

BAB VI

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 61 perusahaan sektor energi, pertanian, dan perkebunan yang mengalami *financial distress* selama periode 2020-2025, kesimpulan penelitian disusun sesuai dengan fokus penelitian, yaitu penerapan dan klasifikasi strategi *retrenchment* serta karakter *timing*, *sequencing*, dan pola implementasinya dalam proses *corporate turnaround*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan tidak menerapkan *retrenchment* dengan konfigurasi yang sama. Perbedaan terlihat pada jenis sumber daya yang dikurangi, waktu dimulainya tindakan, keberulangan, keluasan, besarnya pengurangan, serta urutan tindakan selama perusahaan menghadapi *financial distress*.

A. Penerapan dan Klasifikasi Strategi Retrenchment

Perusahaan sektor energi, pertanian, dan perkebunan menerapkan *cost retrenchment*, *asset retrenchment*, dan *financial retrenchment* dengan karakter yang berbeda selama periode 2021-2025. *Cost retrenchment* menjadi tindakan yang paling banyak muncul sejak awal periode penelitian. Sebanyak 48 perusahaan telah memulai pengurangan biaya pada 2021 dan secara kumulatif meningkat menjadi 60 perusahaan hingga 2022. Pada periode yang sama, 40 perusahaan telah memulai *asset retrenchment* dan 51 perusahaan telah memulai *financial retrenchment*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengurangan biaya cenderung menjadi bentuk penyesuaian yang lebih awal, sedangkan pengurangan aset dan kewajiban pendanaan memiliki waktu pelaksanaan yang lebih beragam.

Perbedaan karakter *timing*, *frequency*, *breadth*, dan *intensity* membentuk empat pola *retrenchment*, yaitu C1 *Asset-Preserving Cost–Financial Retrenchment*, C2 *Broad / Comprehensive Retrenchment*, C3 *Cost–Asset Intensive, Financial-Light Retrenchment*, dan C4 *Delayed Cost, Financial-Oriented Retrenchment*. C1 menunjukkan penyesuaian biaya dan kewajiban pendanaan yang relatif aktif dengan kecenderungan mempertahankan aset. C2 melakukan penyesuaian yang lebih luas melalui ketiga jenis *retrenchment*. C3 lebih menekankan pengurangan biaya dan aset dengan keterlibatan *financial retrenchment* yang sangat terbatas, sedangkan C4 menunjukkan penyesuaian kewajiban pendanaan yang relatif lebih awal dengan pengurangan biaya yang cenderung dilakukan lebih lambat.

Pada 61 perusahaan sampel, C2 merupakan pola yang paling banyak ditemukan, yaitu 32 perusahaan atau 52,46%. C1 terdiri atas 13 perusahaan atau 21,31%, C4 sebanyak 11 perusahaan atau 18,03%, sedangkan C3 terdiri atas 5 perusahaan atau 8,20%. Meskipun lebih dari separuh sampel berada pada C2, sebanyak 29 perusahaan atau 47,54% berada pada tiga pola lainnya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan yang sama-sama mengalami *financial distress* tetap memiliki pilihan penyesuaian sumber daya yang berbeda.

Pengujian tambahan sebagai dasar perbandingan tetap menunjukkan adanya empat konfigurasi utama, tetapi terjadi perubahan pembagian perusahaan pada masing-masing pola. Setelah hasil pengujian tambahan diselaraskan dengan klasifikasi awal, C1 berubah menjadi 14 perusahaan, C2 menjadi 29 perusahaan, C3 menjadi 14 perusahaan, dan C4 menjadi 4 perusahaan. Sebanyak 39 dari 61 perusahaan tetap berada pada pola yang sama, sedangkan 22 perusahaan berpindah ke pola lain. Perubahan tersebut menunjukkan bahwa penggunaan total penjualan, total aset, dan total liabilitas sebagai dasar pembandingan dapat memengaruhi penempatan perusahaan, tetapi tidak menghilangkan variasi utama strategi *retrenchment* yang ditemukan.

Temuan tersebut sejalan dengan *Resource-Based View* yang memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kapabilitas yang tidak seluruhnya memiliki fungsi dan nilai strategis yang sama. Dalam kondisi *financial distress*, perusahaan tidak hanya menghadapi keputusan mengenai seberapa besar sumber daya yang harus dikurangi, tetapi juga perlu menentukan sumber daya mana yang dapat dikurangi dan mana yang masih perlu dipertahankan untuk mendukung kegiatan utama. Hal tersebut menjadi penting pada sektor energi, pertanian, dan perkebunan karena kegiatan perusahaan banyak bergantung pada aset produktif dan sumber daya jangka panjang.

B. Timing, Sequencing, dan Pola Implementasi Strategi Retrenchment dalam Proses Corporate Turnaround

Hasil penelitian menunjukkan bahwa waktu pelaksanaan tindakan tidak sama pada ketiga jenis *retrenchment*. *Cost retrenchment* cenderung dimulai lebih awal. Sebanyak 48 perusahaan memulainya pada 2021 dan 12 perusahaan pada 2022. *Financial retrenchment* juga banyak dilakukan pada tahap awal, dengan 36 perusahaan memulai tindakan pada 2021 dan 15 perusahaan pada 2022. Sementara itu, *asset retrenchment* menunjukkan penyebaran waktu yang lebih luas hingga 2025 dan terdapat 9 perusahaan yang tidak melakukan pengurangan aset selama periode penelitian. Distribusi tersebut menunjukkan bahwa keputusan mengenai aset cenderung lebih selektif dibandingkan keputusan pengurangan biaya.

Perbedaan waktu tersebut menghasilkan *sequencing* yang berbeda pada masing-masing pola. C1 cenderung menunjukkan urutan *cost* → *financial* → *asset*. Pada C2, ketiga jenis tindakan dimulai dalam waktu yang relatif dekat dengan urutan *cost* → *financial* → *asset*. C3 menunjukkan kecenderungan *cost* → *asset*, sedangkan *financial retrenchment* muncul jauh lebih lambat dan relatif terbatas. C4 memperlihatkan urutan *financial* → *asset* → *cost*. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan tidak memiliki satu urutan penyesuaian sumber daya yang berlaku sama pada seluruh kondisi *financial distress*.

Kondisi perusahaan pada *Phase 2* terdiri atas 6 perusahaan *Turnaround*, 40 perusahaan *Continuous Distress*, dan 15 perusahaan *Mixed/Partial Recovery*. Perbandingan antara *Turnaround* dan *Continuous Distress* menggunakan 46 perusahaan. Perusahaan *Turnaround* ditemukan pada seluruh pola, yaitu masing-masing dua perusahaan pada C1 dan C2 serta masing-masing satu perusahaan pada C3 dan C4.

Secara deskriptif, persentase *Turnaround* pada pengelompokan awal sebesar 28,57% pada C1, 7,14% pada C2, 50,00% pada C3, dan 11,11% pada C4. Persentase yang tinggi pada C3 berasal dari jumlah perusahaan yang sangat kecil, yaitu hanya dua perusahaan dalam kelompok perbandingan. Oleh karena itu, perbedaan persentase tersebut tidak menunjukkan bahwa C3 atau pola lainnya merupakan strategi yang lebih baik dalam menghasilkan pemulihan.

Enam perusahaan yang mencapai *Turnaround* juga tidak mengikuti satu *sequencing* yang sama. STAA dan TAPG menunjukkan *cost* + *financial* tanpa melakukan *asset retrenchment* selama periode penelitian. PTIS menunjukkan urutan *cost* → *financial* → *asset*, sedangkan RUIS melakukan *cost*, *asset*, dan *financial retrenchment* pada waktu yang sama. MAIN menunjukkan *cost* → *asset* tanpa melakukan *financial retrenchment*, sementara SMAR lebih dahulu melakukan *asset* dan *financial retrenchment* sebelum *cost retrenchment*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kondisi *Turnaround* dapat ditemukan pada kombinasi dan urutan tindakan yang berbeda.

Hasil pengujian tambahan juga memperlihatkan perubahan penempatan perusahaan *Turnaround* pada masing-masing pola. Setelah klasifikasi hasil tambahan diselaraskan dengan pola awal, terdapat 1 perusahaan *Turnaround* dari 8 perusahaan pada C1, 3 dari 25 perusahaan pada C2, 2 dari 9 perusahaan pada C3, dan tidak terdapat perusahaan *Turnaround* dari 4 perusahaan pada C4. Perubahan tersebut berasal dari perpindahan perusahaan antar-*cluster* setelah dasar pengukuran tambahan digunakan, bukan dari perubahan status pemulihan perusahaan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian tidak menunjukkan adanya satu pola, waktu pelaksanaan, atau urutan tindakan *retrenchment* yang menjadi penyebab terjadinya *corporate turnaround*. *Timing, sequencing*, dan pola implementasi lebih tepat digunakan untuk menjelaskan cara perusahaan menentukan prioritas penyesuaian sumber daya selama menghadapi tekanan keuangan dan menjalani proses pemulihan.

6.2. Implikasi Penelitian

Hasil penelitian memberikan implikasi dalam memahami strategi *retrenchment* sebagai proses penyesuaian sumber daya yang memiliki bentuk, waktu, dan urutan yang berbeda antarperusahaan. Implikasi penelitian dibedakan menjadi implikasi akademik, implikasi praktis atau manajerial, serta keterbatasan penelitian.

A. Implikasi Teoretis/Akademik

Penelitian ini memberikan implikasi akademik bagi bidang akuntansi karena menunjukkan bahwa informasi dalam laporan keuangan dapat digunakan tidak hanya untuk melihat kondisi *financial distress*, tetapi juga untuk memahami bagaimana perusahaan melakukan penyesuaian sumber daya selama menghadapi tekanan keuangan. Perbedaan *timing, frequency, breadth*, dan *intensity* pada *cost retrenchment, asset retrenchment*, dan *financial retrenchment* menunjukkan bahwa perubahan pada akun biaya, aset, dan kewajiban dapat menggambarkan respons perusahaan yang berbeda-beda. Dengan demikian, analisis akuntansi terhadap perusahaan yang mengalami *financial distress* tidak cukup hanya berfokus pada besar atau kecilnya perubahan angka, tetapi juga perlu memperhatikan waktu, keluasan, dan pola perubahan yang terjadi.

Dari sisi akuntansi manajemen, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengurangan sumber daya tidak selalu dilakukan dengan cara yang sama. Perusahaan dapat lebih dahulu menekan biaya, mengurangi aset, atau menata kewajiban sesuai dengan kondisi yang dihadapi. Temuan ini memperluas pemahaman mengenai penggunaan informasi akuntansi sebagai dasar untuk membaca keputusan perusahaan dalam mengendalikan sumber daya. Empat pola *retrenchment* yang ditemukan menunjukkan bahwa informasi biaya, aset, dan kewajiban dapat memberikan gambaran mengenai pilihan perusahaan dalam menentukan sumber daya yang dikurangi maupun dipertahankan selama proses pemulihan.

Penelitian ini juga memiliki keterkaitan akademik dengan bidang perpajakan, meskipun penelitian tidak secara langsung menguji beban pajak atau kebijakan perpajakan perusahaan. Tindakan *retrenchment* yang melibatkan pengurangan biaya, pelepasan atau pengurangan aset, serta perubahan kewajiban dapat menimbulkan konsekuensi yang perlu diperhatikan dalam pencatatan dan pelaporan perpajakan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar untuk memperluas kajian mengenai bagaimana perubahan sumber daya

perusahaan selama *financial distress* berkaitan dengan perlakuan akuntansi dan perpajakan atas biaya, aset, dan kewajiban.

Dalam konteks perpajakan, hasil penelitian ini juga menunjukkan pentingnya melihat kondisi perusahaan secara menyeluruh sebelum menilai perubahan yang terjadi pada akun-akun keuangan. Penurunan biaya atau aset tidak selalu dapat dipahami sebagai tindakan yang berdiri sendiri karena dapat menjadi bagian dari strategi penyesuaian perusahaan. Hal tersebut membuka ruang bagi penelitian selanjutnya untuk mengkaji lebih khusus hubungan antara pola *retrenchment* dengan beban pajak, pajak tangguhan, pengelolaan aset untuk tujuan perpajakan, maupun perubahan kewajiban yang memiliki dampak terhadap pelaporan pajak perusahaan.

Empat pola *retrenchment* yang ditemukan juga mendukung *Resource-Based View* karena memperlihatkan bahwa perusahaan memiliki pilihan yang berbeda dalam mengurangi, menata kembali, atau mempertahankan sumber daya. Dalam perspektif akuntansi dan perpajakan, perbedaan tersebut menegaskan bahwa informasi keuangan perlu dipahami sesuai dengan kondisi dan karakter sumber daya perusahaan. Temuan bahwa perusahaan *Turnaround* tersebar pada lebih dari satu pola juga menunjukkan bahwa tidak terdapat satu bentuk *retrenchment* yang dapat dianggap sebagai pola pemulihan yang paling berhasil. Oleh karena itu, hasil penelitian ini lebih tepat digunakan untuk memahami variasi respons perusahaan dan menjadi dasar bagi pengembangan penelitian akuntansi dan perpajakan yang membahas proses penyesuaian perusahaan selama *financial distress*.

B. Implikasi Praktis/Manajerial

Bagi manajemen perusahaan sektor energi, pertanian, dan perkebunan, hasil penelitian menunjukkan bahwa keputusan *retrenchment* perlu disesuaikan dengan sumber tekanan keuangan serta karakter sumber daya yang dimiliki perusahaan. Pengurangan biaya, aset, dan kewajiban pendanaan tidak perlu dilakukan dengan tingkat maupun urutan yang sama pada seluruh perusahaan.

Pengurangan biaya dapat menjadi salah satu bentuk penyesuaian awal karena *cost retrenchment* merupakan tindakan yang paling banyak ditemukan sejak awal periode penelitian. Namun, efisiensi biaya perlu diarahkan pada komponen yang tidak melemahkan kegiatan inti perusahaan. Pada sektor energi, keputusan pengurangan perlu tetap mempertimbangkan kebutuhan operasi, pemeliharaan, keselamatan, dan keberlangsungan infrastruktur. Pada perusahaan pertanian dan perkebunan, efisiensi perlu mempertimbangkan kesinambungan kegiatan produksi, pengelolaan lahan, serta aset produktif yang mendukung hasil pada periode berikutnya.

Pengurangan aset juga memerlukan pertimbangan yang lebih selektif. Aset yang tidak produktif atau tidak lagi mendukung kegiatan utama dapat menjadi bagian dari penyesuaian, tetapi aset yang masih memiliki fungsi strategis tidak seharusnya dilepas hanya untuk memperoleh perbaikan likuiditas jangka pendek. Karakter C1 memberikan gambaran bahwa perusahaan dapat melakukan penyesuaian biaya dan kewajiban pendanaan sambil relatif mempertahankan aset, sedangkan C2 menunjukkan pilihan penyesuaian yang lebih luas terhadap ketiga jenis sumber daya.

Financial retrenchment juga perlu ditempatkan sebagai bagian dari penataan perusahaan ketika tekanan berkaitan dengan struktur kewajiban dan pendanaan. Penurunan atau penataan kewajiban dapat memberikan ruang bagi perusahaan untuk mengelola tekanan keuangan, tetapi tindakan tersebut tetap perlu berjalan bersama pengendalian biaya dan pengelolaan sumber daya produktif.

Perbedaan *timing* dan *sequencing* menunjukkan bahwa tindakan sebaiknya tidak diterapkan menggunakan urutan yang bersifat tetap. Manajemen perlu terlebih dahulu mengenali sumber tekanan, menentukan sumber daya yang masih penting, kemudian menyesuaikan keluasan dan besarnya tindakan sesuai kebutuhan. Evaluasi berkala diperlukan agar strategi dapat disesuaikan apabila kondisi perusahaan maupun sumber tekanan mengalami perubahan.

C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah perusahaan yang mencapai kondisi *Turnaround*. Dari 61 perusahaan sampel, hanya 6 perusahaan yang berada pada kondisi *Turnaround*, sementara 15 perusahaan berada pada kondisi *Mixed/Partial Recovery*. Setelah kelompok *Mixed/Partial Recovery* tidak dimasukkan dalam perbandingan dua kondisi, jumlah perusahaan yang digunakan menjadi 46 perusahaan. Jumlah tersebut menyebabkan beberapa persentase *Turnaround* pada tingkat *cluster* berasal dari kelompok yang relatif kecil.

Keterbatasan tersebut terlihat terutama pada C3. Dari lima perusahaan C3 dalam keseluruhan sampel, hanya dua perusahaan yang masuk dalam perbandingan *Turnaround* dan *Continuous Distress*. Persentase *Turnaround* sebesar 50,00% pada pola tersebut berasal dari satu perusahaan *Turnaround* dan satu perusahaan *Continuous Distress*. Oleh karena itu, persentase pada kelompok yang kecil perlu dipahami sebagai gambaran deskriptif dan bukan sebagai bukti bahwa suatu pola lebih baik daripada pola lainnya.

Pengukuran *retrenchment* dalam penelitian ini menggunakan perubahan akun dalam laporan keuangan perusahaan. Pendekatan tersebut memungkinkan tindakan perusahaan diukur secara konsisten, tetapi belum menangkap seluruh pertimbangan manajemen yang berada di balik perubahan tersebut. Tindakan seperti perubahan struktur organisasi, pengurangan tenaga kerja, renegotiasi kontrak, perubahan teknologi, pergantian manajemen, penghentian proyek, maupun perubahan model bisnis belum seluruhnya dapat ditelusuri hanya melalui akun laporan keuangan.

Pembentukan pola menggunakan *pooled sample* agar variasi karakteristik yang digunakan dalam pengelompokan lebih luas. Pada data tim penelitian terdapat perusahaan yang masuk dalam kelompok sektor secara bersamaan sehingga hasil pemetaan lintas sektor digunakan sebagai konteks deskriptif. Penelitian ini berfokus pada pemetaan 61 perusahaan sektor energi, pertanian, dan perkebunan dan tidak dimaksudkan untuk membuktikan perbedaan kausal antarsektor.

Periode penelitian 2020-2025 juga mencakup kondisi ekonomi yang mengalami perubahan besar, mulai dari periode pandemi hingga tahap pemulihan setelahnya. Selain itu, perusahaan sektor energi, pertanian, dan perkebunan dapat menghadapi perubahan harga komoditas, kondisi cuaca, regulasi, nilai tukar, dan tekanan eksternal lainnya. Faktor-faktor tersebut tidak dianalisis secara khusus sehingga hasil penelitian perlu dipahami sesuai dengan konteks periode dan sampel penelitian.

6.3. Saran

Berdasarkan hasil dan keterbatasan penelitian, saran diarahkan kepada manajemen perusahaan dan penelitian selanjutnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi *retrenchment* tidak dapat diterapkan menggunakan satu pola yang sama pada seluruh perusahaan. Oleh karena itu, penggunaan hasil penelitian perlu mempertimbangkan kondisi sumber daya dan tekanan keuangan yang dihadapi masing-masing perusahaan.

A. Saran bagi Manajemen Perusahaan

Manajemen perusahaan sektor energi, pertanian, dan perkebunan disarankan melakukan identifikasi sumber tekanan keuangan sebelum menentukan bentuk *retrenchment*. Perusahaan perlu mengetahui apakah tekanan terutama berasal dari biaya operasi, struktur kewajiban, aset yang kurang produktif, atau kombinasi dari beberapa kondisi. Identifikasi tersebut diperlukan agar tindakan pengurangan memiliki prioritas yang jelas dan tidak berubah menjadi kontraksi sumber daya secara luas tanpa mempertimbangkan kebutuhan operasional.

Cost retrenchment dapat digunakan sebagai salah satu bentuk penyesuaian awal ketika perusahaan memiliki ruang untuk meningkatkan efisiensi biaya. Namun, pengurangan sebaiknya difokuskan pada pengeluaran yang tidak mendukung kegiatan inti dan tidak mengganggu kemampuan perusahaan mempertahankan produksi, pemeliharaan, keselamatan, dan kualitas kegiatan operasional.

Dalam melakukan *asset retrenchment*, manajemen disarankan membedakan aset yang tidak produktif dengan aset yang masih mendukung kemampuan perusahaan menghasilkan pendapatan. Pada sektor energi, keputusan mengenai aset perlu mempertimbangkan kebutuhan terhadap infrastruktur dan peralatan operasional. Pada perusahaan pertanian dan perkebunan, pertimbangan perlu diberikan terhadap lahan dan aset produktif yang memiliki fungsi jangka panjang. Pelepasan aset produktif tidak seharusnya menjadi tindakan otomatis hanya untuk memperbaiki kondisi keuangan dalam jangka pendek.

Perusahaan yang menghadapi tekanan kewajiban juga perlu mempertimbangkan *financial retrenchment* sebagai bagian dari penataan pendanaan. Penyesuaian kewajiban perlu disesuaikan dengan kemampuan perusahaan memenuhi pembayaran serta kebutuhan pendanaan untuk mempertahankan kegiatan utama. Tindakan tersebut sebaiknya tidak berdiri sendiri, tetapi diikuti pengendalian biaya dan pengelolaan sumber daya secara berkelanjutan.

Penentuan *timing* dan *sequencing* sebaiknya dilakukan secara fleksibel berdasarkan kondisi perusahaan. Hasil penelitian tidak menunjukkan satu urutan yang harus diterapkan oleh seluruh perusahaan. Oleh karena itu, evaluasi strategi perlu dilakukan secara berkala dengan mempertimbangkan perubahan kondisi *financial distress*, arus kas, kewajiban, kapasitas operasional, serta sumber daya yang masih dibutuhkan selama proses pemulihan.

B. Saran bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan periode penelitian yang lebih panjang dan jumlah perusahaan yang lebih besar agar jumlah perusahaan yang mencapai *Turnaround* pada setiap pola bertambah. Penelitian juga dapat dilakukan secara lebih spesifik pada sektor energi maupun subsektor pertanian dan perkebunan agar karakter tindakan pada masing-masing kegiatan usaha dapat dianalisis dengan lebih rinci.

Pengukuran *retrenchment* dapat diperluas dengan memasukkan informasi strategis nonkeuangan, seperti perubahan tenaga kerja, penghentian atau penjualan unit usaha, penutupan fasilitas, perubahan struktur manajemen, renegotiasi kontrak, kebijakan investasi, maupun perubahan aktivitas produksi. Data tersebut dapat digunakan untuk melengkapi perubahan akun keuangan sehingga alasan di balik tindakan perusahaan dapat dipahami dengan lebih baik.

Penelitian berikutnya juga dapat mempertimbangkan faktor eksternal yang relevan bagi sektor energi, pertanian, dan perkebunan, seperti perubahan harga komoditas, nilai tukar, tingkat suku bunga, kebijakan pemerintah, kondisi iklim, dan perubahan permintaan. Faktor tata kelola dan karakter manajemen juga dapat ditambahkan untuk melihat bagaimana kondisi tersebut berkaitan dengan waktu dan urutan penerapan strategi *retrenchment*.

Dari sisi metode, penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode pengelompokan alternatif, analisis longitudinal, maupun *sequence analysis* untuk membandingkan pola yang dihasilkan. Pendekatan kuantitatif juga dapat dikombinasikan dengan studi kasus atau data kualitatif agar keputusan perusahaan dalam mengurangi, mempertahankan, atau menata kembali sumber daya dapat dijelaskan secara lebih mendalam. Dengan demikian, penelitian selanjutnya dapat memperluas pemahaman mengenai variasi strategi *retrenchment* selama proses pemulihan perusahaan tanpa membatasi analisis pada satu konfigurasi tindakan tertentu.