

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Keberlangsungan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuannya menjaga kondisi keuangan dan mempertahankan kegiatan operasional. Ketika perusahaan mengalami penurunan pendapatan, tekanan arus kas, serta kesulitan dalam memenuhi kewajiban, kondisi tersebut dapat berkembang menjadi *financial distress*. Kondisi ini dapat membatasi kemampuan perusahaan dalam menjalankan kegiatan usaha dan mendorong manajemen untuk mengambil langkah pemulihan. Permasalahan tersebut menjadi semakin penting pada perusahaan yang memiliki kebutuhan modal besar, ketergantungan tinggi terhadap aset produktif, serta menghadapi berbagai tekanan eksternal yang tidak sepenuhnya dapat dikendalikan oleh perusahaan.

Sektor energi memiliki karakteristik yang erat dengan penggunaan modal dan aset tetap dalam jumlah besar. Kegiatan operasional pada sektor ini banyak bergantung pada infrastruktur eksplorasi, alat berat, fasilitas produksi, serta aset lain yang membutuhkan investasi jangka panjang. Novy-Marx (2011) menjelaskan bahwa industri dengan karakter padat modal memiliki ketergantungan yang tinggi terhadap aset tetap operasional dan struktur biaya tetap. Selain itu, perusahaan energi juga menghadapi perubahan kondisi pasar yang dapat memengaruhi pendapatan dan arus kas. Sadorsky (2001) menunjukkan bahwa kondisi perusahaan pada sektor energi memiliki sensitivitas terhadap perubahan harga energi dan risiko pasar.

Sementara itu, sektor pertanian dan perkebunan memiliki ketergantungan yang tinggi terhadap lahan, kondisi lingkungan, serta aset biologis. Aset biologis memiliki karakter yang berbeda dengan aset tetap pada umumnya karena mengalami proses pertumbuhan dan perubahan secara terus-menerus serta membutuhkan pemeliharaan dalam jangka waktu tertentu. Choirul Anwar et al. (2020) menjelaskan bahwa proses transformasi biologis membutuhkan pengelolaan dan pemeliharaan secara berkelanjutan agar aset tetap mampu menghasilkan manfaat ekonomi. Kondisi tersebut menyebabkan keputusan pengurangan biaya pada kegiatan yang berkaitan langsung dengan pemeliharaan perlu dilakukan secara hati-hati karena dapat memengaruhi produktivitas perusahaan pada periode berikutnya.

Pemilihan sektor energi, pertanian, dan perkebunan dalam penelitian ini didasarkan pada kesamaan karakter berupa ketergantungan yang tinggi terhadap sumber daya alam dan sumber daya produktif jangka panjang. Pada sektor energi, sumber daya alam menjadi dasar kegiatan eksplorasi dan produksi yang didukung oleh infrastruktur, peralatan, dan hak konsesi. Sementara itu, sektor pertanian dan perkebunan bergantung pada lahan, tanaman produktif, kondisi lingkungan, serta aset biologis. Meskipun memiliki kesamaan tersebut, bentuk sumber daya utama pada ketiga sektor tidak sepenuhnya sama. Sektor energi lebih banyak bertumpu pada aset fisik dan infrastruktur yang padat modal, sedangkan pertanian dan perkebunan lebih banyak bergantung pada lahan dan aset biologis. Kesamaan dan perbedaan tersebut menjadi dasar yang relevan untuk melihat variasi penerapan strategi *retrenchment* pada perusahaan yang mengalami *financial distress*.

Ketika mengalami *financial distress*, perusahaan perlu melakukan tindakan untuk mengurangi tekanan keuangan sekaligus mempertahankan keberlangsungan usahanya. Salah satu strategi yang dikenal dalam proses pemulihan perusahaan adalah *retrenchment*. Robbins and Pearce (1992) menjelaskan bahwa proses *corporate turnaround* terdiri atas tahap *retrenchment* dan tahap *recovery*, di mana *retrenchment* berperan dalam menstabilkan kondisi perusahaan sebelum memasuki proses pemulihan. Dalam penelitian ini, strategi *retrenchment* dilihat melalui tiga bentuk utama, yaitu *cost retrenchment*, *asset retrenchment*, dan *financial retrenchment*, yang menggambarkan penyesuaian perusahaan terhadap biaya, aset, dan kewajiban keuangan ketika menghadapi tekanan keuangan.

Namun, keputusan untuk mengurangi biaya maupun sumber daya tidak hanya berkaitan dengan kebutuhan penghematan dalam jangka pendek. Perusahaan juga perlu memperhatikan nilai dan fungsi sumber daya yang masih dibutuhkan untuk mempertahankan kegiatan usahanya. Hal tersebut sejalan dengan *Resource Based View* (RBV). Barney (1991) menjelaskan bahwa sumber daya yang bernilai, langka, dan sulit ditiru dapat menjadi bagian penting dalam mempertahankan keunggulan perusahaan. Dalam kondisi *financial distress*, pandangan tersebut menjadi relevan karena perusahaan perlu mempertimbangkan sumber daya mana yang dapat dikurangi dan sumber daya mana yang masih perlu dipertahankan agar tindakan *retrenchment* tidak justru mengurangi kemampuan perusahaan untuk menjalani proses pemulihan.

Penerapan *retrenchment* juga tidak cukup dipahami hanya berdasarkan ada atau tidaknya tindakan penghematan. Waktu pelaksanaan (*timing*) dan urutan tindakan (*sequencing*) menjadi bagian penting untuk melihat bagaimana perusahaan merespons tekanan keuangan dari waktu ke waktu. Sudarsanam and Lai (2001) menunjukkan bahwa perusahaan yang menjalankan proses pemulihan secara lebih sistematis memiliki pola tindakan yang berbeda dibandingkan perusahaan yang hanya merespons tekanan secara reaktif. Tangpong et al. (2015) juga menekankan pentingnya dimensi waktu dalam pelaksanaan *retrenchment*, karena waktu perusahaan mulai melakukan tindakan dapat berkaitan dengan proses pemulihan yang dijalankan. Selain waktu dan urutan, pola *retrenchment* juga dapat dilihat dari frekuensi tindakan, keluasan komponen yang mengalami pengurangan, serta intensitas pengurangan yang dilakukan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *retrenchment* tidak hanya berkaitan dengan besarnya pengurangan sumber daya, tetapi juga dengan bagaimana tindakan tersebut dilaksanakan selama proses pemulihan. Sudarsanam and Lai (2001) menekankan pentingnya pelaksanaan tindakan yang sistematis dalam proses *corporate turnaround*. Tangpong et al. (2015) menunjukkan bahwa dimensi waktu merupakan bagian penting dalam memahami pelaksanaan *retrenchment*. Meskipun demikian, kajian yang secara khusus melihat penerapan *retrenchment* melalui waktu pelaksanaan (*timing*), urutan tindakan (*sequencing*), serta pola implementasi yang terbentuk dari kombinasi berbagai tindakan *retrenchment* pada perusahaan sektor energi, pertanian, dan perkebunan di Indonesia masih terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan adanya ruang penelitian untuk memahami bagaimana perusahaan berbasis sumber daya alam menjalankan *retrenchment* ketika menghadapi *financial distress*.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan untuk melihat apakah perusahaan sektor energi, pertanian, dan perkebunan yang mengalami *financial distress* menerapkan strategi *retrenchment* sebagai bagian dari upaya *corporate turnaround*. Penelitian ini juga menganalisis waktu pelaksanaan (*timing*), urutan

tindakan (*sequencing*), serta pola implementasi strategi *retrenchment* melalui *cost retrenchment*, *asset retrenchment*, dan *financial retrenchment*. Dengan pendekatan tersebut, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana perusahaan yang memiliki ketergantungan tinggi terhadap sumber daya alam dan sumber daya produktif jangka panjang merespons tekanan keuangan selama proses pemulihan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah perusahaan sektor energi, pertanian, dan perkebunan yang mengalami *financial distress* menerapkan strategi *retrenchment* sebagai upaya dalam melakukan *corporate turnaround*?
2. Bagaimana waktu pelaksanaan (*timing*), urutan tindakan (*sequencing*) strategi *retrenchment* dan pola implementasi strategi *retrenchment* dalam proses pemulihan perusahaan yang mengalami *financial distress*?

1.3. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi dan mengklasifikasikan strategi *retrenchment* yang diterapkan oleh perusahaan sektor energi, pertanian dan perkebunan Indonesia yang mengalami *financial distress* di Indonesia.
2. Menganalisis waktu pelaksanaan (*timing*), urutan tindakan (*sequencing*) dan pola implementasi strategi *retrenchment* yang dilakukan oleh perusahaan sektor energi, pertanian dan perkebunan yang mengalami *financial distress* di Indonesia.

1.4. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat nyata, baik dari sisi akademis maupun terapan manajerial. Adapun kontribusi yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memberikan gambaran mengenai strategi *retrenchment* yang diterapkan oleh perusahaan sektor energi, pertanian, dan perkebunan yang mengalami *financial distress*, khususnya melalui identifikasi dan pengelompokan tindakan *cost retrenchment*, *asset retrenchment*, dan *financial retrenchment*.
2. Memberikan pemahaman mengenai waktu pelaksanaan (*timing*), urutan tindakan (*sequencing*), serta pola implementasi strategi *retrenchment* yang dilakukan perusahaan selama proses pemulihan dari kondisi *financial distress*.
3. Memberikan referensi empiris mengenai variasi pola *retrenchment* pada perusahaan yang mengalami *financial distress*, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan dalam memahami bagaimana perusahaan menyesuaikan biaya, aset, dan aspek keuangan sesuai dengan kondisi yang dihadapi.