

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan terhadap 20 perusahaan manufaktur yang mengalami *financial distress*, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian memperlihatkan bahwa *financial distress* menjadi titik awal yang membedakan posisi berangkat setiap perusahaan, tetapi *outcome turnaround* tidak ditentukan oleh *severity* semata. Pola data menunjukkan bahwa tekanan awal hanya membuka tingkat kesulitan yang berbeda, sedangkan arah akhirnya lebih banyak dipengaruhi oleh kualitas respons strategis, konsistensi pelaksanaan pemulihan, dan kematangan informasi yang dipakai manajemen selama T0 sampai T+2.

Pola *financial distress* pada sampel memperlihatkan bahwa kategori ringan maupun berat sama-sama dapat berujung pada *outcome* yang berbeda. Kelompok *mild* masih mencakup perusahaan yang berpotensi, abu-abu, sampai gagal. Kelompok *severe* juga tidak selalu identik dengan kegagalan karena masih memunculkan potensi, abu-abu, bahkan satu kasus sukses. Komposisi ini menunjukkan bahwa tingkat tekanan awal lebih tepat dibaca sebagai kondisi dasar yang harus dikelola, bukan sebagai penentu tunggal keberhasilan atau kegagalan *turnaround*. KAEF menjadi contoh bahwa *distress* yang tidak terlalu berat pun tetap dapat berakhir gagal, sedangkan TOTO menunjukkan bahwa *distress* berat masih dapat dipulihkan ketika arah pemulihan dibangun secara lebih tegas dan lebih konsisten.

Pola strategi *turnaround* menunjukkan perbedaan kualitas respons antarkelompok hasil. Kelompok potensi yang terdiri atas GOOD, HRTA, KBLI, KINO, SKRN, SPTO, UL TJ, dan ZINC memperlihatkan jalur pemulihan yang masih hidup karena *mixed strategy* dan *recovery strategy* tetap mengarah pada perbaikan. SPTO, UL TJ, dan TOTO menampilkan *recovery strategy* yang konsisten, sedangkan GOOD, HRTA, KBLI, dan SKRN mempertahankan *mixed strategy* secara relatif stabil. KINO dan ZINC menunjukkan pergeseran ke *recovery* pada fase akhir. Pola seperti ini berbeda dengan kelompok gagal yang berisi AMIN, KAEF, MGRO, dan SQMI. Perusahaan gagal memang tetap menampilkan *mixed* atau *recovery*, tetapi arah strateginya tidak membentuk penguatan yang jelas dari tahun ke tahun. Kondisi tersebut menegaskan bahwa label *recovery* belum cukup bila tidak diikuti kualitas implementasi yang mampu menghasilkan perbaikan kinerja yang nyata.

Peran *Strategic Management Accounting* tampak dari cara perusahaan menggunakan informasi strategis untuk memilih prioritas tindakan pada masa *distress*. *Value Chain Costing* membantu perusahaan membaca titik inefisiensi di sepanjang rantai nilai sehingga efisiensi tidak dilakukan secara acak. *Strategic Cost Management* membantu menghubungkan pengendalian biaya dengan arah strategi perusahaan. *Customer Accounting* memberi dasar untuk memilih pelanggan, segmen, atau pasar yang paling layak dipertahankan. *Quality Costing* membantu menjaga mutu ketika perusahaan menekan biaya. *Brand Valuation* memberi sinyal bahwa pemulihan tidak hanya menyangkut pengurangan biaya, tetapi juga pemeliharaan posisi pasar dan kepercayaan konsumen. Fungsi-fungsi tersebut menjelaskan bahwa SMA berperan sebagai perangkat diagnosis, prioritas, koordinasi, dan pengawasan strategis selama proses *turnaround* berlangsung.

Kondisi antarperusahaan memperlihatkan bahwa pengungkapan SMA yang lebih kuat cenderung mendukung jalur pemulihan yang lebih baik, walau tidak bekerja secara otomatis. GOOD menunjukkan peningkatan skor SMA dari T0 sampai T+2 bersamaan dengan status potensi yang makin meyakinkan. SPTO dan UL TJ memperlihatkan

recovery strategy yang konsisten dengan dukungan SMA yang stabil atau meningkat perlahan. ZINC menunjukkan contoh penting bahwa kenaikan SMA pada fase akhir dapat berjalan bersama penguatan *recovery*. TOTO adalah satu-satunya perusahaan sukses menampilkan kombinasi *recovery strategy* yang konsisten dan SMA yang stabil pada level menengah-tinggi. AISA dan beberapa perusahaan abu-abu memperlihatkan pelajaran berbeda, yaitu skor SMA yang cukup kuat belum otomatis mengubah *outcome* menjadi potensi atau sukses bila hasil operasional belum cukup pulih. AMIN, MGRO, dan SQMI menunjukkan bahwa keberadaan teknik SMA yang lebih terbatas atau kurang matang membuat arah pemulihan menjadi lebih rapuh.

Keterkaitan antara distress, strategi *turnaround*, dan SMA memperlihatkan bahwa pemulihan perusahaan berjalan sebagai proses yang bertahap. *Distress* menciptakan kebutuhan untuk berubah. Strategi *turnaround* menentukan bentuk respons yang dipilih perusahaan. SMA menyediakan informasi yang membantu manajemen memutuskan area biaya yang harus dibenahi, pelanggan yang harus diprioritaskan, kualitas yang harus dijaga, dan posisi pasar yang harus dipertahankan. Makna utama temuan penelitian ini terletak pada hubungan ketiga unsur tersebut. *Outcome turnaround* yang lebih baik muncul ketika tekanan awal dapat diterjemahkan menjadi strategi yang jelas dan didukung oleh informasi strategis yang cukup hidup di dalam *annual report* perusahaan.

6.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan terhadap 20 perusahaan manufaktur:

- a. Bagi manajemen perusahaan, hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya melakukan identifikasi *financial distress* sebagai sistem peringatan dini, bukan hanya sebagai hasil evaluasi akhir. Pemantauan ROA terhadap *risk free rate*, pembacaan tren kinerja beberapa tahun, dan penelusuran gejala penurunan pada area biaya, pelanggan, kualitas, dan distribusi perlu dilakukan secara rutin agar tindakan pemulihan dimulai sebelum tekanan kinerja berkembang menjadi lebih berat.
- b. Perusahaan yang sedang berada pada fase *turnaround* perlu menghindari pendekatan yang hanya berfokus pada penghematan biaya jangka pendek. Tindakan *retrenchment* tetap penting untuk menahan penurunan, tetapi pemulihan yang lebih kuat memerlukan langkah *recovery* yang diarahkan pada penguatan pasar, kualitas produk, pelanggan, distribusi, dan pembentukan kembali posisi kompetitif. Pola temuan pada kelompok potensi menunjukkan bahwa peluang pemulihan menjadi lebih baik ketika efisiensi internal diikuti tindakan pemulihan yang konsisten.
- c. Bagi perusahaan yang sedang menjalani proses pemulihan, penerapan *Strategic Management Accounting* perlu diperkuat sebagai bagian dari sistem pengambilan keputusan, bukan hanya sebagai bahan pelaporan. Informasi mengenai *value chain costing*, *customer accounting*, *strategic cost management*, *quality costing*, dan *brand valuation* perlu dimanfaatkan secara lebih sistematis agar manajemen dapat menentukan prioritas perbaikan, memilih strategi yang paling relevan, dan mengevaluasi apakah tindakan yang dijalankan benar-benar mendorong pemulihan kinerja.
- d. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini masih perlu memperluas cakupan sampel, memperpanjang periode observasi, dan membandingkan hasil pada sektor selain manufaktur agar dinamika *distress* dan *turnaround* dapat dibaca secara lebih

komprehensif. Pengembangan metode juga dapat diarahkan pada pengujian yang lebih kuat mengenai hubungan antara tingkat pengungkapan SMA, jenis strategi *turnaround*, tingkat *severity*, dan keberhasilan pemulihan, sehingga hasil penelitian tidak hanya bersifat eksploratif, tetapi juga semakin kuat secara analitis.