

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada 73 perusahaan sektor jasa non-keuangan, properti dan *real estate*, dan teknologi yang mengalami *financial distress* selama periode 2020–2025, kesimpulan disusun sesuai dengan dua tujuan penelitian. Kesimpulan pertama berkaitan dengan penerapan dan klasifikasi strategi *retrenchment*, sedangkan kesimpulan kedua berkaitan dengan *timing*, *sequencing*, dan pola implementasi strategi *retrenchment* selama proses pemulihan perusahaan.

A. Penerapan dan Klasifikasi Strategi *Retrenchment*

Perusahaan yang mengalami *financial distress* menerapkan *Cost Retrenchment*, *Asset Retrenchment*, dan *Financial Retrenchment* dengan cara yang berbeda. *Cost Retrenchment* menjadi tindakan yang paling umum dan seluruh 73 perusahaan setidaknya pernah melakukan pengurangan biaya selama 2021–2025. *Asset Retrenchment* dan *Financial Retrenchment* juga dilakukan, tetapi waktu dan frekuensinya lebih beragam. Hasil ini menunjukkan bahwa penyesuaian sumber daya perusahaan tidak hanya dilakukan melalui pengurangan biaya, tetapi juga dapat melibatkan aset tetap dan kewajiban jangka panjang.

Perbedaan penerapan tersebut membentuk empat pola, yaitu *Cluster 1 Asset-Preserving Cost-Financial Retrenchment*, *Cluster 2 Broad / Comprehensive Retrenchment*, *Cluster 3 Cost-Asset Intensive, Financial-Light Retrenchment*, dan *Cluster 4 Delayed Cost, Financial-Oriented Retrenchment*. Pada 73 perusahaan sampel, *Cluster 2* menjadi pola yang paling banyak ditemukan dengan 40 perusahaan atau 54,79%. *Cluster 1* dan *Cluster 3* masing-masing terdiri atas 12 perusahaan atau 16,44%, sedangkan *Cluster 4* terdiri atas 9 perusahaan atau 12,33%. Keempat pola tersebut menunjukkan bahwa perusahaan tidak menggunakan satu bentuk penyesuaian sumber daya yang seragam ketika menghadapi *financial distress*.

Pengujian tambahan sebagai dasar perbandingan tetap menghasilkan empat pola yang sama, tetapi jumlah perusahaan pada masing-masing *cluster* berubah. *Cluster 1* berubah menjadi 11 perusahaan, *Cluster 2* menjadi 32 perusahaan, *Cluster 3* menjadi 19 perusahaan, dan *Cluster 4* menjadi 11 perusahaan. Perubahan ini menunjukkan bahwa penggunaan total penjualan, total aset, dan total liabilitas sebagai dasar perbandingan dapat memengaruhi penempatan perusahaan, tetapi tidak menghilangkan empat pola utama yang telah ditemukan.

B. *Timing*, *Sequencing*, dan Pola Implementasi Strategi *Retrenchment*

Cost Retrenchment cenderung dilakukan lebih awal dibandingkan dua jenis tindakan lainnya. Sebanyak 62 perusahaan atau 84,93% telah memulai *Cost Retrenchment* pada 2021. *Asset Retrenchment* dan *Financial Retrenchment* memiliki waktu pelaksanaan yang lebih beragam hingga 2025. Perbedaan waktu tersebut membentuk urutan tindakan yang berbeda, yaitu kecenderungan *Cost* → *Financial* → *Asset* pada *Cluster 1*, *Cost* → *Asset* → *Financial* pada *Cluster 2*, *Cost* → *Asset* dengan *Financial Retrenchment* yang sangat terbatas pada *Cluster 3*, serta *Asset* → *Financial* → *Cost* pada *Cluster 4*.

Kondisi pemulihan pada *Phase 2* terdiri atas 48 perusahaan atau 65,75% yang masih berada dalam kondisi *Continuous Distress*, 11 perusahaan atau 15,07% yang mencapai *Turnaround*, dan 14 perusahaan atau 19,18% yang berada pada

kondisi *Mixed/Partial Recovery*. Sebelas perusahaan *Turnaround* tidak menunjukkan satu *sequencing* yang sama. Seluruh perusahaan tersebut memiliki *Cost Reaction Lag* sebesar 1 atau telah memulai *Cost Retrenchment* sejak 2021, sedangkan waktu *Asset Retrenchment* dan *Financial Retrenchment* berbeda antarperusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa proses pemulihan dapat disertai oleh kombinasi dan urutan tindakan yang berbeda.

Perusahaan *Turnaround* ditemukan pada lebih dari satu pola *retrenchment*. Pada pengelompokan awal, perusahaan *Turnaround* berada pada *Cluster 1*, *Cluster 2*, dan *Cluster 3*, sedangkan setelah pengujian tambahan penempatannya tersebar pada keempat *cluster*. Hasil tersebut tidak menunjukkan bahwa satu pola, waktu pelaksanaan, atau urutan tindakan tertentu menjadi penyebab terjadinya *Turnaround*. *Timing*, *sequencing*, dan pola implementasi lebih tepat digunakan untuk menggambarkan bagaimana perusahaan menata sumber daya selama proses pemulihan.

6.2. Implikasi Penelitian

Hasil penelitian memberikan implikasi dari sisi akademik dan manajerial. Implikasi tersebut berkaitan dengan cara memahami strategi *retrenchment* sebagai proses penyesuaian sumber daya yang dapat berbeda antarperusahaan, baik dari jenis tindakan, waktu pelaksanaan, maupun urutan tindakannya.

A. Implikasi Teoritis/Akademik

Hasil penelitian memperluas pemahaman mengenai strategi *retrenchment* karena tindakan perusahaan tidak hanya dilihat dari ada atau tidaknya pengurangan sumber daya. Empat pola terbentuk dari perbedaan *timing*, *frequency*, *breadth*, dan *intensity* pada *Cost Retrenchment*, *Asset Retrenchment*, dan *Financial Retrenchment*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa waktu dan urutan tindakan menjadi bagian penting dalam memahami respons perusahaan terhadap *financial distress*.

Temuan empat pola juga mendukung *Resource-Based View* yang menjelaskan bahwa perusahaan memiliki sumber daya dan kapabilitas yang berbeda. Perusahaan dapat memilih sumber daya yang dikurangi, ditata kembali, atau dipertahankan sesuai dengan kondisi yang dihadapi. Penyebaran perusahaan *Turnaround* pada beberapa pola menunjukkan bahwa *retrenchment* lebih tepat digunakan untuk memahami karakter respons perusahaan daripada untuk menentukan satu pola yang dianggap paling berhasil.

B. Implikasi Praktis/Manajerial

Bagi manajemen, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengurangan biaya, aset, dan kewajiban jangka panjang tidak perlu diterapkan dengan cara yang sama pada setiap perusahaan. Keputusan perlu disesuaikan dengan sumber tekanan, kebutuhan likuiditas, kapasitas operasional, serta sumber daya yang masih penting bagi kegiatan usaha. Pengurangan sumber daya perlu dilakukan tanpa melemahkan kemampuan perusahaan untuk menjalankan kegiatan utamanya.

Perbedaan *timing* dan *sequencing* menunjukkan bahwa perusahaan dapat memulai pengurangan biaya, pengurangan aset, atau penataan kewajiban dengan urutan yang berbeda. Panduan grafis yang dihasilkan dari penelitian dapat digunakan untuk membantu perusahaan memahami karakter empat pola *retrenchment* dan kecenderungan urutan tindakannya, tetapi tidak digunakan sebagai ketentuan bahwa satu pola atau urutan tertentu pasti menghasilkan *corporate turnaround*.

6.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam membaca hasil penelitian. Identifikasi *retrenchment* didasarkan pada perubahan akun yang tersedia dalam laporan keuangan, sehingga penelitian belum dapat menjelaskan alasan manajerial di balik setiap penurunan biaya, aset tetap, dan kewajiban jangka panjang. Pengukuran awal juga melihat penurunan nilai akun dibandingkan tahun sebelumnya. Pengujian tambahan dengan menggunakan total penjualan, total aset, dan total liabilitas sebagai dasar perbandingan tetap menghasilkan empat pola *retrenchment*, tetapi menunjukkan perubahan penempatan sebagian perusahaan antarcluster.

Pengukuran *timing* menggunakan data tahunan melalui *reaction lag*. Oleh karena itu, penelitian dapat menunjukkan tahun pertama dan urutan tindakan antarperiode, tetapi belum dapat menjelaskan urutan yang terjadi dalam periode yang lebih pendek ketika dua atau lebih tindakan muncul pada tahun yang sama. Empat pola yang dihasilkan juga menggambarkan perusahaan dan periode yang dianalisis dalam penelitian ini, sehingga penerapannya pada perusahaan, sektor, atau periode lain perlu mempertimbangkan kondisi yang berbeda.

6.4. Saran

Saran disusun berdasarkan hasil dan keterbatasan penelitian agar temuan yang diperoleh dapat digunakan secara lebih tepat oleh perusahaan dan dapat dikembangkan dalam penelitian selanjutnya. Saran tidak dimaksudkan untuk menetapkan satu pola *retrenchment* sebagai pilihan yang paling baik, tetapi untuk mendorong penyesuaian tindakan dengan kondisi masing-masing perusahaan.

A. Saran bagi Manajemen Perusahaan

Perusahaan yang mengalami *financial distress* disarankan terlebih dahulu mengenali sumber tekanan sebelum menentukan bentuk *retrenchment*. Pengurangan biaya perlu dilihat bersama perkembangan penjualan, pengurangan aset tetap perlu mempertimbangkan perubahan total aset dan peran aset dalam kegiatan utama, sedangkan penataan kewajiban jangka panjang perlu dilihat bersama kondisi total liabilitas. Cara ini membantu perusahaan menghindari keputusan pengurangan yang hanya didasarkan pada perubahan nilai nominal.

Manajemen juga perlu memperhatikan *timing* dan *sequencing* tindakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat satu urutan yang sama pada seluruh perusahaan, termasuk pada perusahaan yang mencapai *turnaround*. Pengurangan sumber daya sebaiknya dilakukan secara bertahap dengan tetap menjaga aset, kemampuan operasional, sumber daya manusia, sistem, dan sumber daya lain yang masih penting bagi proses pemulihan.

B. Saran bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan periode pengamatan yang lebih panjang dan jumlah perusahaan yang lebih luas agar perubahan pola *retrenchment* dapat diamati pada kondisi yang berbeda. Penelitian juga dapat dilakukan pada sektor lain atau membandingkan beberapa kelompok perusahaan untuk melihat apakah empat pola yang ditemukan tetap muncul pada karakter usaha yang berbeda.

Pengukuran *timing* dapat dikembangkan menggunakan data yang lebih rinci, misalnya data triwulanan apabila tersedia, sehingga urutan tindakan dalam satu tahun dapat dibaca dengan lebih jelas. Penelitian selanjutnya juga dapat menambah indikator keuangan yang relevan, seperti arus kas, belanja modal, atau struktur kewajiban, agar gambaran mengenai penyesuaian sumber daya perusahaan selama *financial distress* menjadi lebih lengkap.