Way ANOVA untuk mengetahui apakah perusahaan telah mengalami peningkatan kinerja.

Temuan – Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT SLJ Global Tbk memilih fokus strategi *entrepreneurial* pada siklus pemulihan di tahun 2016 dan 2017. Hasil uji chi-square menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan antara kondisi perusahaan dan strategi pemulihan. Hasil dari model proses *turnaround* Smith dan Graves (2005) menunjukkan bahwa PT SLJ Global Tbk sebaiknya berfokus menggunakan strategi *entrepreneurial*. Hasil uji Friedman Two Way ANOVA menunjukkan adanya peningkatan kinerja.

Originalitas – Salah satu fokus utama dalam penelitian ini ialah menganalisis strategi yang fokus digunakan oleh suatu perusahaan berdasarkan indikator analisis isi dan menganalisis strategi terbaik perusahaan dari model proses *turnaround* Smith dan Graves (2005). Belum ada penelitian dengan metoda analisis isi yang menggabungkan dengan model proses *turnaround*. Fokus strategi yang dipilih oleh perusahaan belum tentu menggambarkan strategi terbaik apabila dilihat dari kondisi keuangan.

Kata kunci: kesulitan keuangan, strategi pemulihan, analisis isi, efisiensi, *entrepreneurial*.

1. Pendahuluan

Penelitian ini menganalisis fokus pemilihan strategi yang sebaiknya dipilih oleh PT SLJ Global Tbk pada siklus pemulihan di tahun 2016 dan 2017, serta menganalisis strategi pemulihan terbaik PT SLJ Global Tbk berdasarkan model proses *turnaround* Smith dan Graves (2005). Perusahaan yang tidak

bisa membuat strategi efektif dalam menghadapi tantangan baru dapat berujung kepada kegagalan perusahaan. Kegagalan perusahaan mengakibatkan adanya kos langsung maupun tidak langsung (Rankin et al., 2012). Kondisi ini membuat perusahaan perlu untuk melakukan analisis-analisis

untuk menggambarkan keadaan perusahaan, sehingga perusahaan dapat menentukan strategi bisnis seperti apa yang akan mereka terapkan. Analisis yang dapat digunakan adalah prediksi kesulitan keuangan, yang juga dapat mengantisipasi kegagalan perusahaan. Terdapat dua tahapan untuk menentukan prediksi kesulitan keuangan yaitu dengan melihat kriteria-kriteria tertentu (McKeown et al., 1991), dan melakukan perhitungan model (Ohlson, 1980). Setelah perusahaan melakukan prediksi kesulitan keuangan, sebaiknya melihat apakah perusahaan yang dikategorikan sebagai kesulitan keuangan masih memiliki potensi pemulihan (*turnaround*).

Turnaround adalah pembalikan arah perusahaan dari penurunan kinerja (Bruton et al., 2003). Terdapat dua siklus *turnaround* bagi perusahaan yang kesulitan keuangan yaitu penahanan penurunan dan pemulihan (Robbins dan Pearce, 1992). Penahanan penurunan adalah siklus penahanan penurunan kinerja perusahaan, sedangkan pemulihan adalah perbaikan atau pemulihan kinerja. Penelitian Robbins dan Pearce (1992) dan Kitching et al. (2009) menekankan bahwa kegiatan penghematan atau strategi orientasi efisiensi merupakan respon utama bagi perusahaan yang mengalami kesulitan keuangan, terlepas dari kondisi keuangan perusahaan atau *Z-Score* yang kian membaik di siklus pemulihan. Penelitian Byun dan Mann (2017) serta Panicker dan Manimala (2014) memiliki hasil yang bertolak belakang, mereka mengatakan bahwa perusahaan yang lebih berfokus menggunakan strategi *entrepreneurial* dapat keluar dari kondisi kesulitan keuangan dengan lebih mudah.

Perbedaan dari kedua strategi ini yaitu strategi efisiensi yang digunakan untuk menahan pengeluaran, dan strategi *entrepreneurial* yang memerlukan pengorbanan untuk pengeluaran.

Dalam mengukur prediksi kesulitan keuangan, penelitian Schendel et al. (1976) dan Poston et al. (1994) menggunakan periode waktu selama delapan tahun. Periode penelitian tersebut dikurangi oleh Smith dan Graves (2005) dengan menggunakan periode penelitian pada siklus penahanan penurunan dan siklus pemulihan selama empat tahun. Periode Smith dan Graves (2005) memiliki pertimbangan bahwa perusahaan akan merespon dengan lebih cepat mengenai kondisi kesulitan keuangan ini sebelum mencapai kebangkrutan atau *delisting*.

Artikel ini akan ditulis berdasarkan struktur berikut. Bagian 2 menjelaskan mengenai tinjauan pustaka dan landasan teori. Bagian 3 menjelaskan objek penelitian dan metoda penelitian. Bagian 4 mendeskripsikan mengenai analisis isi dan model proses *turnaround*. Bagian 5 menjelaskan mengenai simpulan hasil penelitian ini.

2. Tinjauan Pustaka

Kesulitan keuangan menunjukkan tahap penurunan kondisi keuangan pada perusahaan sebelum terjadinya kebangkrutan (Platt dan Platt, 2002). Tinoco dan Wilson (2013) mengatakan bahwa kesulitan keuangan dapat diidentifikasi sebelum terjadinya kebangkrutan. McKeown et al. (1991), Hopwood et al. (1994), dan Mutchler et al. (1997) memberikan tiga gejala untuk menentukan kondisi perusahaan yaitu: (1) modal kerja bernilai negatif di periode

penelitian, (2) terdapat kerugian dari operasi bisnis, dan (3) laba ditahan defisit di tahun penelitian.

Sun et al. (2013) mengatakan bahwa prediksi kesulitan keuangan adalah sebuah peringatan awal yang memiliki peran penting untuk manajemen, investor, kreditor, dan lainnya guna membuat keputusan berdasarkan kepentingan mereka masing-masing. Banyak model prediksi kesulitan keuangan dikembangkan dari tahun ke tahun, Perbedaan dari tiap model biasanya terdapat dalam perhitungan modelnya. Model Ohlson lebih memiliki perhitungan yang mendetail dan memiliki sembilan indikator untuk menentukan prediksi kesulitan keuangan dalam perusahaan (Jouzbarkand et al., 2013). Model Ohlson memiliki *cutoff point* optimal di nilai 0,38. Perusahaan yang memiliki nilai Y di atas 0,38 diprediksi mengalami kesulitan keuangan. Model yang dibuat oleh Ohlson memiliki persamaan sebagai berikut.

$$O\text{-Score} = -1,3 - 0,4X1 + 6,0X2 - 1,4X3 + 0,1X4 - 2,4X5 - 1,8X6 + 0,3X7 - 1,7X8 - 0,5X9 + e$$

O-Score: indeks keseluruhan,

X1: log (total aset/ indeks tingkat harga Produk Domestik Bruto),

X2: total liabilitas/ total aset,

X3: modal kerja/ total aset,

X4: liabilitas lancar/ aset lancar,

X5: satu, jika total liabilitas melebihi total aset; nol, jika tidak,

X6: laba bersih/ total aset,

X7: dana dari kegiatan operasi/ total liabilitas,

X8: satu, jika laba bersih negatif di dua tahun terakhir; nol, jika tidak,

X9: mengukur perubahan di laba bersih,

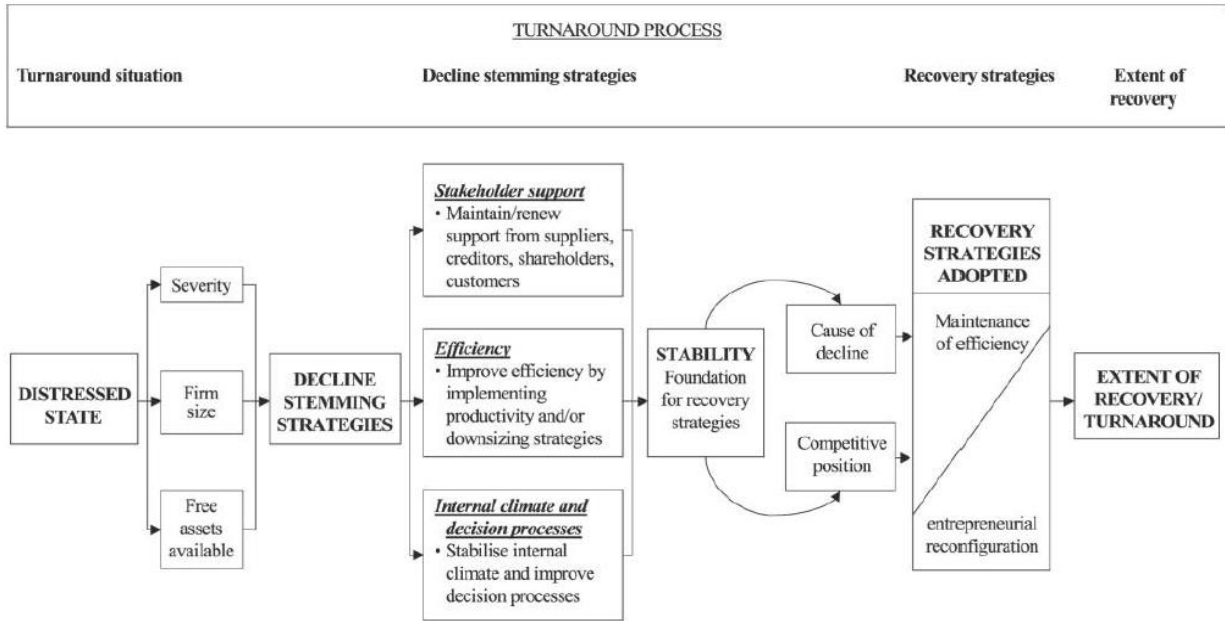
e: eror.

Hasil prediksi kesulitan keuangan dapat menunjukkan sekelompok perusahaan yang mengalami kondisi kesulitan keuangan dan tidak kesulitan keuangan. Pengategorian tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu perusahaan yang dapat bangkit dan perusahaan yang diprediksi bangkrut (Schoenberg et al., 2013). Perusahaan yang dapat bangkit kembali memiliki potensi *turnaround* dari kondisi kesulitan keuangan. Bruton et al. (2003) menyebutkan bahwa *turnaround* adalah pembalikan arah perusahaan dari penurunan kinerja. Perusahaan harus segera mengetahui kondisi keuangan mereka sendiri, sehingga dapat memberi respon yang cepat dan tepat dalam segala keadaan. Robbins dan Pearce (1992) mengatakan bahwa terdapat dua siklus bagi perusahaan kesulitan keuangan yang ingin menuju keadaan *turnaround* yaitu penahanan penurunan dan pemulihan.

Platt dan Platt (2002) mengatakan bahwa strategi *turnaround* digunakan oleh perusahaan untuk *turnaround* atau keluar dari kondisi kesulitan keuangan. Strategi yang dilakukan perusahaan untuk menuju *turnaround* dapat melalui orientasi efisiensi ataupun orientasi *entrepreneurial* (Robbins dan Pearce, 1992). Strategi efisiensi dilakukan sebagai strategi jangka pendek untuk mempercepat siklus pemulihan perusahaan kesulitan keuangan. Efek dari strategi ini akan terlihat pada profitabilitas perusahaan. Strategi *entrepreneurial* yang dapat dilakukan oleh perusahaan biasanya akan berfokus pada riset dan pengembangan produk perusahaan, *positioning*, hingga akuisisi (Francis dan Desai, 2005).

Smith dan Graves (2005) mengusulkan model proses *turnaround* yang dimodifikasi dari penelitian Robbins dan Pearce (1992). Smith dan Graves (2005) memasukkan beberapa detail mengenai pola kondisi dan strategi yang telah berkembang setelah melewati waktu satu dekade lebih dari penelitian Robbins dan Pearce (1992).

Dari model proses *turnaround* Smith dan Graves (2005) ini dapat dilakukan analisis mengenai strategi terbaik bagi perusahaan, baik itu strategi berorientasi efisiensi atau *entrepreneurial*. Model proses *turnaround* dari Smith dan Graves dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1. Model proses *turnaround* modifikasi Smith dan Graves (2005)

Perbedaan dari model Robbins dan Pearce (1992) serta Smith dan Graves (2005) terdapat pada dimulai dari analisis pertama pada situasi perusahaan yang tidak hanya berfokus pada kepelikan kesulitan keuangan saja tetapi melihat ukuran perusahaan dan juga aset bebas perusahaan yang masih tersedia. Di siklus penahanan penurunan menggunakan strategi untuk mendapat dukungan dari pihak *stakeholder* (pemangku kepentingan), efisiensi, serta suasana internal dan proses keputusan. Setelah mencapai stabilitas yang diharapkan maka akan dianalisis lebih lanjut mengenai penyebab penurunan kinerja perusahaan dan posisi

kompetitif perusahaan terhadap perusahaan lain. Saat memasuki siklus pemulihan maka akan ditentukan untuk tetap menggunakan strategi efisiensi atau *entrepreneurial*.

Teori kontingensi yang dikemukakan oleh Fiedler (1964) menjelaskan mengenai kesesuaian antara pemimpin dengan kondisi yang tepat. Teori kontingensi menyebutkan bahwa saat dalam keadaan genting, perusahaan harus dapat menyelesaikan permasalahannya sendiri dengan menggunakan pendekatan yang dinilai paling sesuai dengan perusahaan. Teori ini didasarkan pada proposisi bahwa tidak ada sistem akuntansi yang sesuai secara universal untuk diterapkan di semua organisasi

(Rankin et al., 2012). Teori ini dapat memberikan keleluasaan perusahaan untuk memilih strategi yang dilakukan oleh perusahaan dalam kondisi-kondisi tertentu seperti saat kesulitan keuangan.

3. Metoda penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metodologi kuantitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan analisis isi dan analisis deskriptif untuk membantu dalam menjawab pertanyaan penelitian.

Objek penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT SLJ Global Tbk yang bergerak di sektor industri manufaktur yang *listing* di Bursa Efek Indonesia. Subsektor di bidang kayu dan pengolahannya dipilih karena adanya kemerosotan ekonomi di Indonesia sejak tahun 2009 yang menurunkan kinerja perusahaan. Penelitian dilakukan di PT SLJ Global Tbk karena pertimbangan perusahaan mengalami defisiensi modal berkepanjangan.

Instrumen penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dari indikator Panicker dan Manimala (2014) mencakup indikator keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, operasi, serta perencanaan perusahaan. Indikator keuangan mencakup 7 elemen, indikator sumber daya manusia mencakup 5 elemen, indikator pemasaran mencakup 11 elemen, indikator operasi mencakup 4 elemen, dan indikator perencanaan perusahaan mencakup 3 elemen. Total elemen strategi efisiensi mencakup 15 elemen dan strategi *entrepreneurial* juga mencakup 15 elemen.

Analisis instrumen penelitian dilakukan dengan skoring dengan skala nominal “0” dan “1”. Skoring dilakukan dengan menggunakan skala nominal dimana 1 menyatakan terpenuhinya aspek dan 0 yang menyatakan tidak terpenuhinya aspek.

Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ialah studi dokumentasi. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder. Data bersumber dari laporan keuangan dan laporan tahunan PT SLJ Global Tbk yang diperoleh dari BEI atau *website* perusahaan. *Database* perolehan data dapat diakses melalui *webpage* BEI yaitu <https://www.idx.co.id>, dan *website* perusahaan dapat diakses di <https://www.sljglobal.com>.

Teknik analisis data

Analisis isi dalam penelitian ini menggunakan dua *coder* agar data lebih valid. Reliabilitas dari analisis isi ini dilakukan menggunakan dua *coder* dengan persentase persetujuan minimal sebesar 70% dari Frey, Botan, dan Kreps (2000) dalam Neuendorf (2002). Reliabilitas diukur dengan rumus Holsti (1969) dalam Eriyanto (2011).

Analisis deskriptif dilakukan dengan cara penalaran logis dari data-data yang diperoleh secara kuantitatif. Data temuan dari laporan keuangan, laporan tahunan, hingga artikel disusun secara sistematis. Analisis deskriptif juga dilakukan pada model proses *turnaround* di laporan tahunan PT SLJ Global Tbk untuk menentukan strategi terbaik perusahaan.

Analisis deskriptif di tahun 2013 dilakukan dengan melihat antara lain: (1) tingkat kepelikan *O-Score*, (2) ukuran

perusahaan, dan (3) ketersediaan asset bebas di tahun 2013. Di siklus penahanan penurunan tahun 2014 dan 2015 dilakukan analisis antara lain: (1) apakah perusahaan telah memperoleh dukungan dari pemangku kepentingan, (2) strategi efisiensi yang telah dilakukan oleh perusahaan, serta (3) ada atau tidaknya pergantian posisi manajemen puncak. Di siklus pemulihan tahun 2016 dan 2017 dilakukan analisis apakah perusahaan telah berhasil menurunkan kondisi kesulitan keuangannya. Apabila kondisi kesulitan keuangan meningkat dari tahun ke tahun maka sebaiknya perusahaan lebih berfokus menggunakan strategi efisiensi. Apabila kondisi kesulitan keuangan sudah menurun dari tahun ke tahun maka perusahaan sebaiknya lebih berfokus pada strategi *entrepreneurial*.

4. Hasil dan Pembahasan

Analisis isi

Hasil analisis isi dari tahun 2016 dan 2017 didapatkan bahwa PT SLJ Global Tbk lebih berfokus dalam melaksanakan strategi *entrepreneurial* pada siklus pemulihan daripada berfokus menggunakan strategi efisiensi. Skor efisiensi di tahun 2016 didapatkan sebesar 0,600 dan skor *entrepreneurial* sebesar 0,733. Skor efisiensi di tahun 2017 sebesar 0,600 dan skor *entrepreneurial* sebesar 0,667. Analisis isi di atas menggunakan validitas isi dengan menggunakan dua *coder*. Reliabilitas yang didapatkan pada analisis isi di tahun 2016 ialah sebesar 86,70% dan di tahun 2017 sebesar 76,7%. Kedua hasil reliabilitas yang sama. Fokus kepada *customer* (P10) dilakukan dengan adanya pelayanan

menunjukkan bahwa analisis isi telah reliabel.

Skor *entrepreneurial* di tahun 2017 lebih kecil dibandingkan dengan skor *entrepreneurial* di tahun 2016, yaitu menurun sebesar 0,066. Perbedaan antara kedua tahun tersebut disebabkan tidak adanya pembangunan budaya perusahaan (SDM4) yang terkait dengan pemberian *rewards* (penghargaan) bagi karyawan yang mampu melakukan kinerjanya dengan baik.

Dalam indikator sumber daya manusia terdapat langkah untuk memotivasi karyawan (SDM3) dan membangun budaya (SDM4) dengan melakukan pelatihan dan pengembangan serta penghargaan bagi karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya. Perusahaan juga telah melakukan penyebaran informasi (SDM5) yang menandakan bahwa perusahaan telah berusaha untuk memperbaiki kinerja di tahun 2016.

Dalam indikator pemasaran terdapat langkah perusahaan untuk fokus pada aktivitas promosi perusahaan (P5) dengan cara lebih banyak mengeluarkan biaya untuk memasarkan produk baik itu melalui media iklan hingga penjangkauan hubungan baik dengan pihak-pihak terkait (P9). Penambahan pasar baru (P6) melalui penjualan kayu dari produk-produk yang lebih ramah lingkungan pun dilakukan sehingga tindakan pelestarian lingkungan lebih ditekankan oleh perusahaan. Pemahaman lingkungan industri (P8) dilakukan dengan mempelajari dan melihat kesempatan perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan lainnya dalam industri pelanggan yang baik dan memahami keinginan dan kebutuhan mereka.

Dalam indikator operasi terdapat elemen untuk berinvestasi di bidang riset dan pengembangan (O3), hal ini dilakukan agar dapat meningkatkan produk yang dihasilkan oleh PT SLJ Global Tbk. Pemberdayaan sistem informasi (O4) dilakukan agar perusahaan dapat memiliki kegiatan operasi yang lebih cepat, hemat, dan akurat sehingga dapat memotong pos-pos biaya yang tidak diperlukan. Hal tersebut dicontohkan seperti pada pos biaya tenaga kerja dalam perantara pada kegiatan distribusi dan penjualan kayu dan produk-produk jadi.

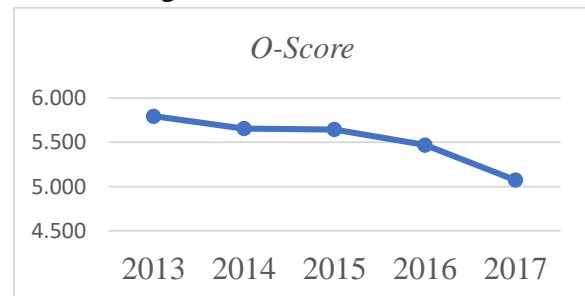
Dalam indikator perencanaan perusahaan, PT SLJ Global Tbk tidak melakukan pergantian CEO (PP2) seperti yang ada dalam teori di penelitian-penelitian sebelumnya. PT SLJ Global Tbk meyakini bahwa ada kondisi keuangan yang sulit ini akan mampu diatasi oleh perusahaan dengan adanya struktur organisasi yang efektif (PP3). Penciptaan struktur organisasi efektif tercipta dari adanya tugas dan wewenang yang mampu meningkatkan kualitas kinerja perusahaan.

Data arsip

Model Ohlson yang digunakan untuk menentukan prediksi kesulitan keuangan juga dapat mengukur kinerja perusahaan. Dari 9 indikator model Ohlson didapatkan bahwa X2 hingga X9 cenderung mengalami kenaikan dari tahun 2013 hingga 2017. Hal ini membuktikan bahwa kinerja PT SLJ Global Tbk membaik dari tahun ke tahun.

Kinerja perusahaan yang dikalikan dengan koefisien di model Ohlson dapat menjelaskan kondisi perusahaan (*O-Score*). *O-Score* perusahaan di tahun 2013 sebesar 5,795 yang berangsur menurun hingga di tahun 2017 menjadi sebesar 5,074. Hal ini

menandakan bahwa kinerja perusahaan di tahun dari tahun 2013 hingga 2017 telah berhasil menekan potensi kebangkrutan dari tahun-tahun sebelumnya walaupun hasil analisis *O-Score* dari tahun 2013 hingga 2017 masih menunjukkan adanya kesulitan keuangan pada PT SLJ Global Tbk. Kondisi penurunan *O-Score* PT SLJ Global Tbk dapat dilihat sebagai berikut



Gambar 3. Tingkat pemulihan kondisi kesulitan keuangan perusahaan

Model proses *turnaround* Smith dan Graves (2005) dapat menjadi acuan untuk melihat kesempatan perusahaan untuk menekan kondisi kesulitan keuangannya dalam ketiga periode penelitian. Ukuran perusahaan di tahun 2013 sebesar -3,993. Aset bebas di tahun 2013 sebesar -0,395. *O-Score* perusahaan sebesar 5,795. Hal ini menandakan perusahaan dinilai tidak memiliki banyak peluang untuk mencapai keberhasilan *turnaround*.

Pada siklus penahanan penurunan tahun 2014 dan 2015 perusahaan telah mendapatkan dukungan dari pihak pemangku kepentingan. Strategi efisiensi yang dilakukan oleh perusahaan di tahun 2014 dan 2015 dilakukan dengan cara antara lain: (1) mengurangi karyawan perusahaan, (2) menghentikan sementara kegiatan operasional yang bergantung pada ketersediaan bahan baku kayu, (3)

restrukturisasi hutang, dan (4) konsistensi pengelolaan hutan berdasarkan prinsip-prinsip kelestarian.

PT SLJ Global Tbk tidak melakukan pergantian pada manajemen puncak di tahun 2014 dan 2015. Perusahaan optimis untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan menekan kondisi kesulitan keuangannya. PT SLJ Global Tbk lebih menekankan untuk mempertahankan CEO yang memahami seluk beluk organisasi.

Pada siklus pemulihan di tahun 2016 dan 2017 dilihat bahwa perusahaan telah berhasil menurunkan kondisi kesulitan keuangannya. Model proses *turnaround* menjelaskan bahwa PT SLJ Global Tbk sebaiknya berfokus menggunakan strategi *entrepreneurial* di tahun 2016 dan 2017. Sebelum menerapkan fokus strategi, perusahaan juga sebaiknya menganalisis posisi kompetitif perusahaan yang diukur dari pertumbuhan perusahaan dan dibandingkan dengan pertumbuhan industri. Pertumbuhan perusahaan dinilai dari pertumbuhan aset di tahun 2015 sebesar 38,36% dan pertumbuhan industri pengolahan di tahun sebesar 4,51%.

Hasil yang diperoleh dari analisis isi di tahun 2016 dan 2017 sudah sejalan dengan teori dari model proses *turnaround* Smith dan Graves (2005). Fokus strategi *entrepreneurial* sudah dinilai sebagai strategi yang terbaik untuk perusahaan dalam menurunkan kondisi kesulitan keuangannya.

Uji beda

Uji chi-square menghasilkan angka sebesar 0,018 sehingga terdapat keterkaitan atau hubungan signifikan antara kondisi perusahaan dengan strategi efisiensi dan *entrepreneurial* di tahun 2016 dan 2017.

Strategi efisiensi lebih ditekankan untuk menahan biaya dari perusahaan sedangkan strategi *entrepreneurial* ditekankan untuk lebih melakukan pengorbanan untuk mengeluarkan biaya.

Uji Friedman Two Way ANOVA menunjukkan hasil sebesar 0,035 sehingga terjadi penurunan kondisi kesulitan keuangan atau peningkatan kinerja dengan perbedaan yang signifikan di tahun 2013 hingga 2015. Hasil dari pengujian ini dapat diambil sebagai dasar untuk pemilihan strategi bagi PT SLJ Global Tbk untuk masuk ke dalam siklus pemulihan di periode penelitian ketiga. Hasil uji ini dapat membantu meyakinkan untuk pemilihan strategi terbaik bagi PT SLJ Global Tbk dengan menggunakan model proses *turnaround* dari Smith dan Graves (2005). Strategi terbaik untuk perusahaan bisa berupa strategi efisiensi atau *entrepreneurial*, yang akan disesuaikan dengan kondisi perusahaan.

5. Simpulan

Strategi yang digunakan dalam proses *turnaround* dapat dibedakan menjadi strategi efisiensi dan *entrepreneurial*. Banyak peneliti yang memiliki pendapat masing-masing mengenai strategi terbaik, tetapi model proses *turnaround* Smith dan Graves (2005) dapat membantu manajemen untuk menentukan strategi yang terbaik bagi perusahaan.

Strategi PT SLJ Global Tbk di tahun 2016 dan 2017 yang dihasilkan dari analisis isi memiliki hasil bahwa perusahaan lebih berfokus untuk menggunakan strategi *entrepreneurial* daripada strategi efisiensi. Hasil uji chi-square menunjukkan adanya keterkaitan antara kondisi perusahaan dengan

strategi efisiensi dan *entrepreneurial*. Analisis strategi pemulihan terbaik berdasarkan model proses *turnaround* Smith dan Graves (2005) pun memberikan hasil bahwa perusahaan sebaiknya menggunakan strategi *entrepreneurial* di siklus pemulihan tahun 2016 dan 2017. Hasil uji Friedman Two Way ANOVA menunjukkan bahwa terdapat penurunan kondisi kesulitan perusahaan di tahun 2013 hingga 2015.

Keterbatasan dalam penelitian ini ialah elemen analisis isi yang didapatkan dari indikator Panicker dan Manimala (2014) belum menjelaskan secara lebih rinci mengenai strategi-strategi perusahaan terutama dalam aspek *entrepreneurial*. Elemen Panicker dan Manimala (2014) belum mencakup mengenai adanya strategi untuk diferensiasi, diversifikasi, segmentasi, hingga peralihan produk perusahaan. Keterbatasan lainnya yaitu metoda analisis isi memiliki keterbatasan mengenai informasi yang telah diungkapkan di dalam laporan tahunan apakah memang benar-benar diungkapkan dan dilaksanakan.

Referensi

- Bruton, Garry D., David Ahlstrom, & Johnny C. C. Wan. (2003). "Turnaround East Asian Firms: Evidence from Ethnic Overseas Chinese Communities". *Strategic Management Journal*, Vol. 24, Issue 6, hal. 519-540.
- Byun, Sang-Eun & Mann, Manveer. (2017). "To Retrench or Invest? Turnaround Strategies During a Recessionary". *Journal of Business Research*, Vol. 80, hal. 24-34.
- Eriyanto. 2011. *Analisis Isi: Pengantar Metodologi untuk Penelitian Ilmu Komunikasi dan Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana
- Fiedler, Fred. E. (1964). "A Contingency Model of Leadership Effectiveness". *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 1, hal. 149-190.
- Francis, John D., dan Desai, Ashay B. (2005). "Situational of Organizational Determinants of Turnaround". *Management Decision*, Vol. 43, No. 9, hal. 1203-1224.
- Frey, Lawrence R., Botan, Carl H., dan Kreps, Gary L. (2000). *Investigating Communication: An Introduction to Research Method (second edition)*. Boston: Allyn & Bacon.
- Holsti, Ole R. (1969). *Content Analysis for The Social Science and Humanities*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Hopwood, W., McKeown, James C., & Mutchler Jane F. (1994). "A Reexamination Of Auditor Versus Model Accuracy Within The Context Of The Going-Concern Opinion Decision". *Contemporary Accounting Research*, Vol. 10 No. 2, hal. 409-31
- Jouzbankand, M., Keivani, F. S., Khodadadi, M., dan Fahim, S.R.S.N. (2013). "Bankruptcy Prediction Model by Ohlson and Shirata in Tehran Stock Exchange". *World Applied Sciences Journal*, Vol. 21, hal. 152-156.
- Kitching, John, Robert Blackburn, David Smallbone, dan Sarah Dixon. (2009). *Business Strategies and Performance During Difficult Economic Conditions*. London: Kingston University.
- McKeown, J., Mutchler, J. and Hopwood, W. (1991), "Towards An Explanation Of Auditor Failure To Modify The Audit Opinion Of Bankrupt Companies", *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, Vol. 10, hal. 1-13 (supplement).
- Mutchler, J., Hopwood, W. & McKeown, J. (1997), "The Influence Of Contrary Information And Mitigating Factors On Audit Opinion Decision On

- Bankrupt Companies*”, Journal of Accounting Research, Vol. 35 No. 2, hal. 295-310.
- Neuendorf, Kimberley A. (2002). *The Content Analysis Guidebook*. Chicago: Sage Publications.
- Ohlson, J.A. (1980). “*Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy*”. Journal of Accounting Research, Vol, 18(1), hal. 109-131.
- Panicker, Sunita dan Manimala, Mathew J. (2014). “*Successful Rurnarounds: The Role of Appropriate Entrepreneurial Strategies*”. Journal of Strategy and Management, Vol. 8, No. 1, hal. 21-40.
- Pearce, John A., dan D. Keith Robbins. (1992). “*Turnaround: Retrenchment and Recovery*”. Strategic Management Journal, Vol. 13, Issue 4, hal. 287-309.
- Platt, Harlan D., dan Plat, Marjorie B. (2002). “*Predicting Corporate Financial Distress: Reflections on Choice-Based Sample Bias*”. Journal of Economics and Finance, Vol. 26, Number 2, hal. 184-199.
- Poston, K. M., Harmon, W. K., dan Gramlich, J. D. (1994). “*A Test of Financial Ratios as Predictors of Turnaround Versus Failure Among Financially Distressed Firms*”. Journal of Applied Business Research, Vol. 10, hal. 41-56.
- Rankin, Michaela, Stanton, P., McGowan, S., Ferlauto, K., & Tilling Matthew. (2010). *Contemporary Issues in Accounting*. Milton Qld: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Robbins, D. Keith, dan Pearce, John A. (1992). “*Turnaround Retrenchment and Recovery*”, Strategic Management Journal, Vol. 13, hal. 287-309.
- Schendel, Dan, Patton, G.R. dan James Riggs. (1976), “Corporate turnaround strategies: A study of profit decline and recovery”, *Journal of General Management*, Vol. 3, Issue 3, hal. 3-12.
- Schoenberg, R., Collier, N., dan Bowman, C. (2013). “*Strategies for Business Turnaround and Recovery: a Review and Synthesis*”, European Business Review, Vol. 25, No. 3, hal. 243-262
- Smith, Malcolm dan Christopher Graves. (2005). “*Corporate Turnaround and Financial Distress*”. Managerial Auditing Journal, Vol. 20, Issue 3, hal. 304-320.
- Sun, Jie, Li, Hui, Huang, Qing-Hua, He, Kai-Yu. (2013). “*Predicting Financial distress and Corporate Failure: A Review from the State-of-the-Art Definitions, Modeling, Sampling, and Featuring Approaches*”. Knowledge-Based System, hal. 41-56.
- Tinoco, Mario H., dan Wilson, Nick. (2013). “*Financial Distress and Bankruptcy Prediction Among Listed Companies Using Accounting, Market, and Macroeconomic Variables*”. International Review of Financial Analysis, hal. 26-28.