

Expense Retrenchment dan Corporate Turnaround: Sebuah Kajian Literatur

Laila Nur Rahimah¹, Nurmala Ahmar²

Program Studi Magister Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pancasila

rahimahlailanur@gmail.com¹,
nurmala.ahmar@univpancasila.ac.id²

Received: May 30, 2022 **Revised:** June 25, 2022 **Accepted:** July 27, 2022. **Issue Period:** Vol.6 No.3 (2022), Pp. 634-642

Abstrak: Pada kondisi ekonomi yang sulit, *financial distress* merupakan isu utama untuk keberlangsungan hidup perusahaan. *Corporate turnaround* adalah suatu kondisi perusahaan yang setelah mengalami periode yang jatuh dan penurunan kinerja ekonomi kemudian membalikkan keadaan kekayaannya dan menjadi perusahaan yang sukses kembali. Riset ini bertujuan untuk melakukan kajian empiris terkait penelitian tentang *corporate turnaround* secara khusus dihubungkan dengan *expense retrenchment*. Dalam hal ini, *expense retrenchment* merupakan efisiensi yang dilakukan dengan cara mengurangi beban-beban yang dihasilkan perusahaan. Secara teori ketika *expense retrenchment* meningkat maka kemampuan perusahaan mencapai kondisi *turnaround* semakin tinggi. Semakin efisien perusahaan dalam menghadapi *expense retrenchment*, perusahaan akan semakin mampu menghindari kondisi *financial distress*. Hasil penelitian ini akan memberikan bukti-bukti empiris terkait hubungan antara *expense retrenchment* dan *corporate turnaround* selama 10 tahun terakhir baik di Indonesia dan di beberapa negara. Berdasarkan hasil hubungan antara *expense retrenchment* dan *corporate turnaround* masih ada kesenjangan dan perbedaan hasil penelitian.

Kata kunci: *expense retrenchment; cost retrenchment; turnaround; financial distress*

Abstract: In difficult economic conditions, *financial distress* is a major issue for the survival of the company. *Corporate turnaround* is a condition of a company that after experiencing a period of falling and declining economic performance then reverses the state of its wealth and becomes a successful company again. This research aims to conduct an empirical study related to research on corporate turnaround specifically related to *expense retrenchment*. In this case, *expense retrenchment* is an efficiency that is carried out by reducing the costs generated by the company. In theory, when *expense retrenchment* increases, the company's ability to achieve turnaround conditions is higher. The more efficient the company in dealing with *expense retrenchment*, the more capable the company will be to avoid *financial distress*. The results of this study will provide empirical evidence regarding the relationship between *expense retrenchment* and *corporate turnaround* over the last 10 years both in Indonesia and in several countries. Based on the results of the relationship between *expense retrenchment* and *corporate turnaround*, there are still gaps and differences in research results.

Keywords: *expense retrenchment; cost retrenchment; turnaround; financial distress*



DOI: 10.52362/jisamar.v6i3.854

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

I. PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, terutama saat terjadinya krisis keuangan global telah menimbulkan berbagai kesulitan dalam pengembangan usaha. Krisis global tersebut tentunya berdampak pada perekonomian dunia, terutama Indonesia. Perubahan kondisi ekonomi sering mempengaruhi kinerja keuangan, untuk perusahaan kecil, menengah dan besar. Manajemen yang belum siap untuk perubahan kondisi ekonomi akan menghadapi kemungkinan penurunan kinerja keuangan atau berpotensi mengalami *financial distress* dan berujung pada kebangkrutan. Ketika suatu perusahaan berada pada titik paling buruk dan tidak dapat memenuhi kewajiban keuangannya, suatu perusahaan harus dinyatakan sebagai perusahaan yang mulai mengalami masalah keuangan seperti perjanjian utang yang mulai dilanggar dan diikuti dengan penurunan dividen yang dibayarkan perusahaan.

Masalah keuangan yang disebut sebagai *financial distress* ini akan menjadi hal yang menarik bagi perusahaan agar tidak terjatuh pada kondisi tersebut dan apabila sudah terjatuh, kemudian mampu untuk menata kembali perusahaan sehingga berada pada kondisi yang normal. *Financial distress* terjadi sebelum suatu perusahaan mengalami kebangkrutan secara keseluruhan [5]. Karena kesulitan keuangan tersebut itulah maka memicu perusahaan-perusahaan untuk dapat bangkit dan memperoleh keberhasilan keluar dari masalah keuangan atau yang disebut *turnaround*. *Financial distress* dan *turnaround* merupakan 2 hal yang beriringan, dimana ketika *financial distress* terjadi, *turnaround* harus segera dilakukan untuk memperbaiki kondisi perusahaan. Jika tidak dilakukan, maka perusahaan tersebut akan terancam bangkrut karena tidak dapat mengembalikan kondisi keuangan perusahaan. *Corporate turnaround* merupakan kondisi dimana sebuah perusahaan yang sedang mengalami *financial distress* mampu keluar dan kembali menjadi perusahaan yang mengalami kondisi keuangan yang normal [12].

Kesuksesan proses *turnaround* meliputi kombinasi dari sumber daya internal, faktor lingkungan, strategi perusahaan yang relevan terhadap berbagai tahap penurunan kinerja dan peningkatan kinerja keuangan. Strategi yang efektif diperlukan perusahaan agar tercapainya suatu kondisi *recovery* atau keberhasilan *turnaround* [16]. Proses *turnaround* dikatakan berhasil apabila perusahaan mampu untuk berbalik dari keadaan penurunan kinerja, mengakhiri perjuangan hidup perusahaan dari bahaya yang mengancam, dan kemudian mencapai probabilitas berkelanjutan [3].

Seiring dengan semakin kompleksnya kendala yang dapat dialami perusahaan dalam menentukan keberhasilan *turnaround*, maka menjadi cukup penting untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan *corporate turnaround*. Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan *turnaround* yaitu melalui strategi efisiensi *expense retrenchment*. *Expense retrenchment* dioperasikan sebagai pengurangan bersih dalam biaya termasuk harga pokok penjualan, biaya penjualan, dan biaya umum dan administrasi [16] dalam garis waktu untuk menentukan keberhasilan *turnaround* perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan beberapa penelitian setelahnya yang menyatakan bahwa *expense retrenchment* memiliki pengaruh terhadap keberhasilan *corporate turnaround* [7], [12], [13], [9]. Akan tetapi, penelitian lain menerangkan bahwa *expense retrenchment* tidak memiliki pengaruh terhadap keberhasilan sebuah perusahaan untuk bangkit dan kembali ke kondisi normal [6], [14], [8], [11], [17], [10], [15]. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *expense retrenchment* terhadap *corporate turnaround* pada perusahaan yang mengalami *financial distress* karena masih adanya kesenjangan pada penelitian terdahulu.

II. TELAAH TEORI

Teori *corporate turnaround* merupakan kondisi dimana sebuah perusahaan yang setelah mengalami periode yang jatuh dan penurunan kinerja ekonomi kemudian membalikkan keadaan kekayaannya dan menjadi perusahaan yang sukses kembali [18]. *Turnaround* yang sukses adalah sebuah proses kompleks meliputi kombinasi dari faktor lingkungan, sumber daya internal, strategi perusahaan yang relevan pada berbagai tahap penurunan kinerja, yang menghasilkan peningkatan kinerja keuangan atau *recovery* [16].

Dalam melaksanakan strategi *turnaround* terdapat 4 (empat) teori dasar antara lain: 1) *Management strategies*, dimana bukan hanya pertukaran staf yang drastis yang harus dilakukan, akan tetapi juga menangani masalah dari motivasi sisa manajemen yang ada dan menemukan kembali jati diri bisnis tersebut; 2) *Restructuring strategies*, dimana strategi *turnaround* harus melibatkan perubahan dalam kerangka dasar dari organisasi saat ini, metode produksi yang baru, dan metode distribusi yang baru; 3) *Cutback strategies*,



menyatakan proses penurunan kinerja perusahaan harus segera mungkin dipotong seperti dilakukan pemotongan biaya dan penghapusan persediaan; 4) *Growth strategies*, merupakan suatu langkah untuk menghidupkan kembali perusahaan [1]. Strategi yang dikenal dan dibutuhkan dalam melakukan *turnaround* adalah *retrenchment* dimana strategi tersebut merupakan usaha untuk membentuk stabilitas kondisi keuangan perusahaan, untuk bertahan dan membentuk suatu arus kas positif [2].

Strategi *recovery* dibagi menjadi 2 (dua) yaitu 1) Orientasi efisiensi; 2) Orientasi usaha. Jika penurunan kinerja perusahaan berasal dari operasi yang tidak efisien maka perusahaan harus mengadopsi strategi *recovery* yang berorientasi pada efisiensi seperti pemotongan biaya dan pengurangan aset [2]. Jika strategi perusahaan tidak relevan lagi maka perusahaan harus membuat perubahan yang cocok dengan pasar yang dihadapi dengan mengadopsi strategi yang berorientasi pada usaha.

Expense retrenchment merupakan efisiensi yang dilakukan dengan cara mengurangi beban-beban yang dihasilkan perusahaan [17]. Pengefisienan beban membutuhkan kehati-hatian dan pertimbangan yang tinggi karena berpengaruh terhadap operasi perusahaan. Semakin baik strategi efisiensi yang dilakukan perusahaan dari sisi penghematan biaya, akan berdampak pada kemampuan perusahaan melakukan *turnaround* [4].

Studi pada perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa *expense retrenchment* memiliki pengaruh dalam menentukan keberhasilan *corporate turnaround* dimana penerapan strategi dengan cara mengurangi investasi dan melikuidasi proyek perusahaan yang tidak memberikan keuntungan akan berdampak pada kemampuan perusahaan melakukan *turnaround* [7].

Di sisi lain, terdapat juga penelitian yang menunjukkan bahwa *expense retrenchment* tidak memiliki pengaruh terhadap keberhasilan *turnaround* dikarenakan jika suatu perusahaan melakukan penghematan biaya akan mempengaruhi kualitas produksinya sehingga menjadikan perusahaan kalah saing dengan kompetitor dan membuat perusahaan tidak mencapai kondisi keuangan yang normal atau tidak mampu mencapai kondisi *turnaround* [14]. Sedangkan penelitian lainnya menerangkan bahwa *cost retrenchment* tidak berpengaruh terhadap probabilitas keberhasilan *turnaround*. Hal ini menunjukkan karena perusahaan sedang dalam tahap stabilisasi dari penurunan atau menahan penurunan (*stemming decline*) [10]. *Decline stemming strategy* bertujuan untuk menstabilisasi kondisi keuangan perusahaan dengan pengumpulan dukungan pemegang saham, menghilangkan ketidakefisienan dan menstabilkan suasana internal perusahaan. Ketika kondisi keuangan perusahaan stabil, maka akan diputuskan strategi *recovery* yang akan diikuti dengan membaiknya profitabilitas [2].

III. METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur atau tinjauan pustaka. Studi literatur adalah desain penelitian yang digunakan dalam mengumpulkan sumber data yang berkaitan dengan suatu topik. Studi literatur bertujuan mendeskripsikan konten pokok berdasarkan informasi yang didapat.

Peneliti mengumpulkan 11 (sebelas) jurnal penelitian yang berkaitan dengan variabel *expense retrenchment* dan *corporate turnaround* untuk mengetahui pengaruh variabel *expense retrenchment* terhadap *corporate turnaround* dimana sampel penelitiannya terdiri dari 2 (dua) industri yakni keuangan atau perbankan serta non keuangan seperti manufaktur dan *consumer & goods*. Pencarian jurnal penelitian yang akan di *review* diakses melalui pencarian dari *google scholar*, *research gate*, dan referensi online lainnya dengan menggunakan beberapa kata kunci seperti “*expense retrenchment*”, “*cost retrenchment*”, “*financial distress*”, “*corporate turnaround*”, “keberhasilan *turnaround*”, dan “*retrenchment*”. Artikel dimasukkan dalam penelitian ini jika memenuhi kriteria inklusi sebagai berikut: 1) Artikel sudah dipublikasikan di jurnal atau *proceeding* nasional maupun internasional; 2) Artikel menggunakan bahasa Inggris atau bahasa Indonesia; 3) Fokus pada variabel *expense retrenchment* dan *turnaround*; 4) Tahun publikasi adalah 10 tahun terakhir.

Pada tahap awal, terdapat sekitar 18 artikel yang dikumpulkan dengan kata kunci yang sudah ditentukan. Selanjutnya hanya 11 artikel yang ditelaah setelah melalui *screening* seperti tidak adanya duplikasi, menjelaskan secara khusus tentang *expense retrenchment* dan *corporate turnaround*, serta memenuhi kriteria inklusi dan eksklusif yang ditetapkan.

IV. PEMBAHASAN DAN HASIL



DOI: 10.52362/jisamar.v6i3.854

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Expenses retrenchment merupakan pengurangan jumlah biaya operasional yang tidak memberikan keuntungan terhadap perusahaan manufaktur agar kinerja perusahaan manufaktur optimal [17]. Penelitian lain menyatakan bahwa *expense retrenchment* dapat diukur dengan membagikan beban operasional pada waktu (t) dengan beban operasional pada waktu (t-1) [14]. Jika penelitian dimulai untuk menganalisis tahun 2019 sebagai (t) maka tahun 2018 merupakan waktu (t-1). Pengukuran tersebut sejalan dengan penelitian berikutnya dimana pengukuran *expenses retrenchment* adalah nilai beban (time 3) dibagi nilai beban (time 2) lalu dikurangi satu [17]. Secara teori, semakin besar beban yang diminimalisir perusahaan maka akan memberikan peluang kepada perusahaan untuk mendapatkan profit yang lebih besar. Namun, penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan kembali beban apa sajakah yang dapat diminimalisir sehingga tidak berpengaruh terhadap kualitas produk perusahaan. Jika perusahaan meminimalisir beban yang tidak tepat dan akan membuat perusahaan berpotensi mengalami kerugian tentu akan semakin sulit perusahaan dapat bangkit dari kondisi *financial distress*. Semakin sulit perusahaan mempertahankan hidupnya, semakin sulit perusahaan mendapatkan kepercayaan dari investor, calon investor, kreditor maupun instrumen pemberi dana yang lain. Semakin sulit perusahaan mendapatkan kepercayaan maka, semakin sulit perusahaan memperoleh dana untuk memperbaiki kinerja. Hal itu dapat membuat perusahaan kesulitan untuk melakukan *corporate turnaround* [17].

Corporate turnaround dalam beberapa penelitian merupakan variabel terikat yang bersifat kategorik atau *dummy* yang akan diukur dengan memberikan angka 1 pada perusahaan yang berhasil melakukan *corporate turnaround* dan angka 0 pada perusahaan yang tidak berhasil melakukan *corporate turnaround* [6], [14], [12], [17], [10], [15]. Penelitian lainnya mengindikasikan 3 ukuran atas variabel *corporate turnaround* yaitu: 1) likuidasi; 2) *marginal survival*; 3) *successful survival*. Likuidasi merupakan hasil kegagalan yaitu, perusahaan tidak bertahan diberikan nilai "1", jika perusahaan mengurangi ROA-nya, atau jika ROA meningkat tetapi negatif pada tahun sebelum mencapai hasil, itu didefinisikan sebagai '*marginal survivor*' dan diberikan nilai "2". Untuk *successful survivor* menggambarkan perusahaan yang mencapai kelangsungan hidup, meningkatkan ROA sebelumnya, dan menunjukkan ROA positif pada tahun sebelum pencapaian hasil yaitu, berhasil melakukan *turnaround* diberikan nilai "3" [9].

Hasil analisis konten dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dari 11 (sebelas) artikel, terdapat 4 (empat) artikel yang memiliki pengaruh terhadap *corporate turnaround*, sedangkan sisa 7 (tujuh) artikel lainnya menunjukkan hasil penelitian dimana *expense retrenchment* tidak berpengaruh terhadap *corporate turnaround*. Penelitian ini terbagi dari 3 (tiga) jenis sektor industri yaitu manufaktur atau non keuangan, perbankan, dan *consumer & goods*. Sedangkan data dari beberapa penelitian dikumpulkan melalui observasi tidak langsung yang bersumber dari Bursa Efek Indonesia dengan tahun penelitian yang berbeda atau merupakan data-data *time series*. Bukti empiris antara *expense retrenchment* dirangkum dalam Tabel I dan menunjukkan hasil bahwa masih adanya *gap research* dari beberapa penelitian terdahulu.

Pada perusahaan manufaktur dimana *expense retrenchment* diukur dengan mengurangi besarnya beban perusahaan pada garis waktu 3 dibagi dengan dengan beban pada garis waktu 2 dan menunjukkan hasil bahwa pengaruh *expense retrenchment* terhadap keberhasilan *turnaround* hanya sedikit bahkan cenderung tidak berpengaruh hal ini dikarenakan jika dilakukan pengurangan biaya akan berdampak pada kualitas produk yang dihasilkan, sehingga pengurangan biaya bukanlah solusi yang tepat untuk perusahaan manufaktur yang melakukan *corporate turnaround* [6]. Pengurangan biaya juga dapat menyebabkan banyak masalah untuk perusahaan besar karena akan mempengaruhi jumlah sumber daya manusia dan memangkas biaya lainnya yang dapat menyebabkan perusahaan kehilangan kendali untuk bisa bangkit kembali.

Hasil penelitian lain membuktikan bahwa *expense retrenchment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *corporate turnaround* [14]. Hal ini berarti bahwa besar kecilnya *expense retrenchment* tidak akan mempengaruhi *corporate turnaround*. Secara teori, semakin besar beban yang diminimalisir perusahaan maka akan memberikan peluang kepada perusahaan untuk mendapatkan profit yang lebih besar. Namun, penting untuk mempertimbangkan beban apa saja yang dapat diminimalisir sehingga tidak berpengaruh terhadap kualitas produk perusahaan. Peminimalisiran beban yang tidak tepat dapat membuat perusahaan rugi, dimana perusahaan akan kehilangan kesempatan untuk mendapatkan keuntungan karena kualitas produk yang disajikan tidak bagus. Hal itu akan membuat perusahaan kesulitan bersaing dengan perusahaan lain, semakin sulit perusahaan bersaing dengan kompetitorinya, maka akan semakin sulit perusahaan untuk mempertahankan hidupnya. Semakin sulit perusahaan mempertahankan hidupnya, semakin sulit pula untuk mendapatkan kepercayaan dari investor, calon investor, kreditor, maupun instrumen pemberi dana lainnya.



Penelitian lainnya menyatakan bahwa *expense retrenchment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *corporate turnaround* [7]. Hal ini dapat menyatakan bahwa kemampuan perusahaan dalam mengelola efisiensi perusahaannya dengan menekan beban-beban yang tidak berguna untuk operasi perusahaan dapat mendukung kemampuan perusahaan yang dalam keadaan *financial distress* dalam melakukan *corporate turnaround*.

Dalam suatu penelitian yang melibatkan 84 perusahaan manufaktur hanya terdapat 10% dari jumlah keseluruhan perusahaan yang berhasil mencapai *turnaround* yang melakukan *expense retrenchment*. Sementara, kecenderungan *expense retrenchment* justru terjadi lebih besar pada perusahaan yang gagal *turnaround* yaitu sekitar 16,21% atau 12 dari 74 perusahaan. Pada jenis industri tertentu, kegiatan penghematan biaya bukan merupakan tindakan yang tepat untuk memperoleh dan meningkatkan daya saing. Kegiatan tersebut justru dapat berdampak pada kualitas produksi perusahaan [8].

Untuk penelitian di industri perbankan menyatakan bahwa *expense retrenchment* tidak berpengaruh terhadap keberhasilan *turnaround* artinya besar atau kecilnya pengurangan yang dilakukan tidak mempengaruhi keberhasilan perusahaan melakukan *turnaround*. Strategi efisiensi dengan melakukan *expense retrenchment* dalam penelitian ini tidak menentukan perusahaan yang mengalami *financial distress* berhasil mencapai kondisi yang normal atau stabil kembali [11].

Penelitian berikutnya melibatkan 868 perusahaan di Spanyol yang mengalami kebangkrutan. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa strategi penghematan biaya merupakan tindakan yang disarankan untuk mendorong kelangsungan hidup perusahaan dan meningkatkan kinerja dalam prosedur kebangkrutan. Meskipun *cost retrenchment* merupakan tindakan yang cukup berat dan harus dilakukan dengan hati-hati, tindakan tersebut dapat membantu perusahaan mencapai stabilisasi. Dalam penelitian tersebut juga dijelaskan bahwa tindakan pengurangan jumlah karyawan yang seringkali dianggap sebagai tindakan *cost retrenchment*, tidak direkomendasikan selama perusahaan mengalami proses kebangkrutan. Hal tersebut dapat memiliki efek yang merugikan dari segi kemungkinan perusahaan bertahan, kinerja perusahaan, dan menimbulkan ketegangan tambahan yang menjadi ancaman serius antara karyawan dengan perusahaan [9].

Penelitian selanjutnya yang melibatkan 85 perusahaan sektor non-keuangan seperti perkebunan, pertambangan, industri dasar dan kimia, aneka industri, serta industri barang konsumsi menyatakan bahwa *expense retrenchment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *corporate turnaround*. Hal ini dapat menyatakan bahwa kemampuan perusahaan dalam mengelola efisiensi perusahaannya dengan menekan beban-beban yang tidak berguna untuk operasi perusahaan dapat mendukung kemampuan perusahaan yang dalam keadaan *financial distress* dalam melakukan *corporate turnaround* [12].

Expenses retrenchment merupakan pengefisienan kinerja perusahaan dengan cara meminimalisir beban yang dihasilkan dalam proses operasi perusahaan. Beban operasional yang tidak diperlukan dan seharusnya dihilangkan dapat dikurangi agar kinerja perusahaan lebih efisien. Pengurangan beban yang hati-hati dan tepat dapat membantu perusahaan dalam menciptakan produk yang memiliki kualitas tinggi dengan biaya yang rendah [17]. Dalam penelitian tersebut pengukuran *expenses retrenchment* adalah nilai beban (*time 3*) dibagi nilai beban (*time 2*) lalu dikurangi satu. Pada penelitian tersebut, nilai perhitungan *expenses retrenchment* yang besar menunjukkan semakin rendah pengefisienan beban yang dilakukan perusahaan. Hasil penelitian menyatakan bahwa *expense retrenchment* tidak berpengaruh terhadap keberhasilan *turnaround* [17]. Ketidak keterkaitan antara *expenses retrenchment* dengan *corporate turnaround* juga terjadi karena kurangnya peluang perusahaan untuk dapat memperbaiki kinerja perusahaan dari meminimalisir beban operasional yang mengakibatkan para pemberi dana takut untuk memberikan dananya. Selain itu perusahaan yang lebih besar dapat memperoleh masalah yang lebih yang membuat perusahaan kesulitan melakukan perbaikan kinerja. Penelitian tersebut juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti berikutnya yang menyatakan bahwa *cost retrenchment* tidak berpengaruh terhadap keberhasilan *turnaround* [10], [15]. Kemampuan perusahaan dalam mengelola efisiensi perusahaannya dengan menekan beban-beban yang tidak berguna untuk operasi perusahaan tidak dapat mendukung kemampuan perusahaan yang dalam keadaan *financial distress* dalam melakukan *corporate turnaround*. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan sedang dalam tahap stabilisasi dari penurunan atau menahan penurunan (*stemming decline*). Ketika kondisi keuangan perusahaan stabil, maka akan diputuskan strategi *recovery* yang akan diikuti dengan membaiknya profitabilitas.

Studi selanjutnya yang melibatkan 45 perusahaan di Shanghai & Shenzhen memberikan hasil bahwa *cost retrenchment* memiliki pengaruh terhadap kondisi keberhasilan *turnaround* [13]. Ketika melakukan *cost retrenchment*, perusahaan biasanya melakukan pemberhentian karyawan karena tindakan tersebut adalah reaksi yang paling cepat. Dalam penelitian tersebut, tindakan pemberhentian karyawan dapat berdampak pada



kemunduran organisasi. Ketika dalam kondisi krisis, perusahaan seharusnya memperkuat hubungan dengan karyawan dan memperkuat keyakinan atas nilai organisasi. Selain itu, dalam penelitian tersebut untuk skala perusahaan yang kecil tindakan penghematan biaya dapat membantu menguras sumber daya yang berlebihan untuk mendapatkan arus kas yang stabil [13].

Tabel I. Bukti empiris hubungan *expense retrenchment* dengan *corporate turnaround*

No.	Penulis	Industri	Sampel	Hasil
1	Fitriawati, Suratno dan Djaddang (2019)	Manufaktur	21 perusahaan manufaktur di BEI tahun 2010-2015	TB
2	Firdaus (2019)	Manufaktur	20 perusahaan di BEI tahun 2012-2017	TB
3	Saragi, Muda, dan Sadalia (2019)	Manufaktur	61 perusahaan di BEI tahun 2008-2017	B+
4	Elidawati, Maksum dan Dalimunthe (2015)	Manufaktur	84 perusahaan di BEI tahun 2009-2013	TB
5	Animah (2017)	Perbankan Konvensional	14 perusahaan di BEI tahun 2007-2010	TB
6	Rico dan Puig (2021)	Konvensional	868 perusahaan di Spanyol yang mengalami kebangkrutan tahun 2004-2017	B+
7	Marbun (2014)	Non-keuangan	85 perusahaan di BEI tahun 2001-2011	B+
8	Nafi'ah	Manufaktur	30 perusahaan di BEI tahun	TB



	(2017)		2008-2013	
9	Sari (2017)	Manufaktur	83 perusahaan di BEI tahun 2010-2014	TB
10	Tao Y, Xu G dan Liu H (2020)	Keuangan	45 perusahaan di Shanghai and Shenzhen Stock Exchange tahun 2005-2013	B
11	Sabawanti (2017)	<i>Consumer and Goods</i>	26 perusahaan di BEI tahun 2011-2015	TB

keterangan:

TB : Tidak Berpengaruh

B : Berpengaruh

B+ : Berpengaruh Positif

Tabel II. *Research gap* antara *expense retrenchment* dengan *corporate turnaround*

No.	<i>Berpengaruh</i>	<i>Tidak Berpengaruh</i>
1	Saragi, Muda, dan Sadalia, 2019	Fitriawati, Suratno, dan Djaddang, 2019
2	Rico dan Puig, 2021	Firdaus, 2019
3	Marbun, 2014	Elidawati, Maksum, dan Dalimunthe, 2015
4	Tao, Xu, dan Liu, 2020	Animah, 2017
5	-	Nafi'ah, 2017
6	-	Sari, 2017
7	-	Sabawanti, 2017

Berdasarkan kajian literatur tersebut dapat diklasifikasikan bahwa sektor industri manufaktur merupakan sektor industri terbanyak yang terlibat dalam beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya dan menyatakan adanya perbedaan hasil pengaruh *expense retrenchment* terhadap *corporate turnaround*. Determinan variabel lain selain *expense retrenchment* yang juga mempengaruhi berhasil atau tidaknya *corporate turnaround* diantaranya variabel ukuran perusahaan [6], [14], [13], [7], [8], [11], [12], [17], [10]; *free assets* [6],



DOI: 10.52362/jisamar.v6i3.854

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[7], [8], [12], [17], [10]; komite audit independen [6]; *asset retrenchment* [14], [13], [7], [8], [9], [12], [17], [10]; CEO *turnover* [6], [14], [7], [8], [11], [12]; dan *severity* [7], [8], [11], [12], [10] .

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa masih terdapat perbedaan hasil yang menunjukkan bahwa *expense retrenchment* berpengaruh terhadap keberhasilan *corporate turnaround*. Pada kondisi krisis keuangan, jika perusahaan ingin melakukan strategi penghematan biaya, perlu pertimbangan yang hati-hati atas biaya apa saja yang akan diminimalisir. Dalam melakukan strategi *expense retrenchment*, perusahaan perlu mempertimbangkan pengaruhnya terhadap kualitas produksi suatu produk, kinerja lanjutan perusahaan, serta diharapkan tidak sampai melakukan pemberhentian karyawan secara sepihak. Apabila hal-hal tersebut tidak diperhatikan oleh perusahaan yang sedang mengalami *financial distress*, perusahaan terancam tidak berhasil mencapai *turnaround* dan justru berakhir dengan kebangkrutan total.

Penelitian ini memiliki keterbatasan antara lain: 1) artikel yang diperoleh melalui pencarian *online* masih terbatas; 2) penelitian yang sudah terjadi, lebih banyak mengambil sampel di bidang industri manufaktur, hasil penelitian dengan industri perusahaan non-manufaktur seperti perusahaan perkebunan, kesehatan, jasa, dan lainnya masih jarang diteliti sehingga memungkinkan hasil penelitian berikutnya menjadi berbeda. Dalam penelitian selanjutnya diharapkan dapat meliputi berbagai sektor industri lain selain manufaktur.

REFERENSI

- [1] O'Neill, H.M. (1986) "Turnaround and Recovery: What Strategy Do You Need?", *Long Range Planning*, Vol. 19, Hal 80-88.
- [2] Smith, M. Dan Graves, C. (2005). *Corporate Turnaround and Financial Distress*. Managerial Auditing Journal. Volume 20.
- [3] Malcolm, S. W. (2007). *Corporate Turnaround Strategies for IT Firms: An Empirical Investigation*. Disertasi. Nova Southwestern University.
- [4] Lohrke, F.T. and Bedeia, A.G (1998). Managerial Responses to Declining Performance: Turnaround Investment Strategies and Critical Contingencies. *Advanced in Applied Business Strategy* 5 : 3-20.
- [5] Almilia, Luciana dan Kristijadi, 2003. Analisis Rasio Keuangan untuk Memprediksi Kondisi Financial Distress Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Jakarta. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia (JAAI)*, Volume 7 Nomor 2.
- [6] Fitriawati, R., Suratno., Djaddang, S. 2019. Pengaruh Komite Audit Independen dan CEO Turnover Atas Determinan Terhadap Corporate Turnaround. *Artikel Ilmiah Published by Academia*. Magister Akuntansi Universitas Pancasila.
- [7] Saragi, D.R.R., Muda, I., Sadalia, I. 2019. Factors That Influence Corporate Turnaround Companies That Have Financial Distress with Operational Income as Moderating Variable (Empirical Study Manufacturing Companies Listed on BEI in Period of 2008-2017. *International Journal of Public Budgeting, Accounting, and Finance. Published by CORE*.
- [8] Elidawati., Maksun, A., Dalimunthe, M, L. 2015. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Turnaround Pada Perusahaan yang Mengalami Financial Distress di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Sosial, Ekonomi, dan Humaniora*. ISSN 2089-5390.
- [9] Rico, Manuel., Puig, Francisco. (2021). Successful Turnarounds in Bankrupt Firms? Assessing Retrenchment in The Most Severe Form of Crisis. *BRQ Business Research Quarterly*, ISSN 2340-9436.
- [10] Sari, P.N. (2017). Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Turnaround pada Perusahaan yang Mengalami Financial Distress. *Artikel Ilmiah*. Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- [11] Animah. 2017. Determinant Corporate Turnaround. *Jurnal Akuntansi Aktual (JAA)*. Volume 2 Nomor 1.
- [12] Marbun, H. A. H., & Situmeang, C. (2014). *Financial Distress dan Corporate Turnaround*. Simposium Nasional Akuntansi, 17.



DOI: 10.52362/jisamar.v6i3.854

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

- [13] Tao, Yan., Xu, Gaoyan., Liu, Hong. (2020). Compensation Gap, Retrenchment Strategy and Organizational Turnaround: A Configurational Perspective. *Journal of Organizational Change Management*, Volume 33 Nomor 5 PP. 925-939.
- [14] Firdaus, Lorenzo. (2019). Pengaruh Asset Retrenchment, Expense Retrenchment, CEO Turnover, dan Ukuran Perusahaan Terhadap Corporate Turnaround. *Jurnal Ilmiah, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta*.
- [15] Sabawanti, Fika. (2017). Pengaruh Kondisi Keuangan dan Pergantian CEO Terhadap *Corporate Turnaround*, *Doctoral dissertation*, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- [16] Francis, J. D., & Desai, A. B. (2005). *Situational and Organizational Determinants of Turnaround. Management Decision*.
- [17] Nafi'ah, Badriyatun. (2017). *Firm Size, Free Asset, Expenses Retrenchment and Asset Retrenchment on Corporate Turnaround*. Artikel Ilmiah. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya.
- [18] Pant, L. W. (1986). *The Determinant of Corporate Turnaround*. Dissertation. Boston University.



DOI: 10.52362/jisamar.v6i3.854

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).