

**ANALYSIS OF THE EFFECT OF FINANCIAL CONDITIONS AND STRATEGIC CHANGE
ON EMPLOYEE REDUCTION AND ITS IMPLICATIONS
ON FINANCIAL PERFORMANCE**

**ANALISIS PENGARUH KONDISI KEUANGAN DAN PERUBAHAN STRATEGI TERHADAP
PENGURANGAN KARYAWAN SERTA IMPLIKASINYA
TERHADAP KINERJA KEUANGAN**

Finti Eka. S¹⁾, Mukhzarudfa²⁾, Tona Aurora L³⁾

¹⁾Alumni Magister Ilmu Akuntansi Pascasarjana Universitas Jambi Tahun 2019

^{2&3)}Dosen Pembimbing

ABSTRACT

Employee reductions still occur frequently, some companies still use employee reductions as an efficiency option. This study aims to see whether the company's financial conditions relate to the reduction of employees and how the implications of reducing these employees to the company's financial performance. The sample of this study used a purposive sampling technique with a study population of all companies listed on the Indonesia Stock Exchange during 2015 until 2017. This study used a test analysis method of multiple regression analysis and MANOVA. The results of the study show that there are significant effects of financial conditions and changes in corporate strategy together towards reducing employees. The results of subsequent studies also show that the effect of reducing employees on improving the company's financial performance is still ambiguous and unclear. Even so, the results of the study show that the efficiency choices made by reducing employees do not always improve the performance of the company. Companies that do not reduce employees will reduce unemployment, which in this case the poverty rate is also expected to decrease.

Keywords: *Financial Conditions, strategy change, Employee Reduction, Financial Performance*

ABSTRAK

Pengentasan kemiskinan merupakan salah satu dari 17 tujuan pembangunan berkelanjutan. Upaya mengurangi jumlah pengangguran merupakan salah satu cara dalam pengentasan kemiskinan. Namun disisi lain pengurangan karyawan masih sering terjadi, beberapa perusahaan masih menggunakan pengurangan karyawan sebagai pilihan efisiensi. Penelitian ini bertujuan untuk melihat apakah kondisi keuangan perusahaan berhubungan dengan pengurangan karyawan dan bagaimana implikasi pengurangan karyawan tersebut terhadap kinerja keuangan perusahaan. Sampel penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling dengan populasi penelitian adalah seluruh perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia selama tahun 2015 sampai dengan tahun 2017. Penelitian ini menggunakan metode analisis uji analisis regresi berganda dan MANOVA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kondisi keuangan dan perubahan strategi perusahaan secara bersama-sama terhadap pengurangan karyawan. Hasil penelitian selanjutnya juga menunjukkan bahwa pengaruh dari pengurangan karyawan terhadap peningkatan kinerja keuangan perusahaan masih ambigu dan tidak jelas. Meskipun begitu hasil penelitian menunjukkan bahwa pilihan efisiensi yang dilakukan dengan pengurangan karyawan tidaklah selamanya meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan yang tidak melakukan pengurangan karyawan akan mengurangi angka pengangguran, yang dalam hal ini angka kemiskinan juga diharapkan dapat berkurang.

Kata Kunci: Kondisi keuangan, Perubahan Strategi, Pengurangan Karyawan, Kinerja Keuangan

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perusahaan-perusahaan di dunia bisnis dalam hal mencapai Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) juga diminta untuk berkontribusi sejak tahun 2015 sebagai agenda pembangunan berkelanjutan untuk dunia hingga 2030. Perusahaan-perusahaan tersebut juga diingatkan bahwa keberhasilan dan keberlangsungan jangka panjang dari beberapa industri dan bisnis bergantung pada pencapaian satu atau lebih dari SDGs. Sementara dalam hal tanggung jawab keseluruhan terletak pada pemerintah nasional, namun SDGs tidak dapat dicapai tanpa kerjasama dari perusahaan-perusahaan di dunia bisnis dan organisasi lainnya. (Adams, 2017).

Fenomena-fenomena yang ada mengenai pengurangan karyawan seperti pada laman berita KOMPAS.com, mengatakan Empat dari lima perusahaan yang tutup karena bangkrut sudah lapor kepada kami," kata Kepala Bidang Hubungan Industrial dan Persyaratan Kerja pada Disnakertrans Kabupaten Bekasi, Nurhidayah, di Cikarang, Selasa (15/9/2015).

Perusahaan yang dinyatakan bangkrut tersebut antara lain bergerak di bidang produksi elektronik, keramik, dan suku cadang kendaraan. Kondisi tersebut berakibat setidaknya 1.961 karyawan yang mengalami pemutusan hubungan kerja (PHK) pada kelima perusahaan tersebut. Informasi yang diperoleh dari laman berita selanjutnya pada 13 Juli 2017, karyawan PT Wahyuni Mandira yang mengalami pemutusan hubungan kerja (PHK) sebanyak 1.300 orang. PT Wahyuni Mandira (WM) yang merupakan perusahaan tambak udang terpadu.

Kasus lain di tahun 2017 menurut Federasi Serikat Pekerja Media Independen (FSPMI) terdapat PHK yang dilakukan setidaknya pada 300 orang pekerja dari MNC Group. Kasus terbaru sendiri mengenai laman berita terbaru Bandung, Senin 9 Juli 2018, pengurangan jumlah buruh pabrik sepatu PT Dean Shoes ialah 1.900 orang.

Kasus terbaru mengenai kabar pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap ribuan pekerja PT Krakatau Steel Tbk (KRAS) dibantah oleh pihak Kementerian BUMN. KRAS memang saat ini sedang melakukan restrukturisasi perusahaan. Angka PHK diperkirakan mencapai 1.300 orang. Jumlah itu terdiri dari karyawan organik dan outsourcing. PHK disebut sebagai langkah KS untuk restrukturisasi perusahaan. (CNBN Indonesia, 27/6/2019). Kasus terbaru lainnya mengenai setidaknya terdapat 6 gerai Giant yang dikabarkan akan berhenti operasi hingga 28 Juli ini, karyawan ada beberapa yang sebelumnya ditawarkan pensiun dini, dan PHK juga terpaksa ditawarkan pesangon jumlahnya sesuai masa kerja. karyawan Giant Wisma Asri yang tak ingin disebut namanya, saat dijumpai CNBC Indonesia, Minggu (23/6/2019).

Fenomena-fenomena seperti dijelaskan bertolak belakang dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan

(SDGs) dalam hal pengentasan kemiskinan. PHK massal yang disebabkan ketidakmampuan perusahaan dalam mempertahankan bisnis atau usaha serta ketidakmampuan perusahaan dalam hal untuk mengatasi masalah keuangan mereka sehingga mereka perlu melakukan perampingan karyawan dengan melakukan PHK besar-besaran menyebabkan jumlah pengangguran di negara Indonesia meningkat pula, sehingga hal ini tidak sejalan dengan tujuan pengentasan kemiskinan.

Penelitian dengan hal sejenis menemukan bahwa sifat *financial distress* yang memicu pengurangan tenaga kerja (Reynaud, 2012), kemudian juga menemukan pengurangan tenaga kerja tampaknya merupakan respons *defensive* terhadap guncangan ekonomi yang merugikan. Hasil lain (Kielselbach, 2007) menunjukkan bahwa kebangkrutan perusahaan mengarah pada perampingan yang signifikan, ketika sebuah perusahaan mengajukan kebangkrutan, karyawannya secara signifikan lebih cenderung bekerja lebih sedikit, meninggalkan perusahaan (John R Graham, Hyunseob Kim, Si li, Jiaping Qiu, 2016).

Perubahan strategi organisasi dalam hal ini berupa restrukturisasi juga sering dikaitkan dengan kejadian krisis seperti penutupan usaha, perampingan dan PHK (Kielselbach, 2007). Pengurangan tenaga kerja sendiri telah menjadi kenyataan hidup dalam manajemen pada bisnis baik di sektor publik dan sektor swasta. Organisasi terus merekayasa ulang dan merestrukturisasi diri mereka untuk memenuhi tuntutan persaingan ekonomi global, dan pengurangan tenaga kerja sering menjadi produk sampingan dari proses restrukturisasi strategis (Thomas, 2000).

Efisiensi menjadi perhatian penting oleh seorang akuntan manajemen., diperlukan pengukuran efisiensi baik secara keuangan maupun non keuangan. Biaya adalah ukuran untuk efisiensi yang kritis. Tren biaya seiring waktu dan ukuran perubahan pada produktivitas dapat memberikan langkah-langkah penting dalam hal keberhasilan pada keputusan perbaikan berkelanjutan. Agar langkah-langkah efisiensi ini bernilai, biaya harus ditentukan dengan benar, diukur, dan ditetapkan secara akurat. Perbaikan berkelanjutan yang juga bertujuan mencari cara untuk meningkatkan efisiensi keseluruhan dengan mengurangi limbah, meningkatkan kualitas, dan mengurangi biaya (Don R Hansen, M Maryanne, 2006).

Perusahaan yang berada dalam proses perubahan strategi memiliki kecenderungan untuk mengurangi karyawan mereka namun tidak ada jaminan bahwa strategi akan efektif dalam mengubah perusahaan. Bukti empiris yang paling mencolok untuk hubungan antara dua fenomena ini, yaitu, fakta obyektif dari restrukturisasi dan rasa tidak aman mengacu pada perampingan, merger dan akuisisi (Koh, a. Etc, 2015). Strategi restrukturisasi perusahaan pengurangan karyawan menjadi salah satu keputusan dan dapat berperan penting, setidaknya dalam jangka pendek (Wahyan, Victor B & Werner, Steve, 2000).

Tujuan perusahaan melakukan pengurangan biaya dalam hal ini pengurangan karyawan bukan hanya untuk mencapai standar yang ditetapkan tapi juga untuk mengurangi biaya secara bertahap di bawah standar agar terdapat efisiensi usaha, sehingga biaya yang dikeluarkan dapat diminimumkan dan laba yang diperoleh maksimal dalam hal ini diharapkan kinerja keuangan perusahaan dapat meningkat (Bragg, 2010).

Pengurangan tenaga kerja secara signifikan meningkatkan kinerja keuangan berikutnya, khususnya dalam jangka pendek (Wahyan, Victor B & Werner, Steve, 2000). Dampak positif dari kombinasi strategi perampingan pada kinerja jangka pendek, perampingan mempengaruhi kinerja jangka pendek dari perusahaan besar dan mapan secara positif (Zachary, Sheaffer. etc, 2009).

Identifikasi empiris strategi pengurangan karyawan tidak selalu jelas dilakukan (Karlsson, 2012). Penelitian lain menemukan dari kelompok yang terdaftar dan tidak terdaftar di bursa efek, perusahaan yang melakukan kebijakan perampingan atau pengurangan karyawan tidak mempertahankan kinerja keuangan (ROE) (Reynaud, 2012). Penemuan selanjutnya bahwa 70% tingkat kegagalan berasal dari jawaban atas pertanyaan apakah perampingan yang dilakukan perusahaan gagal atau sukses adalah masih ambigu atau tidak jelas (Hughes, 2011).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian singkat yang telah dikemukakan pada latar belakang permasalahan, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan penelitian berupa:

1. Apakah kondisi keuangan perusahaan berpengaruh terhadap pengurangan karyawan?
2. Apakah perubahan strategi perusahaan berpengaruh terhadap pengurangan karyawan?
3. Apakah kondisi keuangan dan perubahan strategi perusahaan berpengaruh terhadap pengurangan karyawan secara bersama-sama?
4. Apakah pengurangan karyawan yang dilakukan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja keuangan?

2. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen (*management accounting*) adalah proses pengumpulan, pengukuran, penyimpanan, analisis, pelaporan dan pengelolaan semua kejadian ekonomi (*economic events*) yang menghasilkan keluaran berupa laporan khusus harga pokok produk, anggaran, dan laporan kinerja yang berguna dalam rangka pengambilan keputusan.

Informasi akuntansi manajemen dapat membantu para manajer dalam mengidentifikasi suatu masalah, menyelesaikan masalah, dan mengevaluasi kinerja. Oleh karena itu, akuntansi manajemen dapat diartikan sebagai penggunaan informasi akuntansi untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajerial, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*) (Don R Hansen, M Maryanne, 2006).

2.1.2. Efisiensi Biaya

Efisiensi merupakan ukuran suatu keberhasilan yang dinilai dari besarnya sumber daya yang dikorbankan untuk memperoleh hasil tertentu. Perusahaan yang besar dengan jenis kegiatan yang beragam memiliki biaya yang tidaklah sedikit. Jika dibiarkan, biaya tersebut akan memiliki dampak terhadap penurunan laba suatu perusahaan. Maka perlu dilakukan efisiensi biaya dalam rangka penghematan dalam perusahaan untuk menekan biaya-biaya yang tidak perlu, agar pemborosan biaya tidak terjadi. Perusahaan yang berhemat berharap untuk meningkatkan nilainya bagi pemegang sahamnya dengan mengurangi biaya atau meningkatkan pendapatan (Zachary, dkk, 2009).

Efisiensi menjadi perhatian penting oleh seorang akuntan manajemen., diperlukan pengukuran efisiensi baik secara keuangan maupun non keuangan. Biaya adalah ukuran untuk efisiensi yang kritis. Tren biaya seiring waktu dan ukuran pada perubahan produktivitas dapat memberikan langkah-langkah penting dari keberhasilan atas keputusan dari perbaikan berkelanjutan. Agar langkah-langkah efisiensi ini bernilai, biaya harus ditentukan dengan benar, diukur, dan ditetapkan secara akurat. Perbaikan tersebut juga bertujuan mencari cara untuk meningkatkan efisiensi keseluruhan dengan mengurangi limbah, meningkatkan kualitas, dan mengurangi biaya (Hansen & Mowen, 2006).

2.1.3. Cost Reductions

Cost Reductions / Pengurangan biaya kadang-kadang bisa mendapatkan reputasi yang buruk jika ditangani dengan tidak benar. Bentuk pengurangan biaya terburuk adalah persentase pengurangan biaya yang dibebankan di seluruh perusahaan. Ini muncul ketika manajemen senior tiba-tiba menyadari bahwa organisasi tidak akan mencapai angka yang ditargetkan dan memutuskan bahwa setiap orang akan berbagi secara setara dalam rasa sakit akibat pengurangan biaya (Bragg, 2010).

Bragg (2010) mengemukakan alasan-alasan diperlukan dilakukan *cost reduction*:

1. Penurunan Pendapatan
2. Basis pada biaya tetap
3. Creep Biaya (biaya merambat)
4. Kompleksitas
5. Akuisisi
6. Kemitraan

2.1.4. Pengurangan Karyawan

Pengurangan karyawan adalah alat yang berfokus pada peningkatan kinerja keuangan (umumnya jangka pendek (Cascio)). Pengurangan karyawan adalah teknik yang dirancang untuk mempromosikan keberhasilan organisasi dengan mengurangi biaya tenaga kerja, umumnya merupakan pengeluaran terbesar organisasi. Banyak penulis mempertanyakan keberhasilan umum PHK dalam mencapai tujuan-tujuan ini. (Kenneth dan Mitchell, 2003). Persentase kegiatan pengurangan karyawan menurut jenis industri utama. Karyawan yang melaporkan tingkat aktivitas pengurangan karyawan tertinggi cenderung bekerja di industri manufaktur (berat, elektronik dan komputer, ringan). (Kenneth dan Mitchell, 2003).

Pengurangan karyawan menjadi fakta kehidupan bagi semakin banyak manajer, terutama mereka yang berada di organisasi besar di industri yang sudah mapan (Karake, 2000). Secara luas diasumsikan bahwa pengurangan karyawan mengurangi biaya dan memperlancar proses dan karenanya meningkatkan daya saing dan profitabilitas. Organisasi yang bercita-cita untuk fleksibilitas manajerial dan kemampuan beradaptasi yang tinggi cenderung lebih kecil dan menerapkan redefinisi pekerjaan, yang sering mengarah pada pengurangan jumlah karyawan. Selama resesi berkelanjutan, kegiatan bisnis menurun dan karenanya memerlukan restrukturisasi. Akibatnya, jumlah perusahaan yang melakukan pengurangan karyawan meningkat (Zachary, dkk, 2009).

Kenneth dan Mitchell (2003) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi melakukan restrukturisasi organisasi dalam hal pengurangan karyawan:

1. Globalisasi

Pasar bagi banyak organisasi telah berkembang dari dalam suatu wilayah ke dalam suatu negara ke seluruh dunia. Globalisasi mendorong perubahan ukuran organisasi dengan dua cara berbeda. Pertama, banyak organisasi bereaksi terhadap kondisi ekonomi global yang merugikan yang berdampak pula pada kondisi keuangan yang sulit biasanya mulai melakukan pengurangan tenaga kerja dan menutup atau melepaskan salah satu unit operasi yang merugikan. Padahal di masa lalu, kemerosotan ekonomi di satu bagian dunia mungkin relatif terisolasi, sekarang mereka mempengaruhi semua wilayah di dunia. Kedua, beberapa organisasi mengubah ukuran secara proaktif sebagai akibat dari merger, akuisisi, aliansi, dan usaha patungan yang bertujuan memperluas jangkauan global mereka. Misalnya, dua produsen mobil memiliki pusat desain terpisah di Amerika Utara dan Eropa, tetapi dalam upaya mengglobalisasi operasi setelah kombinasi, satu ditutup.

2. Deregulasi dan Denasionalisasi

Ketika pemerintah terus melakukan deregulasi atau denasionalisasi industri, pengusaha swasta mau tidak mau mencari peluang untuk mengurangi

populasi karyawan dan menutup atau menjual operasi. Di Amerika Serikat, dalam industri deregulasi seperti transportasi udara dan penyiaran, para pemimpin perusahaan merespons dengan cepat dan agresif dengan menggabungkan perusahaan, memindahkan operasi, dan mengurangi jumlah pegawai.

3. Perubahan Teknologi

Teknologi terus menjadi semakin canggih dan efektif dalam meningkatkan kualitas dan efisiensi di tempat kerja. Perusahaan mengambil keuntungan dari teknologi baru, dari otomatisasi pabrik hingga penyimpanan informasi, untuk mengatur ulang pekerjaan dan membuatnya lebih efisien. Dan jangkauan karyawan yang terpengaruh oleh teknologi telah meluas secara dramatis. Secara historis, posisi karyawan tingkat bawah adalah mereka yang berisiko digantikan oleh robot dan bentuk otomatisasi teknologi lainnya. Seiring kemajuan teknologi, keterampilan yang dibutuhkan untuk mengimbangi perubahan perangkat keras dan perangkat lunak. Untuk karyawan pada tingkatan berapa pun, kejutan dari pemindahan pekerjaan diperparah oleh kesadaran bahwa tidak ada majikan yang menginginkan keterampilan yang telah mereka kembangkan dengan susah payah selama bertahun-tahun.

4. Semburan Gelembung Teknologi

Bersamaan dengan kemajuan teknologi muncul kenaikan harga saham perusahaan teknologi. Rasio harga-pendapatan stratosfer dari perusahaan teknologi utama dan janji spekulatif dari perusahaan yang tidak pernah mendekati perolehan laba tidak dapat dipertahankan, namun. Krisis harga saham teknologi juga mempengaruhi pasar yang lebih luas. Modal investasi dan dana ventura mengering. Peringkat karyawan menyusut bersamaan dengan harga saham. Ribuan orang yang memiliki harapan jangka pendek akan bonus saham bukannya menemukan opsi mereka di bawah air dan mereka sendiri memegang slip merah muda. Ledakan gelembung teknologi mengakibatkan PHK besar di perusahaan teknologi dan, dalam kasus-kasus besar seperti Webvan dan Pets.com, penutupan operasi lengkap. Ini juga memaksa eksekutif senior untuk lebih fokus pada hasil kuartal demi kuartal daripada membangun atau mempertahankan operasi untuk jangka panjang. Banyak perusahaan memangkas karyawan dan menutup operasi dengan harapan kenaikan jangka pendek pada harga saham mereka.

5. Ekonomi yang Melambat

Organisasi yang secara langsung dipengaruhi oleh perlambatan ekonomi yang ditandai dengan kondisi keuangan yang kesulitan menyebabkan para eksekutif mengambil langkah untuk memotong biaya dengan mengurangi tenaga kerja, mengkonsolidasikan dan menutup operasi, dan melepaskan aset nonstrategis. Bahkan dalam organisasi yang belum secara langsung dipengaruhi oleh perlambatan ekonomi juga melakukan hal yang sama.

Pemimpin bisnis yang membebani lebih lanjut adalah kenaikan dalam biaya operasi. Dalam ekonomi yang stabil atau berkembang, bisnis dapat meneruskan kenaikan harga ini kepada pelanggan. Tetapi dalam ekonomi yang melemah, para eksekutif cenderung melihat cara-cara untuk mengendalikan biaya saat ini — atau mengurangi investasi di masa depan — daripada meneruskan kenaikan harga bahan mentah. Akibatnya, pengurangan karyawan atau perekrutan dibekukan, operasi dikonsolidasikan atau ditutup, dan beberapa fungsi di-outsourcing-kan, semuanya dalam upaya meningkatkan efisiensi biaya jangka pendek.

6. Merger dan akuisisi

Meskipun ekonomi melemah, merger mania berlanjut dengan kekuatan penuh. Harga saham yang tertekan menghasilkan beberapa pembelian yang menarik, tetapi sebagian besar aktivitas merger dan akuisisi tampaknya didorong oleh kebutuhan untuk mencapai tujuan pertumbuhan, bukan oleh peluang untuk mengambil penawaran perusahaan. Ribuan tenaga kerja dapat dihilangkan karena operasi yang berlebihan setelah dikonsolidasikan. Dan banyak unit divestasikan ketika perusahaan bergabung, baik karena mereka tidak lagi cocok dengan campuran strategis dari perusahaan utama menjadi alasan ribuan tenaga kerja dapat kehilangan pekerjaan.

2.1.5. Kondisi Keuangan

Tingkat Kesehatan perusahaan yang sebenarnya dapat digambarkan dari kondisi keuangan perusahaan. Kondisi keuangan perusahaan mencerminkan kemampuan perusahaan memenuhi kewajibannya, selain itu kondisi keuangan perusahaan juga dapat mencerminkan seberapa besar kemampuan perusahaan menciptakan kas yang berawal dari kemampuan perusahaan menciptakan laba. Kondisi keuangan perusahaan juga merupakan faktor kunci dalam melihat apakah perusahaan pada masa yang akan datang mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya atau sebaliknya. Faktor-faktor berikut mempengaruhi ketidakpastian mengenai kemampuan perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya (Arens, 2010):

- a. Kerugian operasi atau kekurangan modal kerja yang terjadi secara berulang dan signifikan.
- b. Ketidakmampuan perusahaan dalam membayar kewajiban-kewajibannya ketika jatuh tempo tiba.
- c. Kehilangan pelanggan/konsumen utama, misalnya terjadi hal-hal yang tidak dijamin oleh seperti gempa bumi atau banjir atau masalah ketenagakerjaan lain yang tidak biasa.
- d. Pengadilan, perundang-undangan atau hal-hal sejenis lainnya yang sudah terjadi dan dapat membahayakan perusahaan untuk terus beroperasi.

Kelangsungan hidup perusahaan dan kegagalan usaha adalah seperti dua sisi uang logam yang bertolak belakang, ibarat sisi bagian depan dan bagian belakang pada sekeping uang logam. apabila suatu perusahaan

dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya namun akan selalu diiringi dengan kemungkinan perusahaan akan mengalami kegagalan, apalagi dalam kondisi krisis keuangan dan ekonomi (Marisi Purba, 2009).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kegagalan usaha menurut Marisi Purba tahun (2009):

- Faktor Keuangan
- Moneter
- Sosial
- Politik
- Pasar
- Teknologi

2.1.6. Perubahan Strategi

Pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi agar dapat dipertahankan, manajer perlu mengembangkan dan menerapkan strategi yang efektif. Strategi organisasi mengacu pada rencana untuk berinteraksi dengan lingkungan kompetitif untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi organisasi terkait erat dengan kinerjanya yang disediakan jika sejalan dengan struktur organisasi (Minisha Gupta, 2015).

Strategi penting untuk pertumbuhan dan keberhasilan perusahaan yang berkelanjutan. Ini berkaitan dengan membuat pilihan di antara alternatif yang tersedia. Untuk memilih strategi, organisasi mengejar satu alternatif daripada yang lain. Pilihan-pilihan ini dipengaruhi oleh peluang atau ancaman dari lingkungan organisasi. Pilihan strategi pemilihan juga dipengaruhi oleh sifat dan kualitas sumber daya internal, kemampuan, dan kompetensi inti perusahaan. Strategi yang dirumuskan secara efektif mengintegrasikan, mengumpulkan dan mengalokasikan sumber daya dan kompetensi perusahaan untuk menyelaraskannya dalam lingkungan eksternal. Beberapa strategi utama adalah strategi tingkat bisnis, strategi tingkat perusahaan, strategi akuisisi dan restrukturisasi, internasional strategi dan strategi kerja sama (Minisha Gupta, 2015).

Kielselbach, dkk, (2007) mengemukakan beberapa alasan perubahan strategi dalam hal ini restrukturisasi adalah sebagai berikut:

- Relokasi yaitu aktivitas tetap dalam perusahaan yang sama, tetapi dipindahkan ke lokasi lain di negara yang sama.
- *Offshoring / delocalization* yaitu kegiatan ini dipindahkan atau *outsourcing* di luar batas negara.
- Pengalihdayaan yaitu kegiatan ini disubkontrakkan ke perusahaan lain di negara yang sama.
- Kebangkrutan / penutupan yaitu situs industri ditutup atau perusahaan bangkrut karena alasan ekonomi yang tidak terhubung langsung dengan relokasi.

- Merger / akuisisi yaitu dua perusahaan bergabung atau selama akuisisi yang kemudian melibatkan program restrukturisasi internal yang bertujuan merasionalisasi organisasi dengan memotong personil.
- Restrukturisasi internal yaitu perusahaan melakukan rencana pengurangan pekerjaan atau bentuk-bentuk restrukturisasi lain yang tidak terkait dengan jenis seperti yang didefinisikan di atas.
- Perluasan bisnis yaitu perusahaan memperluas kegiatan bisnisnya, merekrut tenaga kerja baru.

2.1.7. Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan merupakan sebuah pencapaian keuangan yang tergambar didalam laporan keuangan perusahaan seperti laporan laba-rugi, neraca, arus kas dan perubahan ekuitas. Profitabilitas suatu perusahaan dapat dinilai dari keuntungan yang diperoleh dalam kegiatan operasional perusahaan dengan biaya/aset yang digunakan untuk menghasilkan keuntungan tersebut.

1. Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas merupakan rasio yang bertujuan untuk mengevaluasi bagaimana pemenuhan kewajiban jangka pendek perusahaan (Subramanyan, 2010).

a) *Current Ratio*

Current Ratio merupakan perbandingan antara aktiva lancar (*current assets*) dengan utang lancar (*current liabilities*).

b) *Quick Ratio*

Quick Ratio mengukur kemampuan suatu perusahaan untuk membayar hutang yang harus dipenuhi segera dengan aktiva lancar.

2. Rasio Solvabilitas

Rasio Solvabilitas merupakan rasio menunjukkan bagaimana kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka panjang (Subramanyan, 2010).

a) *Debt to total asset Ratio*

Rasio yang memperlihatkan perbandingan antara kewajiban dan seluruh asset/kekayaan.

b) *Debt to equity ratio (DER)*

Debt to equity ratio akan menunjukkan seberapa besar tingkat penggunaan modal sendiri terhadap aktiva.

3. Rasio Profitabilitas

Rasio ini bertujuan untuk melihat tingkat pengembalian atas investasi, menilai tingkat pengembalian keuangan terhadap pemegang saham dan kreditor,

a) *Gross Profit Margin (GPM)*

Rasio ini menggambarkan tentang efisiensi pada perusahaan terhadap aktivitas utama dalam perusahaan.

b) *Net Profit Margin (NPM)*

Needles & Marian (2007) mengatakan bahwa NPM menunjukkan persentase setiap dolar penjualan yang menghasilkan laba bersih.

c) *Return On Asset (ROA)*

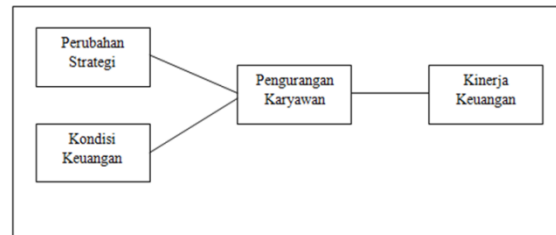
Needles & Marian (2007) Baik margin laba dan rasio perputaran aset memiliki keterbatasan.

d) *Return On Equity (ROE)*

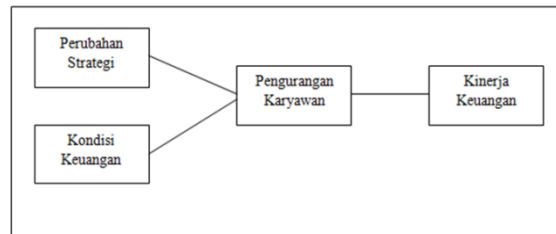
Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba berdasarkan modal saham tertentu.

2.2. Kerangka Pemikiran

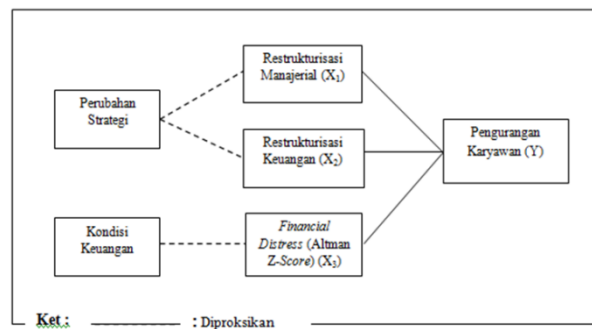
Gambar. 1
Hasil Pemikiran



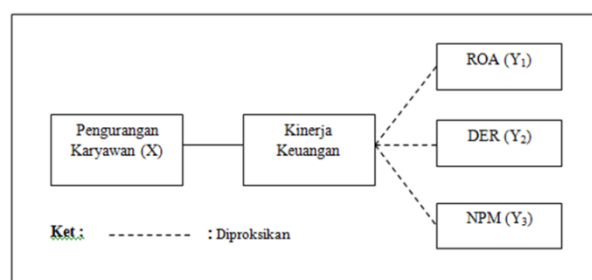
Gambar. 2
Kerangka Pemikiran



Gambar. 3
Kerangka Pemikiran Model 1



Gambar. 4
Kerangka Pemikiran Model 2



2.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran sebelumnya maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁ : Perubahan Strategi perusahaan mempunyai pengaruh terhadap Pengurangan karyawan.
- H₂ : Kondisi Keuangan perusahaan mempunyai pengaruh terhadap Pengurangan karyawan.
- H₃ : Kondisi Keuangan dan Perubahan Strategi perusahaan berpengaruh secara signifikan terhadap Pengurangan karyawan.
- H₄ : Pengurangan karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan.

3. METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini merupakan semua perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama tahun 2015-2017. Sedangkan sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*.

3.2. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data sekunder yang berasal dari seluruh perusahaan *go public* dan terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Data yang digunakan adalah laporan tahunan pada tahun 2015-2017.

Teknik pengumpulan data penelitian ini menggunakan metode *Content Analysis* yang dilaksanakan dengan melakukan analisis/observasi terhadap laporan tahunan perusahaan yang menjadi sampel penelitian.

3.3. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur sehingga peneliti dapat mengetahui baik buruknya pengukuran. Adapun masing-masing definisi operasional dan pengukuran variabel akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Kondisi Keuangan

Penelitian ini menggunakan Kondisi Keuangan perusahaan yang diprosikan dengan menggunakan *financial distress model* /model prediksi kebangkrutan *Altman Z Score* yang telah dimodifikasi (Marisi Purba, 2009).

Rumus *Altman Z Score* (Altman, 2006):

$$Z = 0,717Z_1 + 0,847Z_2 + 3,107Z_3 + 0,420Z_4 + 0,998Z_5$$

Dimana:

$$Z_1 = \text{current assets-current liabilities/total asset}$$

$$Z_2 = \text{retained earnings/total asset}$$

$$Z_3 = \text{earnings before interest and taxes/total asset}$$

$$Z_4 = \text{market capitalization/book value of debt}$$

$$Z_5 = \text{sales/total asset}$$

2. Perubahan Strategi

Perubahan Strategi dalam penelitian ini menggunakan proksi restrukturisasi. Koh a, dkk (2015) mengemukakan empat klasifikasi restrukturisasi yaitu restrukturisasi manajerial, restrukturisasi operasional, restrukturisasi Aset, restrukturisasi keuangan. Dalam penelitian ini peneliti bermaksud menggunakan 2 dari 4 klasifikasi restrukturisasi yaitu restrukturisasi manajerial dan restrukturisasi keuangan.

Merujuk pada penelitian terdahulu restrukturisasi manajerial di proksikan dengan menggunakan variabel *dummy* yaitu dengan memberi skor untuk setiap item pengungkapan secara dikotomi. Jika suatu item diungkapkan maka akan diberi nilai 1 (satu) dan jika tidak diungkapkan maka diberi nilai 0 (nol).

Dalam hal ini dimana perusahaan dianggap melakukan restrukturisasi manajerial jika telah menggantikan salah satu dari manajemen tingkat atasnya: *Chief Executive Officer* (CEO) atau *Managing Director* (MD), Direktur Operasional maka akan diberi nilai 1 (satu) dan jika tidak maka akan diberi nilai 0 (nol).

Sedangkan untuk restrukturisasi keuangan Koh a, dkk (2015) mengemukakan biasanya perusahaan dapat dikatakan melakukan restrukturisasi keuangan jika melakukan pemotongan atau menghilangkan dividen, mengeluarkan sekuritas baru dan merestrukturisasi hutang atau modal. Dalam penelitian ini restrukturisasi keuangan juga di proksikan dengan menggunakan variabel *dummy*. Dimana perusahaan dianggap melakukan restrukturisasi keuangan jika terjadi restrukturisasi hutang atau modal maka akan diberi nilai 1 (satu) dan jika tidak maka akan diberi nilai 0 (nol).

3. Pengurangan karyawan

Pengurangan karyawan diukur merujuk pada penelitian Christopher & Roderick di tahun 2006. Christopher & Roderick dalam penelitiannya menghitung tingkat pengurangan karyawan selama periode dua tahun yaitu pengurangan karyawan tahun 2000 dan pengurangan karyawan tahun 2001 yang kemudian masing-masing dibagi dengan total karyawan pada tahun sebelumnya. Hal yang sama juga dilakukan oleh Fernando & Maria pada tahun 2008.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Christopher & Roderick penelitian ini menggunakan pengurangan karyawan yang diukur dengan menggunakan rumus:

$$\text{Pengurangan karyawan} = (\text{total karyawan t-1} - \text{total karyawan t}) / \text{total karyawan t-1}$$

4. Kinerja keuangan

Penelitian ini menggunakan kinerja keuangan perusahaan yang diukur dengan menggunakan analisis rasio ROA, DER, dan NPM.

- Net Profit Margin (NPM)
Perhitungannya dengan menggunakan rumus :
$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba Bersih setelah Pajak}}{\text{Penjualan Bersih}}$$
- Return on Assets (ROA)
Perhitungannya dengan menggunakan rumus :
$$\text{ROA} = \frac{\text{Penghasilan Bersih}}{\text{Total Aset Rata-rata}}$$
- Debt to Equity Ratio (DER)
Perhitungannya dengan menggunakan rumus:
$$\text{DER} = \frac{\text{Jumlah Kewajiban}}{\text{Ekuitas}}$$

Sejalan dengan penelitian terdahulu seperti penelitian yang dilakukan Kenneth, Thomas, Paul, & Chaterine pada tahun 2004. Dalam penelitiannya mereka menguji Untuk menguji efek kumulatif dari pengurangan karyawan, indeks keuangan diperiksa, kinerja keuangan diukur satu dan dua tahun setelah periode pengurangan karyawan. Selain penelian Kenneth dkk, penelitian Tania, Isabel, Pedro, & Manuel pada tahun 2011 juga menggunakan hal serupa dimana untuk melihat profitabilitas perusahaan pengurangan karyawan akan meningkat secara signifikan di tahun-tahun setelah perampingan sebagai akibat dari pengurangan karyawan tersebut. Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu kinerja keuangan dalam penelitian ini diukur hanya pada tahun 2016 dan 2017 karena peneliti hendak melihat efek setelah pengurangan karyawan di tahun 2015 dan 2016.

3.4. Metode Analisis

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan model regresi linier berganda (*multiple linear regression*) dan *Multivariate analysis of variance* (MANOVA). Model regresi berganda digunakan untuk menguji pengaruh dari kondisi keuangan dan perubahan strategi terhadap pengurangan karyawan sedangkan untuk *Multivariate analysis of variance* (MANOVA) digunakan untuk menguji pengaruh dari pengurangan karyawan terhadap kinerja keuangan yang diprosikan menjadi 3 variabel dependen yaitu ROA, DER, dan NPM.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Analisis Regresi Berganda

a. Statistik Deskriptif

Tabel. 1
Descriptive Statistics

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Downsizing	328	.06	72.34	10.7940	.69860	12.65217
Z Score	328	-5.63	18.28	2.6458	.17348	3.14189
R.Managerial	328	.00	1.00	.6006	.02708	.49052
R.Keuangan	328	.00	1.00	.2317	.02333	.42257
Valid N (listwise)	328					

Berdasarkan tabel di atas nilai rata-rata pengurangan karyawan dari 328 sampel dalam penelitian ini adalah sebesar 10.7940% dimana persentase nilai pengurangan karyawan tertinggi yaitu sebesar 72.28%, dengan persentase nilai pengurangan karyawan paling rendah adalah sebesar 0,06%.

Tabel diatas juga menunjukkan bahwa nilai rata-rata kondisi keuangan yang diprosikan dengan *Z-score* adalah sebesar 2,6458. dimana nilai kondisi keuangan tertinggi yaitu sebesar 18.28, dengan nilai kondisi keuangan paling rendah adalah sebesar -5.63. Nilai kondisi keuangan perusahaan menyatakan tingkat kesehatan keuangan perusahaan, apabila semakin tinggi nilai kondisi keuangan yang didapat maka semakin besar pula tingkat kesehatan keuangan pada perusahaan, namun sebaliknya apabila semakin rendah nilai kondisi keuangan yang didapat maka semakin rendah pula tingkat kesehatan keuangan perusahaan tersebut.

b. Uji Normalitas

Tabel. 2
One Sample Kolmogorov Smirnov Test

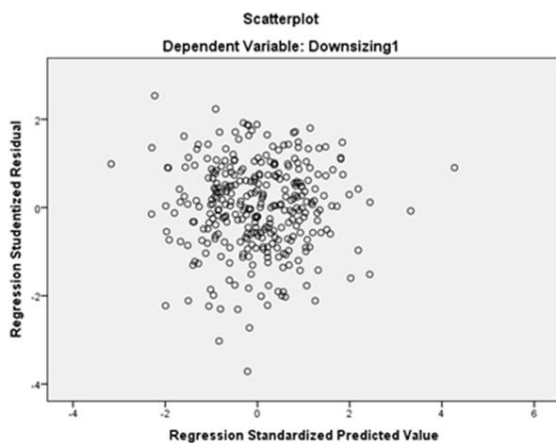
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		315
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.18913164
Most Extreme Differences	Absolute	.044
	Positive	.027
	Negative	-.044
Test Statistic		.044
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Uji normalitas memiliki syarat data disistribusikan secara normal apabila hasil menunjukkan > 0.05 apabila hasil menunjukkan < 0.05 hal ini berarti bahwa data tidak di distribusikan secara normal. Hasil pada tabel diatas menunjukkan bahwa sig lebih besar dari 0.05 yaitu 0.200 maka dapat disimpulkan data terdistribusi secara normal.

c. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dengan melihat heteroskedastisitas yang terlihat dari pola gambar *Scatterplot* model tersebut.

Gambar. 5
Scatterplot Model



Dasar pengambilan keputusan dari pola gambar *Scatterplot* model diatas adalah jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas. Namun Jika tidak ada pola yang jelas, seperti titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Gambar di atas menunjukkan titik-titik menyebar diatas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, gambar diatas juga tidak membuat pola meskipun ada beberapa titik yang berkumpul namun tetap tidak beraturan dan tidak membentuk pola bergelombang maka dapat dikatakan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

d. Uji Heteroskedastisitas

Tabel. 3
Model Summary Regression

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.174 ^a	.030	.021	1.19485

a. Predictors: (Constant), Z.Score1, R.Keuangan, R.Managerial
b. Dependent Variable: Downsizing1

Tabel di atas menunjukkan nilai R sebesar 0.174 yang berarti hubungan/korelasi antara variabel independen dan dependen adalah lemah. Selain itu tabel diatas juga menunjukkan tabel R Square sebesar 0.030

atau 3% yang dapat dikatakan bahwa variabel kondisi keuangan dan perubahan strategi yang diprosikan menjadi dua dengan restrukturisasi managerial dan restrukturisasi keuangan memiliki pengaruh kontribusi hanya sebesar 3% terhadap Pengurangan Karyawan.

Tabel. 4
Anova

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.924	3	4.641	3.251	.022 ^b
	Residual	444.007	311	1.428		
	Total	457.931	314			

a. Dependent Variable: Downsizing1
b. Predictors: (Constant), Z.Score1, R.Keuangan, R.Managerial

Tabel di atas Menunjukkan bahwa nilai Sig sebesar 0.022 yang berarti angka signifikan lebih kecil dari 0.05 (< 0.05) maka koefisien regresi adalah signifikan pada tingkat 5% maka berarti hipotesis dapat diterima, yang mengartikan bahwa terjadinya pengurangan karyawan dipengaruhi oleh kondisi keuangan dan perubahan strategi bersama-sama (simultan) secara signifikan.

Tabel. 5
Coefficients

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.737	.119		14.659	.000
	R.Managerial	.208	.139	.084	1.501	.134
	R.Keuangan	-.184	.161	-.064	-1.139	.256
	Z.Score1	-.173	.069	-.140	-2.515	.012

a. Dependent Variable: Downsizing1

Tabel *Coefficients* di atas menunjukkan pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Hasil diatas menunjukkan bahwa nilai Sig untuk variabel kondisi keuangan adalah sebesar 0.012 yang berarti angka signifikan lebih kecil dari 0.05 (< 0.05) maka berarti hipotesis dapat diterima, yang mengartikan bahwa terjadinya pengurangan karyawan dipengaruhi oleh kondisi keuangan. Sedangkan untuk nilai sig perubahan strategi yang diprosikan dengan restrukturisasi managerial dan restrukturisasi keuangan adalah sebesar 0.134 dan 0.256 yang berarti angka signifikan lebih besar dari 0.05 (< 0.05) maka hal itu mengartikan hipotesis ditolak yang mengartikan bahwa terjadinya pengurangan karyawan tidak dipengaruhi oleh perubahan strategi.

Hasil menunjukkan bahwa secara parsial hanya variabel kondisi keuangan yang berpengaruh secara signifikan terhadap pengurangan karyawan, sedangkan untuk perubahan strategi yang diprosikan menjadi dua dengan restrukturisasi managerial dan restrukturisasi keuangan tidak memiliki pengaruh terhadap pengurangan karyawan.

4.1.2. Multivariate Analysis of Variance (MANOVA)

a. Statistik Deskriptif

Tabel. 6
Descriptive Statistics 2

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Downsizing	328	72.28	.06	72.34	3540.44	10.7940	.69860	12.65217

Berdasarkan tabel di atas nilai rata-rata pengurangan karyawan dari 328 sampel dalam penelitian ini adalah sebesar 10.7940% dimana persentase nilai pengurangan karyawan tertinggi yaitu sebesar 72.28%, dengan persentase nilai pengurangan karyawan paling rendah adalah sebesar 0,06%.

Tabel di atas juga menunjukkan bahwa nilai rata-rata kinerja yang diprosikan dengan ROA, DER dan NPM adalah sebesar 0.7418, 103.900 dan 0.9651. dimana nilai ROA tertinggi yaitu sebesar 9.59, dengan nilai paling rendah adalah sebesar -9.99. Dan dimana nilai DER tertinggi yaitu sebesar 730, dengan nilai paling rendah adalah sebesar -363. Sedangkan untuk nilai NPM tertinggi sebesar 9.40 dengan nilai terendah adalah sebesar -7.60.

b. Uji Normalitas

Uji normalitas multivariat dilakukan dengan membuat *scatter-plot* antara *jarak mahalanobis* dengan *Chi Square*. Uji normalitas multivariat memiliki syarat data disitribusikan secara normal *scatter-plot* ini *cenderung* membentuk garis lurus dan lebih dari 50% nilai jarak mahalanobis kurang dari atau sama dengan *Chi Square*.

Berdasarkan ketiga hasil uji normalitas multivariate sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini terdistribusi normal multivariate.

c. Uji Homogenitas

Tabel. 7
Levene's Test of Equality of Error Variances

	F	df1	df2	Sig.
ROA	.	218	3	.
DER	.	218	3	.
NPM	.	218	3	.
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.				
a. Design: Intercept + Downsizing				

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi yaitu 0.000 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat homogenitas antar kelompok data dikarenakan nilai sig lebih kecil dari 0.05.

d. Pengujian Hipotesis

Tabel. 8
Multivariate Test

Effect	Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Noncent. Parameter	Observed Power ^a	
Intercept	Pillai's Trace	1.000	5552.844 ^b	3.000	1.000	.010	16658.531	1.000
	Wilks' Lambda	.000	5552.844 ^b	3.000	1.000	.010	16658.531	1.000
	Hotelling's Trace	16658.531	5552.844 ^b	3.000	1.000	.010	16658.531	1.000
	Roy's Largest Root	16658.531	5552.844 ^b	3.000	1.000	.010	16658.531	1.000
Downsizing	Pillai's Trace	2.982	2.294	654.000	9.000	.084	1500.544	.718
	Wilks' Lambda	.000	10.522	654.000	3.985	.016	6878.838	.913
	Hotelling's Trace	.	654.000
	Roy's Largest Root	89148.724	1226.790 ^c	218.000	3.000	.000	267440.173	1.000
a. Design: Intercept + Downsizing								
b. Exact statistic								
c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.								
d. Computed using alpha = .05								

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikan untuk Pillae Traice, Wilk Lambda, dan Roy's Largest Root adalah lebih besar dari 0,05, dengan Pillae Traice sebesar 0.084, Wilk Lambda sebesar 0.016, dan Roy's Largest Root sebesar 0.00. Hal ini menunjukkan nilai untuk Pillae Traice, Wilk Lambda, dan Hotelling's Trace semuanya tidak signifikan. Namun lain halnya dengan nilai signifikansi dari Roy's Largest Root yang menunjukkan angka lebih kecil dari 0.05 yang berarti berpengaruh. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel pengurangan karyawan terhadap ROA, DER dan NPM menurut nilai Pillae Traice, Wilk Lambda, dan Hotelling's Trace, namun menurut Roy's Largest Root terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel pengurangan karyawan terhadap ROA, DER dan NPM.

Tabel. 9
Test Between Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Noncent. Parameter	Observed Power ^a
Corrected Model	ROA	1151.467 ^b	218	5.282	1.581	.405	344.577	.176
	DER	3273625.934	218	15016.633	1.686	.380	367.643	.185
	NPM	1473.409	218	6.759	49.691	.004	10832.563	1.000
Intercept	ROA	115.497	1	115.497	34.563	.010	34.563	.962
	DER	2364613.686	1	2364613.686	265.557	.001	265.557	1.000
	NPM	185.983	1	185.983	1367.35	.000	1367.353	1.000
Downsizing	ROA	1151.467	218	5.282	1.581	.405	344.577	.176
	DER	3273625.934	218	15016.633	1.686	.380	367.643	.185
	NPM	1473.409	218	6.759	49.691	.004	10832.563	1.000
Error	ROA	10.025	3	3.342				
	DER	26713.048	3	8904.349				
	NPM	.408	3	.136				
Total	ROA	1283.697	222					
	DER	5596906.773	222					
	NPM	1657.401	222					
Corrected Total	ROA	1161.492	221					
	DER	3300338.983	221					

Tabel di atas menunjukkan hasil uji perbedaan pengaruh dari variabel ROA, DER dan NPM. Pada baris downsizing nilai signifikan ROA adalah sebesar 0.405 > 0.05, DER adalah sebesar 0.380 > 0.05, dan terakhir NPM adalah sebesar 0.04 > 0.05,. Hal ini

mengartikan tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari pengurangan karyawan terhadap ROA, dan DER secara parsial. Namun terdapat pengaruh yang signifikan dari pengurangan karyawan terhadap NPM.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Pengaruh kondisi keuangan terhadap pengurangan karyawan

Hasil penelitian yang sebelumnya ditemukan nilai rata-rata pengurangan karyawan dari 328 sampel dalam penelitian ini adalah sebesar 10.7940% dimana persentase nilai pengurangan karyawan tertinggi yaitu sebesar 72.28%, dan paling rendah adalah sebesar 0,06%. Sedangkan untuk rata-rata kondisi keuangan yang diprosikan dengan *Z-score* adalah sebesar 2,6458. dimana nilai kondisi keuangan tertinggi yaitu sebesar 18.28, dan paling rendah adalah sebesar -5.63.

Hasil juga menunjukkan bahwa nilai Sig pada variabel kondisi keuangan sebesar 0.012 yang berarti angka signifikan lebih kecil dari 0.05 (<0.05) maka koefisien regresi adalah signifikan pada tingkat 5% maka berarti bahwa terjadinya pengurangan karyawan dipengaruhi oleh kondisi keuangan secara signifikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan fenomena PHK massal yang kerap terjadi akibat dari kesulitan keuangan, hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa perusahaan yang memiliki kondisi keuangan tidak sehat atau masuk dalam kategori bangkrut rata-rata melakukan pengurangan karyawan baik secara signifikan ataupun tidak terlalu signifikan. Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa dari 328 sampel perusahaan yang melakukan pengurangan karyawan sebagian besar memiliki kondisi keuangan yang tidak sehat atau masuk kedalam kategori bangkrut sejalan dengan tabel kondisi keuangan yang menemukan bahwa terdapat 172 perusahaan yang masuk kedalam kategori bangkrut dan 60 perusahaan dalam kategori rawan bangkrut (lihat Lampiran 3).

Fakta lain juga ditemukan bahwa tidak hanya perusahaan yang masuk dalam kategori bangkrut atau rawan bangkrut saja yang melakukan pengurangan karyawan namun untuk perusahaan yang dinyatakan sehat juga melakukan pengurangan karyawan, hal ini ditunjukkan dari hasil perhitungan yang menunjukkan bahwa terdapat 96 perusahaan dari 328 sampel yang masuk dalam kategori sehat namun juga melakukan pengurangan karyawan (lihat Lampiran 3).

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu salah satunya seperti penelitian Benedicte Reynaud, (2010) yang menemukan bahwa sifat penurunan kinerja/financial distress yang memicu pengurangan tenaga kerja, selain itu Benedicte Reynaud (2012) kemudian juga menemukan pengurangan tenaga kerja tampaknya merupakan respons defensif terhadap guncangan ekonomi yang merugikan.

4.2.2. Pengaruh perubahan strategi terhadap pengurangan karyawan

Hasil pengujian menunjukkan untuk nilai sig perubahan strategi yang diprosikan dengan restrukturisasi managerial dan restrukturisasi keuangan adalah sebesar 0.134 dan 0.256 yang berarti angka signifikan lebih besar dari 0.05 (<0.05) maka hal itu mengartikan hipotesis ditolak yang mengartikan bahwa terjadinya pengurangan karyawan tidak dipengaruhi oleh perubahan strategi.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa dari 328 sampel perusahaan yang melakukan pengurangan karyawan terdapat 197 perusahaan yang melakukan restrukturisasi managerial dan sisanya 131 perusahaan tidak melakukan restrukturisasi managerial. Sedangkan untuk restrukturisasi keuangan dari 328 sampel perusahaan yang melakukan pengurangan karyawan hanya terdapat 76 perusahaan yang melakukan restrukturisasi keuangan dan sisanya 252 perusahaan tidak sedang melakukan restrukturisasi keuangan (lihat Lampiran 4).

Hasil-hasil pengujian dari penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan Kielselbach, dkk, (2007) yang mengemukakan bahwa restrukturisasi internal biasa dilakukan dalam perubahan strategi memiliki dampak terhadap rencana pengurangan pekerjaan, penelitian dari Victor B Wayhan, Steve Werner (2000) menunjukkan bahwa dalam strategi restrukturisasi perusahaan pengurangan karyawan menjadi salah satu keputusan dan dapat berperan penting. penelitian dari Cascio (2002) dalam penelitiannya juga mengatakan pengurangan karyawan menjadi salah satu akibat dari perubahan strategis berupa restrukturisasi. serta penelitian dari Koh a, dkk (2015) menemukan bahwa perusahaan yang berada dalam proses perubahan strategi memiliki kecenderungan untuk mengurangi karyawan. Terdapat beberapa penyimpangan mengenai hal ini, karena dalam penelitian Koh a, dkk (2015) juga mengatakan dalam penelitian bahwa tidak ada jaminan bahwa strategi akan efektif dalam mengubah perusahaan.

4.2.3. Pengaruh kondisi keuangan dan perubahan strategi terhadap pengurangan karyawan

Hasil pengujian pada table ANOVA menunjukkan bahwa nilai Sig sebesar 0.022 yang berarti angka signifikan lebih kecil dari 0.05 (<0.05) maka koefisien regresi adalah signifikan pada tingkat 5% maka berarti hipotesis dapat diterima, yang mengartikan bahwa terjadinya pengurangan karyawan dipengaruhi oleh kondisi keuangan, restrukturisasi keuangan dan restrukturisasi managerial secara bersama-sama secara signifikan.

Hal ini sejalan dengan hasil temuan peneliti terdahulu seperti (Zachary, dkk pada tahun 2009 yang mengatakan Selama kondisi keuangan yang buruk berkelanjutan, kegiatan bisnis menurun dan karenanya memerlukan restrukturisasi. Akibatnya, jumlah perusahaan yang menggunakan pengurangan

karyawanpun akan meningkat. Penelitian dari Koh a, dkk, (2015) yang mengatakan bahwa bisnis yang berkinerja buruk memungkinkan pembagian sumber daya mereka digunakan kembali untuk tujuan yang lebih baik dalam hal ini pengurangan karyawan.

Perubahan strategi sendiri menjadi salah satu tindakan yang seringkali digunakan oleh perusahaan – perusahaan yang mengalami kondisi kesulitan keuangan karena strategi sebelumnya dianggap tidak efektif dan efisien sehingga perubahan strategi (restrukturisasi) sering kali dilakukan.

4.2.4. Pengaruh pengurangan karyawan terhadap kinerja keuangan

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya ditemukan nilai rata-rata pengurangan karyawan dari 328 sampel dalam penelitian ini adalah sebesar 10.7940% dimana persentase nilai pengurangan karyawan tertinggi yaitu sebesar 72.28%, dan paling rendah adalah sebesar 0,06%. Sedangkan untuk nilai rata-rata kinerja yang diprosikan dengan ROA, DER dan NPM adalah sebesar 0.7418, 103.900 dan 0.9651. dimana nilai ROA tertinggi yaitu sebesar 9.59, dengan nilai paling rendah adalah sebesar -9.99. Dan dimana nilai DER tertinggi yaitu sebesar 730, dengan nilai paling rendah adalah sebesar -363. Sedangkan untuk nilai NPM tertinggi sebesar 9.40 dengan nilai terendah adalah sebesar -7.60.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel pengurangan karyawan terhadap ROA, DER dan NPM menurut nilai *Pillae Traice*, *Wilk Lambda*, dan *Hotelling's Trace*, namun menurut *Roy's Largest Root* terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel pengurangan karyawan terhadap ROA, DER dan NPM.

Hasil penelitian secara pasial juga menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari pengurangan karyawan terhadap ROA, dan DER secara parsial. Namun terdapat pengaruh yang signifikan dari pengurangan karyawan terhadap NPM.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya seperti penelitian Hughes (2011), Benedicte Reynaud (2012), Tobias Karlsson (2012) yang mengatakan bahwa tidak terdapat pengaruh secara jelas untuk pengaruh dari pengurangan karyawan terhadap kinerja keuangan dimasa akan datang. Hal ini dikarenakan hanya *Roy's Largest Root* yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh dari pengurangan karyawan terhadap kinerja keuangan sedangkan ketiga metode lainnya tidak menunjukkan hal yang sama, sama halnya dengan hasil pengujian parsial dari ketiga variabel dependen hanya NPM yang memiliki pengaruh namun untuk variabel lain DER dan ROA tidak memiliki pengaruh.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan pada awal bab dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil dan pembahasan sebelumnya terdapat beberapa hal yang dapat disimpulkan adalah sebagai berikut :

1. Kondisi keuangan berpengaruh terhadap pengurangan karyawan. Rata-rata kondisi keuangan yang tidak sehat membuat perusahaan mau tidak mau melakukan pengurangan karyawan, namun tidak hanya perusahaan dengan kondisi keuangan tidak sehat saja perusahaan dengan kondisi keuangan dinyatakan sehat juga melakukan pengurangan karyawan.
2. Perubahan strategi tidak berpengaruh terhadap pengurangan karyawan. Namun hasil menunjukkan sebagian besar perusahaan yang melakukan restrukturisasi managerial melakukan pengurangan karyawan, meskipun tidak semua perusahaan yang melakukan restrukturisasi managerial pasti melakukan pengurangan karyawan. Namun untuk restrukturisasi keuangan yang dilakukan biasanya tidak terlalu berdampak dengan pengurangan karyawan,
3. Kondisi keuangan dan perubahan strategi berpengaruh terhadap pengurangan karyawan secara bersama-sama.
4. Pengaruh dari pengurangan karyawan terhadap peningkatan kinerja keuangan ditahun berikutnya masih ambigu dan tidak jelas. Hasil penelitian ini menunjukkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel pengurangan karyawan terhadap ROA dan DER, namun pengurangan karyawan berpengaruh terhadap NPM.

5.2. Keterbatasan

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan tentunya, hal utama yang menjadi keterbatasan peneliti adalah keterbatasan waktu dikarenakan waktu yang dimiliki peneliti tidak terlalu banyak sehingga penelitian ini memiliki beberapa kelemahan seperti:

1. Periode tahun pengamatan yang relatif singkat, yaitu hanya dari tahun 2015-2017.
2. Penelitian ini hanya terbatas pada perusahaan yang terdaftar di Indonesia saja.
3. Variabel yang diteliti bisa dikatakan cukup sedikit karna peneliti hanya menggunakan variabel kondisi keuangan, pengurangan karyawan dan perubahan strategi hanya menggunakan 2 variabel proksi, sedangkan untuk kinerja keuangan hanya menggunakan 3 proksi.
4. Variabel perubahan strategi yang digunakan dalam penelitian ini tidak terlalu menggambarkan perubahan strategi yang berdampak besar terhadap pengurangan karyawan, sehingga hasil penelitian ini tidak berpengaruh. Terdapat variabel lain yang sepeertinya lebih berpengaruh terhadap

pengurangan karyawan salah satunya seperti merger dan akuisisi.

5.3. Saran

Berdasarkan kesimpulan sebelumnya, maka terdapat beberapa saran yang dapat dikekmukakan dalam penelitian ini yaitu :

1. Dalam hal pembangunan berkelanjutan (*The Sustainable Development Goals* (SDGs)), perusahaan atau entitas bisnis dituntut untuk ikut serta dalam 17 tujuan pembangunan berkelanjutan tersebut. Menurut kesimpulan sebelumnya disarankan untuk perusahaan-perusahaan menghindari pengurangan karyawan sebagai bentuk dari efisiensi biaya, dikarenakan jenis pengurangan biaya ini tidak efektif untuk meningkatkan kinerja keuangan selanjutnya.
2. Sejalan dengan saran sebelumnya disarankan kepada para akuntan manajemen perusahaan agar dapat melakukan pengurangan biaya dalam hal efisiensi biaya selain pengurangan karyawan dikarenakan jenis pengurangan biaya ini tidak efektif untuk meningkatkan kinerja keuangan selanjutnya.
3. Untuk peneliti selanjutnya yang memiliki perhatian terhadap efektivitas pengurangan karyawan sebagai bentuk efisiensi biaya sebaiknya menggunakan pengukuran yang berbeda baik dalam hal pengukuran variable pengurangan karyawan sendiri maupun kondisi keuangan, perubahan strategi dan kinerja keuangan agar hasil yang ditemukan dapat lebih akurat.

DAFTAR REFERENSI

Adams, C. A. (2017). *The Sustainable Development Goals : Intergrated Thinking and The Integrated Report*. ICAS.

Altman, E. I. (2006). *Corporate Financial Distress and Bankruptcy : Predict and avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distressed Debt. Third Edition*. . John Wiley & Sons, Inc.

Arens, A. e. (2010). *Auditing and Assurance Service An Integrated Approach, Fourteen Edition Global Edition*. Edinburgh gate: Pearson Education Inc.

Bragg, S. M. (2010). *Cost Reduction Analysis : Tools and Strategies*. . John Wiley & Sons, Inc.

Bragger, J. K. (2013). Giving nonselective downsizing a performance review. *Human Resource Development Review*. .

Cascio, Wayne F. etc. (2002). Financial consequences of employment change decisions in major us corporations. *Academy of management journal*.

Christopher, D. Z. (2006). High involvement management and workforce reduction : competitive advantage or disadvantage?. . *Academy of management journal*.

David, B. &. (2009). *The WORST-CASE SCENARIO Business Survival Guide : HOW TO Survive the Recession, Handle Layoffs, Raise Emergency Cash, Thwart an Employee Coup, and Avoid Other Potential Disasters!.* . John Wiley & Sons, Inc.

DeMeuse, Kenneth P. & Marks, Mitchell Lee. (2003). *Resizing the Organization Managing Layoffs, Divestitures, and Closings : Maximizing Gain While Minimizing Pain*. Jossey-Bass. Copyright by John Wiley & Sons.

Dessler, G. (2018). *Human resouce management. Thirteenth Edition*. Peason Education, Inc.

Don R Hansen, M Maryanne. (2006). *Cost Management : Accounting and Control* (Vol. Fifth Edition). Oklahoma State University.: Thomson. South Western.

Fernando, M.B. (2008). Does downsizing improve organizational performance? An analysis of Spanish manufacturing firms. . *Business economic series 07*. .

Hughes, M. (2011). Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail?.. *Journal of Change Management*.

John R Graham, Hyunseob Kim, Si li, Jiaping Qiu. (2016). *Employee Costs of Corporate Bankruptcy*. JEL.

Johnson, R. A. (2007). *Applied Multivariate Statistical Analysis*. *Pearson Education. Inc* .

Karake, Z. S. (2000). *Organizational Downisizing : Discrimination and Corporate Social Responsibility*. London: Quorum Books.

Karlsson, T. (2012). Workforce Reductions in Theory and Practice: The Swedish Tobacco Monopoly in the 1920s. *Munich Personal RePEc Archive (MPRA) Paper No. 39235*.

Kenneth, P. D. (2004). New evidence regarding organizational downsizing and a firms financial performance : A long term analysis. . *Journal of Managerial Issues*.

Kielsenbach, e. (2007). Health in Restructuring : Innovative Approaches and Policy Recommendations. *European Expert Group on Health in Restructuring. DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities European Commission*.

Koh, a. Etc. (2015). Financial distress: Lifecycle and corporate restructuring. *Journal of Corporate Finance 33* , 19–33.

- Marques, T. G. (2011). Downsizing and profitability : an empirical study of Portuguese firms in 1993-2005. *International journal of business and economics*.
- Minisha, G. (2015). Organizational Structure Affected by Strategic Change. *IJARIE-ISSN(O)-2395-4396 Vol-1 Issue-3 2015*.
- Needles, B. E. (2007). *Financial Accounting. Ninth Edition*. Boston. New York.: Houghton Mifflin Company. .
- Purba, M. P. (2009). *Asumsi Going Concern : Suatu Tinjauan Terhadap Dampak Krisis Keuagn atas Opini Audit dan Laporan Keuangan. Edisi Pertama*. . Yogyakarta.: Graha Ilmu. .
- Reynaud, B. (2012). Workforce reduction and firm performance : Evindence from French firm data. *PSE Working Papers Paris School of Economics* .
- Subramanyam, K. W. (2010). *Financial Statement Analysis*. Mc Graw Hill Education.
- Tabachnick, B. G. (2007). Using Multivariate Statistics. Fifth Edition. *Pearson Education. Inc*.
- Thomas, A. H. (2000). *Workforce Reductions : An Annotated Bibliography*. Greensboro, North Carolina.: Center for Creative Leadership.
- Tona, A. L. (2011). Pengaruh Struktur Kepemilikan terhadap Kinerja Finansial dan Operasional, Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan Berdasarkan Reputasi Ukuran Akuntansi, dan Kinerja Pasar (Studi pada BUMN Tbk). *Jurnal Aplikasi Manajemen. Vol. 9. No. 4*.
- Wahyan, Victor B & Werner, Steve. (2000). The Impact of Workforce Reductions on financial performance : a longitudinal perspective. *Journal of Management*.
- Zachary, Sheaffer. etc. (2009). *Zachary sheaffer, Abraham carmeli, Michal steiner revive, Shaul zionit. Downsizing strategies and organizational performance : A longitudinal study*. Israel : Management decision.

Badan Pusat Statistik : <https://www.bps.go.id/>

<https://ekonomi.kompas.com>

<https://www.indonesia-investments.com/id/keuangan/angka-ekonomi-makro/pengangguran/item255?>

<https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-3029051/ini-daftar-phk-massal-terbesar-di-dunia>

<https://economy.okezone.com/read/2016/02/04/320/1304954/daftar-13-perusahaan-yang-lakukan-phk>

<https://www.liputan6.com/bisnis/read/2330260/5-perusahaan-yang-paling-banyak-pecat-karyawan>

<https://economy.okezone.com/read/2017/10/05/320/1789492/waduh-serikat-buruh-sebut-ada-25-000-pekerja-di-phk-sepanjang-2017>

<https://nasional.tempo.co/read/890676/kasus-phk-karyawan-koran-sindo-jawa-tengah-mengadu-ke-disnaker/full&view=ok> (MNC)

<https://www.cnbcindonesia.com/market/20190626083527-17-80645/ini-penjelasan-hero-soal-penutupan-giant-nasib-karyawan>

<https://www.cnbcindonesia.com/news/20190627110203-4-81012/ada-kabar-phk-1300-karyawan-krakatau-steel-ini-jawaban-bumn>