

BAB II

LANDASAN TEORETIS

2.1. Resource-Based View Theory

Resource-Based View (RBV) merupakan teori yang memandang perusahaan sebagai organisasi yang memiliki kumpulan sumber daya dan kemampuan yang tidak selalu sama dengan perusahaan lain. Wernerfelt (1984) menempatkan sumber daya sebagai bagian penting dalam pembentukan posisi strategis perusahaan. Barney (1991) menjelaskan bahwa sumber daya dapat mendukung keunggulan perusahaan apabila memiliki nilai, bersifat langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan. Sumber daya tersebut dapat berbentuk aset fisik, keuangan, teknologi, sumber daya manusia, kemampuan manajerial, sistem organisasi, reputasi, maupun kemampuan operasional.

Perbedaan sumber daya membuat kemampuan perusahaan dalam menghadapi tekanan keuangan juga tidak seragam. Perusahaan yang masih memiliki sumber daya dan kemampuan yang memadai mempunyai pilihan yang lebih luas dalam menentukan langkah pemulihan. Sebaliknya, keterbatasan sumber daya dapat mempersempit pilihan tindakan yang tersedia. Peteraf (1993) menekankan bahwa keunggulan tidak hanya bergantung pada kepemilikan sumber daya, tetapi juga pada kemampuan perusahaan untuk menjaga dan memanfaatkannya secara efektif.

RBV digunakan dalam penelitian ini karena *retrenchment* berkaitan dengan keputusan perusahaan dalam menata kembali sumber daya ketika berada dalam kondisi kesulitan keuangan. Perusahaan perlu mempertimbangkan sumber daya yang masih penting bagi kegiatan utama serta sumber daya yang dapat dikurangi, dilepas, atau ditata ulang. Perspektif tersebut membantu menjelaskan perbedaan penerapan *Cost Retrenchment*, *Asset Retrenchment*, dan *Financial Retrenchment*, termasuk perbedaan waktu dan urutan tindakannya.

2.2. Kondisi Kesulitan Keuangan

Kondisi kesulitan keuangan atau *financial distress* menggambarkan keadaan ketika tekanan keuangan mulai mengganggu kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban, mempertahankan laba, menjaga arus kas, dan menjalankan kegiatan usaha secara normal. Keadaan ini dapat disertai penurunan kinerja keuangan, melemahnya kemampuan menghasilkan laba, meningkatnya tekanan kewajiban, serta keterbatasan likuiditas. Whitaker (1999) menjelaskan bahwa penurunan kondisi keuangan yang serius memerlukan respons manajerial agar tidak berkembang menjadi kegagalan usaha.

Kesulitan keuangan juga berkaitan dengan kemampuan perusahaan mengelola sumber daya yang dimiliki. Tekanan yang muncul dapat mendorong perusahaan untuk meninjau kembali struktur biaya, penggunaan aset, sumber pendanaan, dan kemampuan manajerial. Sudarsanam & Lai (2001) menjelaskan bahwa perusahaan yang mengalami tekanan keuangan dapat menjalankan pemulihan melalui restrukturisasi operasional, aset, manajerial, maupun keuangan.

Dalam penelitian ini, kondisi kesulitan keuangan menjadi titik awal untuk mengamati tindakan *retrenchment*. Perusahaan perlu menentukan sumber daya yang dapat dikurangi atau ditata kembali tanpa menghilangkan sumber daya utama yang masih diperlukan untuk menjalankan kegiatan usaha. Karakter biaya, aset, dan model bisnis yang berbeda pada setiap sektor juga membuat bentuk respons yang diambil perusahaan dapat berbeda.

2.3. Corporate Turnaround

Corporate turnaround merupakan proses perbaikan kondisi perusahaan setelah mengalami penurunan kinerja atau tekanan keuangan. Pemulihan tidak hanya berkaitan dengan perbaikan angka keuangan, tetapi dapat mencakup efisiensi kegiatan operasional, penataan aset, pengelolaan kewajiban, dan penguatan kembali kemampuan perusahaan dalam menjalankan kegiatan usaha.

Robbins & Pearce (1992) membagi proses *turnaround* ke dalam tahap *retrenchment* dan *recovery*. Tahap *retrenchment* diarahkan untuk menahan penurunan dan menstabilkan perusahaan, sedangkan *recovery* berkaitan dengan upaya memperbaiki pertumbuhan dan daya saing. Schmitt & Raisch (2013) menekankan perlunya keseimbangan antara pengurangan sumber daya dan kegiatan pemulihan karena pengurangan yang terlalu besar dapat melemahkan kemampuan perusahaan untuk bangkit.

Corporate turnaround dalam perspektif RBV dipahami sebagai proses pemulihan berkaitan dengan kemampuan perusahaan menjaga sumber daya yang masih memiliki nilai strategis. Perusahaan tidak cukup hanya melakukan penghematan, tetapi juga perlu mempertahankan sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan utama. Oleh sebab itu, penataan biaya, aset, dan keuangan perlu dilakukan secara terukur agar tekanan dapat dikurangi tanpa melemahkan kemampuan perusahaan untuk pulih.

2.4. Strategi Retrenchment

Strategi *retrenchment* merupakan tindakan untuk mengurangi atau menata kembali sumber daya ketika perusahaan menghadapi tekanan keuangan atau penurunan kinerja. Tindakan ini dapat berupa pengendalian biaya, pelepasan aset yang tidak lagi mendukung kegiatan utama, penataan keuangan, maupun bentuk penyesuaian lain yang diarahkan pada stabilisasi kondisi perusahaan.

Retrenchment dalam perspektif RBV dipahami sebagai proses memilih sumber daya yang perlu dipertahankan dan sumber daya yang dapat dikurangi atau ditata ulang. Pengurangan yang dilakukan sebaiknya tidak menghilangkan aset atau kemampuan yang masih dibutuhkan untuk operasional, daya saing, dan proses pemulihan perusahaan.

2.5. Jenis-Jenis Strategi Retrenchment

Penelitian ini menggunakan tiga jenis *retrenchment*, yaitu *Cost Retrenchment*, *Asset Retrenchment*, dan *Financial Retrenchment*. Ketiganya digunakan untuk melihat perbedaan cara perusahaan menata biaya, aset, dan kewajiban ketika mengalami tekanan keuangan. Masing-masing tindakan memiliki fokus yang berbeda sehingga penerapannya perlu dibaca sesuai kondisi perusahaan.

2.5.1. Cost Retrenchment

Cost Retrenchment berkaitan dengan upaya perusahaan mengurangi atau mengendalikan biaya. Tindakan ini dapat dilakukan melalui efisiensi biaya operasional, administrasi, pemasaran, maupun komponen pengeluaran lain yang berhubungan dengan kegiatan usaha. Dari sudut pandang RBV, pengurangan biaya tetap perlu mempertimbangkan sumber daya dan kemampuan yang masih diperlukan agar efisiensi tidak mengganggu kegiatan utama perusahaan.

Dalam penelitian ini, *Cost Retrenchment* diamati melalui penurunan komponen beban perusahaan. Penggunaan akun beban memungkinkan kecenderungan pengurangan biaya diamati secara konsisten melalui laporan keuangan selama perusahaan berada dalam kondisi kesulitan keuangan.

2.5.2. Asset Retrenchment

Asset Retrenchment mengacu pada pengurangan atau pelepasan sumber daya aset. Penyesuaian dapat dilakukan pada aset yang tidak lagi mendukung kegiatan utama maupun ketika perusahaan perlu menyesuaikan kapasitas sumber dayanya. Keputusan mengurangi aset perlu mempertimbangkan nilai strategis aset tersebut agar kegiatan utama perusahaan tidak kehilangan sumber daya yang masih dibutuhkan.

Pengukuran *Asset Retrenchment* dalam penelitian ini difokuskan pada perubahan aset tetap. Aset tetap digunakan untuk menggambarkan kecenderungan perusahaan dalam mengurangi atau mempertahankan sumber daya produktif berjangka panjang selama periode pengamatan.

2.5.3. Financial Retrenchment

Financial Retrenchment berkaitan dengan penataan kewajiban dan sumber daya keuangan perusahaan ketika menghadapi tekanan. Tindakan tersebut dapat berupa pengurangan kewajiban maupun penyesuaian struktur pendanaan agar beban keuangan perusahaan lebih terkendali.

Dalam penelitian ini, *Financial Retrenchment* diamati melalui perubahan kewajiban jangka panjang, khususnya utang bank jangka panjang, obligasi, dan pinjaman jangka panjang lainnya. Perubahan pada komponen tersebut digunakan untuk membaca cara perusahaan menyesuaikan komitmen pendanaannya selama periode kesulitan keuangan.

2.6. Timing

Timing mengacu pada waktu pertama perusahaan melakukan tindakan *retrenchment*. Waktu pelaksanaan dapat berbeda karena perusahaan tidak selalu merespons tekanan keuangan pada periode yang sama. Ada perusahaan yang melakukan penyesuaian sejak awal, sedangkan perusahaan lain baru mengambil tindakan pada periode berikutnya.

Tangpong et al. (2015) menjelaskan bahwa waktu penerapan strategi menjadi bagian penting dalam proses *turnaround*. Respons yang dilakukan lebih awal dapat memberi perusahaan ruang untuk melakukan penyesuaian sebelum tekanan bertambah besar. Dari perspektif RBV, penentuan waktu juga perlu mempertimbangkan sumber daya yang masih bernilai bagi kegiatan perusahaan.

Penelitian ini menggunakan *timing* untuk mengetahui kapan *Cost Retrenchment*, *Asset Retrenchment*, dan *Financial Retrenchment* pertama kali dilakukan. Informasi tersebut kemudian menjadi dasar untuk membaca urutan tindakan dan pola implementasi perusahaan.

2.7. Sequencing

Sequencing menggambarkan urutan tindakan yang dilakukan perusahaan selama proses pemulihan. Perusahaan dapat lebih dahulu mengurangi biaya, kemudian menyesuaikan aset atau kewajiban, maupun memulai beberapa tindakan pada waktu yang sama. Perbedaan urutan dapat memengaruhi sumber daya yang tersedia bagi perusahaan selama proses pemulihan.

Tangpong et al. (2015) membahas bahwa aspek waktu dalam strategi pemulihan tidak hanya berkaitan dengan kapan suatu tindakan dimulai, tetapi juga bagaimana tindakan tersebut disusun dalam suatu urutan. Pengurangan sumber daya yang terlalu cepat atau tidak sesuai kebutuhan dapat membawa risiko, misalnya berkurangnya kapasitas operasional atau hilangnya aset yang masih dibutuhkan.

Dalam perspektif RBV, urutan tindakan perlu mempertimbangkan sumber daya mana yang dapat dikurangi terlebih dahulu tanpa melemahkan kemampuan utama perusahaan. Penelitian ini menggunakan *sequencing* untuk membaca prioritas tindakan *Cost*, *Asset*, dan *Financial Retrenchment* pada perusahaan yang sedang menjalani proses pemulihan.

2.8. Karakteristik Sektor

Setiap sektor memiliki karakter kegiatan usaha yang berbeda, antara lain dalam struktur aset, biaya, kebutuhan modal, pola pendapatan, risiko operasional, tingkat persaingan, dan model bisnis. Vanneste (2017) menjelaskan bahwa faktor industri dan unit bisnis dapat berkaitan dengan variasi kinerja perusahaan. Karakter tersebut perlu diperhatikan ketika membaca respons perusahaan terhadap kondisi kesulitan keuangan.

Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV), perbedaan sumber daya membuat pilihan penyesuaian antarperusahaan tidak harus sama. Perusahaan dengan kepemilikan aset yang besar dapat lebih banyak menghadapi keputusan terkait aset, sedangkan perusahaan dengan biaya operasional atau tekanan kewajiban yang tinggi dapat lebih banyak berhadapan dengan penyesuaian biaya atau keuangan. Hal ini tidak berarti satu jenis *retrenchment* wajib digunakan oleh sektor tertentu, tetapi memberikan konteks dalam membaca pola yang muncul pada data penelitian.

2.8.1. Karakteristik Sektor Jasa Non-Keuangan

Sektor jasa non-keuangan dalam penelitian ini mencakup perusahaan berbasis layanan di luar industri keuangan seperti bank, asuransi, multifinance, dan lembaga keuangan lainnya. Kegiatan pada sektor jasa banyak bergantung pada kualitas layanan, tenaga kerja, proses operasional, serta hubungan dengan pelanggan. (Zeithaml et al., 1985) menjelaskan bahwa jasa memiliki sifat tidak berwujud, tidak dapat dipisahkan dari proses penyediaannya, memiliki variasi kualitas, dan tidak dapat disimpan. Parasuraman et al. (1985) juga menempatkan kualitas layanan sebagai bagian penting dalam penilaian pelanggan.

Ketika mengalami tekanan keuangan, perusahaan jasa dapat menghadapi penurunan aktivitas layanan, perubahan permintaan, serta tekanan biaya operasional. Kondisi tersebut membuat pengendalian biaya menjadi salah satu tindakan yang relevan untuk diamati. Efisiensi tetap perlu dilakukan secara selektif agar tidak mengurangi kualitas layanan, reputasi, dan hubungan dengan pelanggan.

2.8.2. Karakteristik Sektor Properti dan *Real estate*

Sektor properti dan *real estate* mencakup kegiatan pengembangan, kepemilikan, pengelolaan, dan penjualan aset properti. Bursa Efek Indonesia memasukkan pengembang properti dan real estate beserta penyedia jasa pendukungnya dalam kelompok tersebut. Karakter usahanya antara lain ditandai oleh aset yang relatif besar, proyek berjangka panjang, kebutuhan modal yang tinggi, serta ketergantungan pada kondisi pasar dan pembiayaan. Geltner et al. (2013) juga mengaitkan kegiatan *real estate* dengan pengembangan aset, pendanaan, *leverage*, dan risiko investasi.

Tekanan keuangan pada sektor ini dapat berkaitan dengan perlambatan penjualan, beban utang, keterbatasan kas, maupun penundaan proyek. Karena itu, perubahan aset dan kewajiban menjadi bagian penting untuk diamati. Penjualan aset, penyesuaian belanja modal, penundaan proyek, atau penataan utang perlu

mempertimbangkan fungsi strategis aset agar perusahaan tidak kehilangan sumber daya yang masih dibutuhkan untuk proses pemulihan.

2.8.3. Karakteristik Sektor Teknologi

Sektor teknologi terdiri atas perusahaan yang menyediakan produk dan layanan berbasis teknologi, termasuk jasa teknologi informasi, konsultasi, perangkat lunak, perangkat keras, dan komponen teknologi. Kegiatan perusahaan pada sektor ini banyak berkaitan dengan inovasi, pengembangan produk digital, aset tidak berwujud, sistem teknologi, serta perubahan pasar yang cepat. OECD & Eurostat (2018) serta OECD (2024) membahas pentingnya aktivitas inovasi, pengembangan, pendanaan, dan pemanfaatan teknologi dalam kegiatan perusahaan.

Tekanan keuangan pada perusahaan teknologi dapat berasal dari biaya pengembangan, pemasaran, ekspansi pengguna, persaingan, dan kebutuhan pendanaan yang terus berjalan. Karena itu, penyesuaian biaya maupun keuangan menjadi bagian yang penting untuk diamati. Pengurangan sumber daya tetap perlu dilakukan secara hati-hati agar tidak menghambat inovasi, kualitas produk, dan kemampuan perusahaan mempertahankan kegiatan usahanya.

2.9. Hubungan *Resource-Based View* dengan Fokus Penelitian

RBV digunakan untuk memahami keputusan perusahaan dalam mengurangi, mempertahankan, atau menata kembali sumber daya ketika berada dalam kondisi kesulitan keuangan. Perusahaan perlu menentukan sumber daya yang masih dibutuhkan dalam kegiatan utama dan sumber daya yang dapat disesuaikan sebagai bagian dari *retrenchment*.

Perbedaan karakter perusahaan jasa non-keuangan, properti dan *real estate*, serta teknologi memberi kemungkinan munculnya bentuk penyesuaian yang berbeda. RBV menjadi dasar untuk membaca *Cost Retrenchment*, *Asset Retrenchment*, dan *Financial Retrenchment*, termasuk kapan tindakan dimulai dan bagaimana urutannya selama proses pemulihan.

2.10. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu memberikan hasil yang beragam mengenai penerapan *retrenchment* dalam proses pemulihan perusahaan. Sebagian kajian menemukan adanya keterkaitan antara pengurangan biaya atau aset dengan perbaikan perusahaan, sementara penelitian lain tidak memperoleh hasil yang signifikan. Beberapa penelitian juga mencatat bahwa pengurangan sumber daya yang terlalu agresif dapat melemahkan proses pemulihan. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa *retrenchment* perlu dibaca bersama waktu penerapan, besarnya pengurangan, kondisi sumber daya, karakter perusahaan, serta lingkungan usaha.

Kajian terdahulu banyak berfokus pada pengujian pengaruh *retrenchment* terhadap kinerja atau keberhasilan *turnaround*. Penelitian ini mengambil arah yang berbeda dengan mengidentifikasi dan mengklasifikasikan *Cost*, *Asset*, dan *Financial Retrenchment*, kemudian membaca *timing*, *sequencing*, dan pola implementasinya pada perusahaan jasa non-keuangan, properti dan *real estate*, serta teknologi di Indonesia.

Adapun penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Judul Artikel	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Metodologi	Saran dan Tindak Lanjut
1	Mann & Byun (2017) <i>To Retrench or Invest? Turnaround Strategies During a Recessionary Time.</i>	Mengelompokkan strategi <i>retrenchment</i> dan investasi pada perusahaan ritel selama resesi dan pemulihan melalui analisis dokumen industri periode 2008–2011.	Ditemukan beberapa bentuk <i>retrenchment</i> dan investasi. Pilihan pengurangan sumber daya berkaitan dengan kekuatan keuangan, sedangkan keputusan investasi berkaitan dengan orientasi dan kemampuan sumber daya perusahaan. Kajian ini mendukung penggunaan RBV dalam membaca perbedaan strategi perusahaan.	Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif induktif melalui <i>documentary analysis</i> terhadap <i>newsletter</i> industri ritel yang diterbitkan selama periode 2008–2011. Data dianalisis dengan <i>thematic categorization</i> untuk mengidentifikasi pola strategi selama masa resesi dan pemulihan.	Penelitian ini menyarankan pentingnya menganalisis <i>retrenchment</i> bersama alternatif strategi lain, terutama ketika perusahaan masih memiliki sumber daya yang memadai. Artikel ini relevan karena mendukung penggunaan RBV dalam memahami bahwa pemilihan strategi <i>retrenchment</i> dipengaruhi oleh kondisi dan kapabilitas sumber daya perusahaan.
2	Schmitt et al. (2019) <i>Changing Tires on a Moving Car: The Role of Timing in Hospitality and Service Turnaround Processes.</i>	Membahas peran waktu dalam hubungan <i>retrenchment</i> dan <i>recovery</i> melalui studi perusahaan jasa dan <i>hospitality</i> .	<i>Retrenchment</i> dan <i>recovery</i> saling berkaitan dalam proses pemulihan. Pada perusahaan berbasis layanan, pelaksanaan kedua tindakan secara bersamaan dinilai lebih sesuai dibandingkan pola yang sepenuhnya berurutan. Kajian ini menjadi dasar penting bagi pembahasan <i>timing</i> dan <i>sequencing</i> .	Penelitian menggunakan pendekatan multi-method. Studi pertama menganalisis 35 kasus <i>turnaround</i> pada perusahaan jasa di pasar berbahasa Jerman di Eropa Barat. Studi kedua menggunakan analisis kualitatif terhadap 6 kasus <i>turnaround</i> pada industri <i>hospitality</i> di Swiss.	Penelitian ini menyarankan agar kajian <i>turnaround</i> memperhatikan waktu pelaksanaan strategi dan tidak hanya melihat jenis tindakan yang dilakukan. Artikel ini relevan karena mendukung pembahasan <i>timing</i> , <i>sequencing</i> , dan karakteristik industri dalam efektivitas strategi <i>retrenchment</i> .
3	Barbero et al. (2020)	Menganalisis agresivitas	Kecepatan tindakan berkaitan positif dengan	Penelitian menggunakan data perusahaan yang	Penelitian ini menyarankan agar <i>retrenchment</i> tidak dilakukan secara

No	Penulis dan Judul Artikel	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Metodologi	Saran dan Tindak Lanjut
	<i>Should Declining Firms Be Aggressive During the retrenchment Process?</i>	<i>retrenchment</i> pada 494 perusahaan yang mengalami penurunan kinerja.	<i>turnaround performance</i> , sedangkan besarnya pengurangan yang terlalu agresif berkaitan negatif. Penelitian ini menegaskan pentingnya membaca waktu dan intensitas pengurangan secara bersama-sama	mengalami <i>decline</i> dari <i>Compustat North America</i> dengan <i>matched-pair sample</i> sebanyak 494 perusahaan yang bertahan dan tidak bertahan selama periode 1990-2010.	berlebihan. Artikel ini relevan karena menegaskan bahwa efektivitas <i>retrenchment</i> tidak hanya ditentukan oleh tindakan pengurangan, tetapi juga oleh ketepatan waktu dan tingkat intensitas pengurangan sumber daya.
4	Tao et al. (2020) <i>Compensation Gap, retrenchment Strategy and Organizational Turnaround: A Configurational Perspective.</i>	Menganalisis <i>compensation gap</i> , <i>cost retrenchment</i> , <i>asset retrenchment</i> , <i>ownership</i> , dan ukuran perusahaan melalui fsQCA pada 112 perusahaan.	Hasil penelitian menemukan kombinasi kondisi yang berbeda untuk mencapai <i>turnaround</i> . Efektivitas pengurangan biaya dan aset bergantung pada susunan sumber daya dan kondisi organisasi.	Penelitian menggunakan <i>fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis</i> (fsQCA) terhadap 112 perusahaan terdaftar yang mengalami penurunan kinerja selama periode 2005–2013.	Penelitian ini menyarankan pentingnya memperhatikan kondisi internal perusahaan dan hubungan dengan pemangku kepentingan internal ketika menerapkan <i>retrenchment</i> . Artikel ini relevan karena menunjukkan bahwa efektivitas <i>cost retrenchment</i> dan <i>asset retrenchment</i> bergantung pada konfigurasi sumber daya dan kondisi organisasi.
5	Rico & Puig (2021) <i>Successful Turnarounds in Bankrupt Firms? Assessing retrenchment in the Most Severe Form of Crisis.</i>	Mengkaji <i>retrenchment</i> pada 868 perusahaan bangkrut di Spanyol selama 2004–2017.	Dukungan pemangku kepentingan dan pengurangan biaya yang mendalam berkaitan dengan peluang bertahan dan pemulihan, sedangkan pengurangan tenaga kerja atau aset yang terlalu agresif dapat memberikan hasil berbeda. Penelitian ini menegaskan bahwa <i>retrenchment</i> bukan solusi	Penelitian menggunakan analisis longitudinal terhadap 868 perusahaan bangkrut di Spanyol selama periode 2004–2017. Analisis dilakukan untuk menilai hubungan antara bentuk <i>retrenchment</i> , dukungan stakeholder, <i>survival</i> , dan <i>performance recovery</i> .	Penelitian ini menyarankan agar <i>retrenchment</i> tidak diperlakukan sebagai solusi umum untuk semua perusahaan yang mengalami krisis. Artikel ini relevan karena menunjukkan bahwa <i>cost retrenchment</i> , <i>asset retrenchment</i> , dan pengurangan tenaga kerja dapat menghasilkan dampak yang berbeda terhadap <i>corporate turnaround</i> .

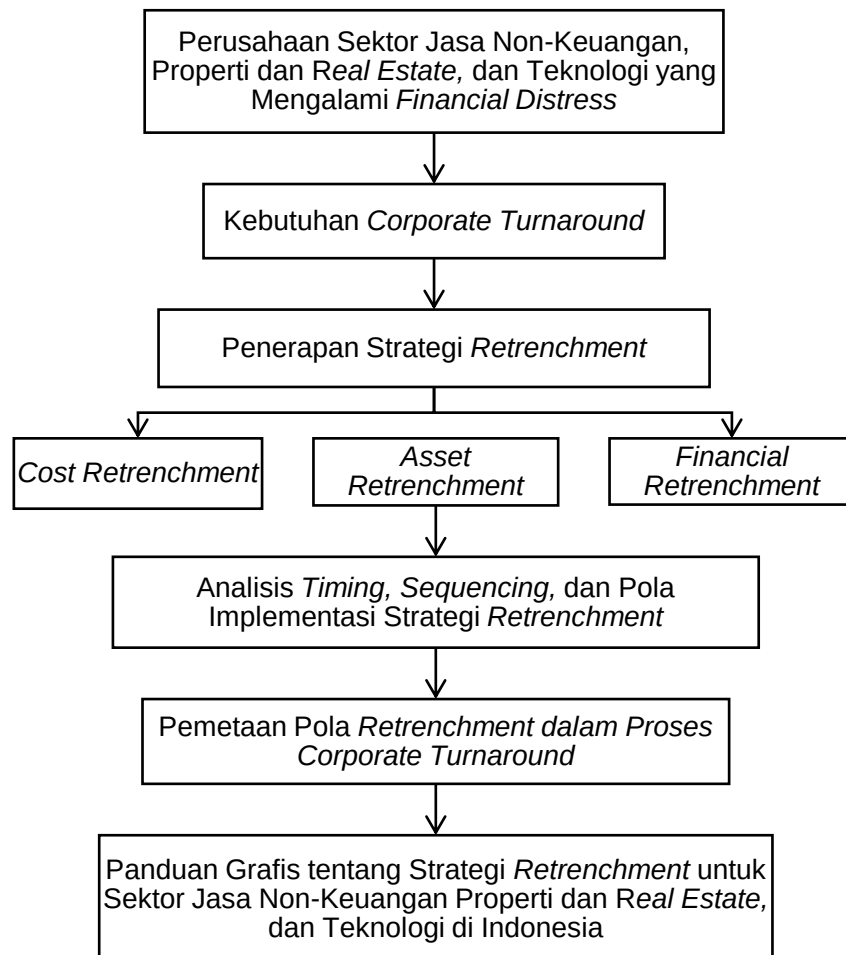
No	Penulis dan Judul Artikel	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Metodologi	Saran dan Tindak Lanjut
			yang sama untuk semua perusahaan.		
6	Brahmana et al. (2020) <i>Does CEO Power Matter for the Performance of retrenchment Strategy?</i>	Menguji peran CEO power dalam hubungan <i>retrenchment</i> dan kinerja pada 319 perusahaan publik non-keuangan di Malaysia.	<i>Retrenchment</i> berkaitan dengan peningkatan kinerja dan pengaruhnya dapat diperkuat oleh kekuasaan CEO pada kondisi tertentu. Kajian ini menambah konteks mengenai peran kepemimpinan dalam pelaksanaan <i>retrenchment</i> .	Penelitian menggunakan <i>two-step</i> GMM panel <i>regression</i> terhadap 319 perusahaan publik non-keuangan di Malaysia selama periode 2011–2016 untuk mengatasi masalah <i>endogeneity</i> .	Penelitian ini menyarankan agar faktor kepemimpinan dan kemampuan pengambilan keputusan manajerial dipertimbangkan dalam menilai efektivitas <i>retrenchment</i> . Artikel ini relevan karena membahas <i>retrenchment</i> dalam konteks negara berkembang dan mengaitkannya dengan <i>Resource-Based View</i> .
7	Chetta & Khomsiyah (2022) Keberhasilan <i>corporate turnaround</i> pada Perusahaan yang Mengalami <i>financial distress</i> di Masa Pandemi COVID-19.	Menguji faktor keberhasilan <i>corporate turnaround</i> pada perusahaan properti dan <i>real estate</i> di Indonesia dengan regresi logistik.	<i>Asset retrenchment</i> dan <i>expense retrenchment</i> tidak memiliki pengaruh signifikan, sedangkan <i>free assets</i> dan ukuran perusahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hasil ini memperkuat pentingnya kondisi sumber daya dalam proses pemulihan.	Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan regresi logistik. Sampel penelitian berasal dari perusahaan properti dan <i>real estate</i> yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia, dengan data sekunder berupa laporan keuangan periode 2019–2020.	Penelitian ini menyarankan agar perusahaan yang mengalami <i>financial distress</i> tidak hanya mengandalkan <i>asset retrenchment</i> dan <i>expense retrenchment</i> , tetapi juga memperhatikan <i>Free assets</i> dan ukuran perusahaan. Artikel ini relevan karena menggunakan konteks Indonesia dan mendukung perspektif RBV dalam menjelaskan peran sumber daya terhadap <i>corporate turnaround</i> .
8	Gustina et al. (2024) Pengaruh <i>Expenses retrenchment</i> , <i>Free assets</i> , dan <i>assets retrenchment</i> terhadap <i>corporate turnaround</i> .	Menguji <i>expenses retrenchment</i> , <i>free assets</i> , dan <i>assets retrenchment</i> pada perusahaan pariwisata, restoran, dan perhotelan.	<i>Assets retrenchment</i> memiliki pengaruh terhadap <i>corporate turnaround</i> , sedangkan <i>expenses retrenchment</i> dan <i>free assets</i> tidak. Hasil ini memperlihatkan bahwa	Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis statistik deskriptif dan regresi logistik. Sampel penelitian terdiri dari 60 observasi pada perusahaan	Penelitian ini menyarankan agar penelitian selanjutnya memperpanjang periode pengamatan, memperluas sampel, serta menambahkan variabel lain seperti <i>CEO turnover</i> , <i>firm size</i> , dan <i>profitabilitas</i> . Artikel ini relevan

No	Penulis dan Judul Artikel	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Metodologi	Saran dan Tindak Lanjut
			bentuk <i>retrenchment</i> dapat memberikan hasil yang berbeda.	pariwisata, restoran, dan perhotelan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2020–2022.	karena menguji langsung <i>expenses retrenchment</i> dan <i>assets retrenchment</i> dalam konteks <i>financial distress</i> di Indonesia.
9	Primawan et al. (2024) <i>Corporate in financial distress and Determinant Analysis of Successful Financial Turnaround.</i>	Menguji faktor yang berkaitan dengan keberhasilan <i>financial turnaround</i> pada perusahaan manufaktur menggunakan regresi logistik.	<i>Profitability, free assets</i> , dan <i>leverage</i> memiliki pengaruh signifikan, sedangkan <i>expense</i> dan <i>asset retrenchment</i> tidak. Penelitian ini menguatkan pentingnya kondisi sumber daya dan struktur keuangan perusahaan.	Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan regresi logistik. Sampel berasal dari perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2015–2019. <i>financial distress</i> diukur menggunakan model Altman Z-Score.	Penelitian ini menyarankan agar perusahaan memperhatikan <i>profitability, free assets</i> , dan <i>leverage</i> dalam proses pemulihan. Artikel ini relevan karena menunjukkan bahwa efektivitas <i>retrenchment</i> perlu dianalisis bersama kondisi sumber daya dan struktur keuangan perusahaan.
10	Khursheed et al. (2025) <i>Strategic Cuts and Economic Cycles: Unpacking the Impact of retrenchment on Firm Performance.</i>	Menganalisis <i>retrenchment</i> dan kinerja pada 56 perusahaan non-keuangan di Pakistan selama 2010–2022.	<i>Retrenchment</i> secara umum berkaitan dengan peningkatan kinerja, tetapi hasilnya dapat berubah ketika kondisi ekonomi memburuk. Kajian ini memperlihatkan bahwa lingkungan ekonomi perlu dipertimbangkan dalam membaca penerapan <i>retrenchment</i> .	Penelitian menggunakan data panel terhadap 56 perusahaan non-keuangan yang terdaftar di Pakistan <i>Stock Exchange</i> selama periode 2010–2022. Analisis dilakukan menggunakan <i>pooled OLS, fixed effects</i> , dan <i>hierarchical regression</i> untuk menguji efek moderasi variabel makroekonomi.	Penelitian ini menyarankan agar kajian <i>retrenchment</i> memperhatikan kondisi ekonomi dan konteks negara berkembang. Artikel ini relevan karena memperkuat pemahaman bahwa efektivitas <i>retrenchment</i> dipengaruhi oleh kondisi internal dan eksternal perusahaan, sehingga mendukung analisis efektivitas strategi <i>retrenchment</i> dalam penelitian ini.

Sumber: Diolah oleh penulis

2.11. Kerangka Berpikir

Perusahaan jasa non-keuangan, properti dan *real estate*, serta teknologi yang berada dalam kondisi kesulitan keuangan membutuhkan upaya untuk memperbaiki kondisinya melalui proses *corporate turnaround*. Salah satu tindakan yang dapat dilakukan dalam proses tersebut adalah *retrenchment*. Penelitian ini membedakan tindakan tersebut menjadi *Cost Retrenchment*, *Asset Retrenchment*, dan *Financial Retrenchment*. Penerapan ketiga tindakan tersebut dianalisis berdasarkan waktu pelaksanaan, urutan tindakan, dan pola implementasinya. Analisis digunakan untuk memetakan perbedaan cara perusahaan menata sumber daya selama menghadapi tekanan keuangan. Pemetaan tersebut tidak digunakan untuk menyatakan bahwa satu pola tertentu menyebabkan keberhasilan *corporate turnaround*. Hasil pemetaan kemudian menjadi dasar penyusunan Panduan Grafis tentang Strategi *Retrenchment* untuk Sektor Jasa Non-Keuangan, Properti dan *Real Estate*, dan Teknologi di Indonesia. Panduan tersebut merangkum jenis tindakan, *timing*, *sequencing*, pola implementasi, serta gambaran perkembangan kondisi perusahaan.



Gambar 2.1. Kerangka Berpikir

Sumber: Diolah oleh penulis