

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Usaha Kecil dan Menengah

Usaha kecil dan menengah atau UKM adalah jenis usaha yang paling banyak jumlahnya di Indonesia, tetapi sampai saat ini batasan mengenai usaha kecil di Indonesia masih beragam. Menurut keputusan Presiden RI no. 99 tahun 1998 pengertian usaha kecil menengah adalah: "Kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dengan bidang usaha yang secara mayoritas merupakan kegiatan usaha kecil dan perlu di lindungi untuk mencegah dari persaingan yang tidak sehat. Pengertian kecil didalam usaha kecil bersifat relatif, sehingga perlu ada batasannya, yang dapat menimbulkan definisi-definisi usaha kecil dari beberapa segi. Seperti yang diatur dalam perundang undangan No. 20 tahun 2008, sesuai pengertian UMKM tersebut maka kriteria UMKM dibedakan secara masing-masing meliputi usaha mikro, usaha kecil, dan usaha menengah. Adapun kriteria dari masing-masing UMKM adalah sebagai berikut.

1. Usaha Mikro, pengertian usaha mikro diartikan sebagai usaha ekonomi produktif yang dimiliki perorangan maupun badan usaha sesuai dengan kriteria usaha mikro. Usaha yang termasuk kriteria mikro adalah usaha yang memiliki kekayaan bersih mencapai Rp 50.000.000 dan tidak termasuk bangunan dan tanah tempat usaha. Hasil penjualan usaha mikro setiap tahun tahunnya paling banyak Rp 300.000.000
2. Usaha kecil merupakan suatu usaha ekonomi produktif yang independen atau berdiri sendiri baik yang dimiliki perorangan atau kelompok dan bukan sebagai badan usaha cabang dari perusahaan utama. dikuasai dan dimiliki serta menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah. Usaha yang masuk kriteria usaha kecil adalah usaha yang memiliki kekayaan bersih Rp 50.000.000, dengan maksimal yang dibutuhkannya mencapai Rp 500.000.000. Hasil penjualan bisnis setiap tahunnya antara Rp 300.000.000, sampai paling banyak Rp 2.500.000.000 milyar.
3. Pengertian usaha menengah adalah usaha dalam ekonomi produktif dan bukan merupakan cabang atau anak usaha dari perusahaan pusat serta menjadi bagian secara langsung maupun tak langsung terhadap usaha kecil atau usaha besar dengan total kekayaan bersihnya sesuai yang sudah diatur dengan peraturan perundang-undangan. Usaha menengah sering dikategorikan sebagai bisnis besar dengan kriteria kekayaan bersih yang dimiliki pemilik usaha mencapai lebih dari Rp500.000.000 hingga Rp10.000.000.000 dan tidak termasuk bangunan dan tanah tempat usaha. Hasil penjualan tahunannya mencapai Rp2.500.000.000 milyar sampai Rp50.000.000.000 milyar. (Sukerejo.semarangkota, 2020)

2.2. Pengertian Financial Distress

Financial distress pada dasarnya sangat sulit untuk didefinisikan secara tepat. Hal ini disebabkan terdapat berbagai insiden kebangkrutan perusahaan saat *financial distress*. Kesulitan keuangan terjadi sebelum kebangkrutan. Tidak ada yang mengetahui istilah pasti mengenai *financial distress* pada penelitian-penelitian sebelumnya. Setiap penelitian mengambil masing-masing definisinya secara individual.

Penelitian Maudy & Tanjung (2018) mendefinisikan *financial distress* sebagai suatu kondisi dimana keuangan perusahaan berada dalam situasi tidak sehat atau krisis dimana perusahaan dalam ambang kebangkrutan.

Penelitian Izzaty (2017) menyatakan bahwa *Financial Distress* merupakan sebuah kondisi dimana menurunnya kinerja keuangan perusahaan yang ditandai dari laba bersih negatif secara berturut-turut serta ketidakmampuan perusahaan untuk membayar kewajiban-kewajibannya.

Sutra & Mais (2019) menyatakan *financial distress* merupakan kondisi penurunan keuangan yang dialami oleh suatu perusahaan selama beberapa tahun berturut-turut sehingga dapat mengakibatkan kebangkrutan.

2.3. Faktor Penyebab Financial Distress

Ada beberapa faktor yang menyebabkan entitas dalam kesulitan keuangan. Penelitian Sudaryanti & Dinar (2019) membagi 3 penyebab *financial distress* yaitu faktor umum, faktor eksternal perusahaan, dan faktor internal perusahaan. Faktor umum penyebab *financial distress* adalah faktor yang terjadi secara umum pada masyarakat, yang terdiri atas sektor usaha, sektor social, sektor teknologi, dan sektor pemerintah. Faktor eksternal adalah faktor penyebab yang berasal dari spesifik pada suatu perusahaan yang berasal dari luar perusahaan, yang terdiri atas sektor pelanggan, sektor pemasok, dan sektor pesaing. Sedangkan faktor internal adalah faktor yang berasal dari internal perusahaan, berasal dari keputusan dan kebijakan yang tidak tepat yang diambil serta kegagalan manajemen membuat sesuatu yang diperlukan pada saat dibutuhkan. Bila dilihat dari situasi keuangan menurut Finishtya (2015) terdapat tiga keadaan yang menyebabkan *financial distress* yaitu faktor ketidakcukupan modal atau kekurangan modal, besarnya beban utang dan bunga dan menderita kerugian.

2.4. Corporate Turnaround

Corporate turnaround merupakan kondisi dimana suatu perusahaan dapat keluar dari permasalahan keuangan dan kembali ke kondisi perusahaan yang normal. Perputaran perusahaan dilakukan ketika perusahaan mengalami kondisi yang mengancam masa depan perusahaan.

Menurut Collard (2010) Corporate Turnaround merupakan kondisi dimana suatu perusahaan mampu keluar dari kesulitan keuangan dan kembali menjadi perusahaan dengan kondisi keuangan normal. Untuk merancang sebuah turnaround yang sukses, perusahaan membutuhkan seseorang dengan pemikiran yang jernih untuk cepat menilai peluang, menentukan apa yang

salah, mengembangkan strategi yang baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya dan menerapkan rencana yang tepat untuk melakukan restrukturisasi.

Penelitian Schmitt & Raisch, (2013) mengatakan corporate turnaround merupakan proses dinamis yang terdiri dari urutan aktivitas yang mengarah ke perusahaan dari situasi penurunan ke periode keberhasilan atau kegagalan yang berkelanjutan.

2.5. Strategi Turnaround

Strategi *turnaround* merupakan kondisi dimana perusahaan mengalami penurunan ekonomi yang mengancam masa depan perusahaan. Setiap penurunan yang belum pernah terjadi sebelumnya dalam kinerja organisasi mana pun, serta kinerja yang buruk di pasar internasional, menimbulkan kekhawatiran tentang berbagai aspek manajemen merek dan strategi. Namun pada saat waktu yang sama, kerja luar biasa dari strategi turnaround, sebuah organisasi dengan fokusnya tidak dapat mengabaikan strategis. Menurut Okello, (2017) menjelaskan ada beberapa strategi yang bisa digunakan perusahaan dalam membantu perusahaan untuk keluar dari kesulitan ekonomi menuju *turnaround* diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. *Financial Restructuring Turnaround Strategy*, merupakan strategi yang menggambarkan dan menggunakan kekuatan keuangan sebagai aset untuk meningkatkan daya saing bisnis.
- b. *Reorganization Turnaround Strategy*, merupakan gambaran luas dari setiap perubahan perusahaan dalam manajemen internal suatu organisasi yang dimana tujuannya adalah untuk mendukung strategi retrenchment atau reposisi.
- c. *Repositioning Turnaround Strategy*, merupakan strategi yang mencoba untuk menghasilkan pendapatan baru dengan mencoba inovasi baru seperti pengembangan produk baru, memasuki pasar baru serta memodifikasi citra atau misi perusahaan.
- d. *Market Redefinition Turnaround Strategy*, merupakan strategi yang mengacu pada perubahan penawaran yang diminta customer dan dipromosikan oleh pesaing untuk meningkatkan persepsi penjualan.

2.6. Faktor Keberhasilan Kinerja UMKM

Tinjauan literatur yang ada menunjukkan bahwa faktor penentu keberhasilan untuk kinerja UMKM ritel adalah komitmen pemilik/pengelola, komitmen karyawan, perencanaan bisnis, pengelolaan informasi, manajemen pendapatan, manajemen biaya, inovasi, manajemen pelanggan, manajemen pemasok, manajemen pesaing, kumpulan sumber daya perusahaan, kesesuaian dengan peraturan dan manajemen sumber keuangan. Penelitian Mabhungu & Van Der Poll, (2017) menjelaskan faktor penentu keberhasilan kinerja UMKM sebagai berikut:

- a. Komitmen Pemilik

Pemilik bisnis cenderung membuat keputusan yang menghasilkan kesuksesan jangka panjang dan kelangsungan hidup bisnis. Ini juga tergantung motivasi memulai usaha, apakah pemiliknya didorong atau ditarik oleh faktor tertentu. Motivasi pertumbuhan para pendiri sangat penting dan merupakan faktor utama dalam pertumbuhan, keberhasilan, dan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Pemilik cenderung memiliki kejelasan dalam gambaran bisnis. Pemilik mempengaruhi perilaku orang-orang yang bekerja untuk perusahaan sehingga aktivitas mereka terfokus pada kunci pemangku kepentingan. Perilaku karyawan dapat dipengaruhi melalui mengkomunikasikan strategi perusahaan, pelatihan karyawan dan menerapkan insentif untuk menghindari resistensi oleh karyawan.

b. **Komitmen Karyawan**

Komitmen karyawan sangat penting untuk keberhasilan dan kelangsungan hidup setiap perusahaan. Ada kebutuhan untuk menciptakan lingkungan bisnis yang mempromosikan komitmen karyawan. Pemilik/pengelola UMKM dapat mempromosikan karyawan komitmen dengan mendengarkan dan mendukung karyawan mereka, menciptakan lingkungan yang menginspirasi karyawan untuk bekerja keras, memiliki minat pada setiap karyawan, tidak bersikap negatif dan menghargai hasil kerja setiap karyawan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa komitmen karyawan merupakan ciri keberhasilan UMKM. Kegagalan memotivasi karyawan menyebabkan ketidakpuasan karyawan dan rendahnya komitmen yang mengakibatkan hasil yang tidak diinginkan seperti ketidakhadiran, pergantian staf yang tinggi, pelepasan kerja terlambat, kurangnya kemauan untuk bekerja lembur atau bekerja ekstra dan umumnya produktivitas rendah.

c. **Perencanaan Bisnis**

Rencana bisnis merupakan unsur penting bagi setiap perusahaan yang berusaha untuk berhasil dalam operasinya. Ada banyak bukti yang menghubungkan perencanaan bisnis di UMKM dengan pertumbuhan dan kemampuan untuk berhasil dan bertahan. Namun ada argument bahwa perencanaan bisnis strategis tidak layak di UMKM karena lingkungan bisnis yang bergejolak di mana sebagian besar UMKM beroperasi. Akibatnya sebagian besar UMKM menghindari perencanaan formal. Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya hubungan yang jelas antara kurangnya perencanaan oleh UMKM dan kegagalan usaha. Perencanaan memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan berkomunikasi, mengimplementasikan dan meningkatkan strateginya untuk mencapai tujuan kinerja perusahaan. Rencana bisnis harus fokus pada kebutuhan pemangku kepentingan perusahaan seperti pelanggan, pemasok, karyawan dan pemegang saham.

d. **Manajemen Informasi**

Manajemen informasi sangat penting untuk kesuksesan dan kelangsungan hidup perusahaan manapun. Ada argumen bahwa manajemen pasar informasi intelijen tentang pelanggan, pemasok, dan pesaing memungkinkan UMKM untuk mengeksplorasi peluang yang baru dengan berfokus pada proses, produk, dan layanan baru. Inovasi ini hanya dapat terjadi di perusahaan di mana setiap orang memiliki akses mudah ke informasi. Ada juga kebutuhan untuk berbagi informasi antara

perusahaan dan eksternal pemangku kepentingan seperti pemasok dan pelanggan. Misalnya, jika produsen dan pengecer berbagi informasi tentang persaingan pasar, permintaan pasar dan preferensi pelanggan, ada yang sangat tinggi peluang bahwa pasar akan dipasok dengan barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Namun, sistem manajemen informasi untuk UMKM harus sangat sederhana karena UMKM kurang memadai terkait IT, sumber daya yang dibutuhkan untuk sistem manajemen informasi yang kompleks.

e. Manajemen Pendapatan

Manajemen pendapatan adalah bidang akuntansi yang berfokus pada peningkatan pendapatan dan pengelolaan kapasitas terbatas perusahaan untuk meningkatkan peluang kelangsungan hidup jangka panjang. Hal ini dilakukan dengan menawarkan produk atau layanan yang terjangkau pada waktu yang tepat dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

f. Manajemen Biaya

Manajemen biaya menghasilkan operasi bisnis yang efisien. Misalnya langkah-langkah pemotongan biaya diterapkan oleh perusahaan yang sedang berjuang selama skema organisasi bisnis dapat menghasilkan peningkatan kinerja dan pemulihan bisnis. Oleh karena itu biaya kontrol juga dianggap sebagai faktor penentu keberhasilan yang menegaskan bahwa salah satu cara utama untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan adalah mengendalikan biaya terutama persediaan. Hal ini kemungkinan menjadi faktor yang sangat penting bagi UMKM.

g. Manajemen Pelanggan

Agar suatu perusahaan menjadi kompetitif dan berhasil, ada kebutuhan untuk meningkatkan pelanggan layanan. Perusahaan yang memiliki pertumbuhan yang sukses biasanya memiliki kontak dengan pelanggan mereka dan berkomitmen untuk kualitas produk dan layanan. Perusahaan harus mengembangkan hubungan yang erat dan tepercaya dengan pelanggannya agar dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi dan ini dapat dilakukan dengan melalui proses networking dengan pelanggan. Manajemen pelanggan bertujuan untuk mengembangkan loyalitas dan kepercayaan pelanggan. Pelanggan loyalitas akan mengarah pada retensi pelanggan yang sangat penting bagi keberhasilan setiap perusahaan. Pelanggan yang loyalitas akan selalu membeli dari perusahaan meskipun ada alternative barang atau jasa yang lebih baik yang ditawarkan oleh pesaing perusahaan.

h. Manajemen Pemasok

Manajemen pemasok adalah salah satu pendorong penting kinerja keuangan. Perusahaan harus mengembangkan hubungan dengan pemasok bagi mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi jangka panjang.

i. Manajemen Pesaing

Manajemen pesaing perusahaan diperlukan untuk keberhasilan dan

kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan. Oleh karena itu perusahaan tidak boleh hanya berfokus pada pelanggan mereka tetapi harus menempatkan kepentingan yang sama pada pesaing mereka juga jika mereka ingin mendapatkan keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis. Manajemen pesaing melibatkan pengetahuan tentang siapa pesaingnya dan operasi bisnis mereka yang bertujuan mengidentifikasi kelemahan dan kesenjangan yang ditinggalkan oleh pesaing.

j. Inovasi

Inovasi merupakan syarat untuk kinerja bisnis jangka panjang yang berkelanjutan. Keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan akan tergantung pada kemampuan inovasi. Ada argument yang mengatakan inovasi adalah darah kehidupan pertumbuhan dan kelangsungan hidup perusahaan karena hal itu penting dalam menciptakan nilai dan keunggulan kompetitif untuk perusahaan. Perusahaan yang inovatif adalah perusahaan yang terus menerus mencari ide-ide baru yang menghasilkan produk dan cara kerja baru bisnis. UMKM perlu mengembangkan kemampuan baru orientasi kewirausahaan, budaya kewirausahaan dan pola pikir kewirausahaan agar dapat bertahan dan berkembang terutama ketika dihadapan pada kendala sumber daya.

k. Sumber daya Perusahaan

Sumber daya ini adalah keuangan, fisik, manusia, organisasi, dan teknologi. Oleh karena itu, kinerja perusahaan dalam industri yang sama berbeda karena perbedaan dalam sumber daya dan kemampuan yang mereka miliki. Agar suatu perusahaan menjadi kompetitif dan sukses ada kebutuhan untuk memperoleh sumber daya unik yang tidak dapat diganti oleh pesaing. Namun sebagian besar UMKM memiliki sumber daya yang terbatas yang dimana dapat menyebabkan miskin kinerja. Kurangnya sumber daya sering disebut sebagai salah satu penyebab utama kinerja bisnis yang buruk dan oleh karena itu kegagalan yang menyebabkan kegagalan UMKM. Ketersediaan sumber daya memang sangat penting untuk keberhasilan dan pertumbuhan bisnis tetapi tergantung bagaimana sumber daya digunakan. Ada beberapa UMKM mungkin memiliki seperangkat sumber daya berwujud yang sama dan beroperasi di bawah lingkungan eksternal yang sama tetapi menghasilkan kinerja bisnis yang berbeda. Oleh karena itu pentingnya sumber daya bervariasi di antara UMKM.

l. Kesesuaian Dengan Peraturan

UMKM harus mematuhi otoritas pengatur agar mereka berhasil dalam upaya bisnis mereka. Contoh otoritas pengatur adalah departemen pemerintah seperti otoritas pajak, penetapan standar dan dewan pemantau lingkungan. Kepatuhan terhadap peraturan Negara dapat memastikan bahwa perusahaan menghindari hukuman yang tidak perlu

dan beroperasi secara menguntungkan yang mengarah ke jangka panjangnya kesuksesan.

m. Pengelolaan Sumber Keuangan

Ketidakterediaan pembiayaan selalu disebut-sebut sebagai salah satu penyebab kegagalan UMKM. Fakta bahwa UMKM tidak dapat dengan mudah mendapatkan keuangan dari lembaga keuangan artinya UMKM harus menjalin hubungan yang baik dengan pemasoknya sehingga mendapatkan barang secara kredit. Akses sumber daya keuangan tidak cukup untuk keberhasilan suatu perusahaan. Sumber daya keuangan mungkin perlu dimanfaatkan secara efektif dan efisien untuk menghasilkan perusahaan yang sukses. Beberapa UMKM dengan sumber daya yang memadai sering ditemukan menyalahgunakan sumber daya yang menyebabkan kegagalan perusahaan.

n. Tingkat Keuntungan

Meskipun profitabilitas dapat dianggap sebagai tujuan utama dari setiap perusahaan yang menghasilkan laba, profitabilitas juga dapat dianggap sebagai tujuan utama untuk kinerja berkelanjutan dan kelangsungan hidup UMKM. Secara historis, sebagian besar UMKM menilai kinerja mereka berdasarkan tingkat keuntungan. Ukuran laba digunakan sebagai alat untuk memotivasi dan mengendalikan kinerja divisi, manajer dan karyawan sehingga setiap orang di perusahaan menyalurkan energinya menuju pencapaian tujuan organisasi.

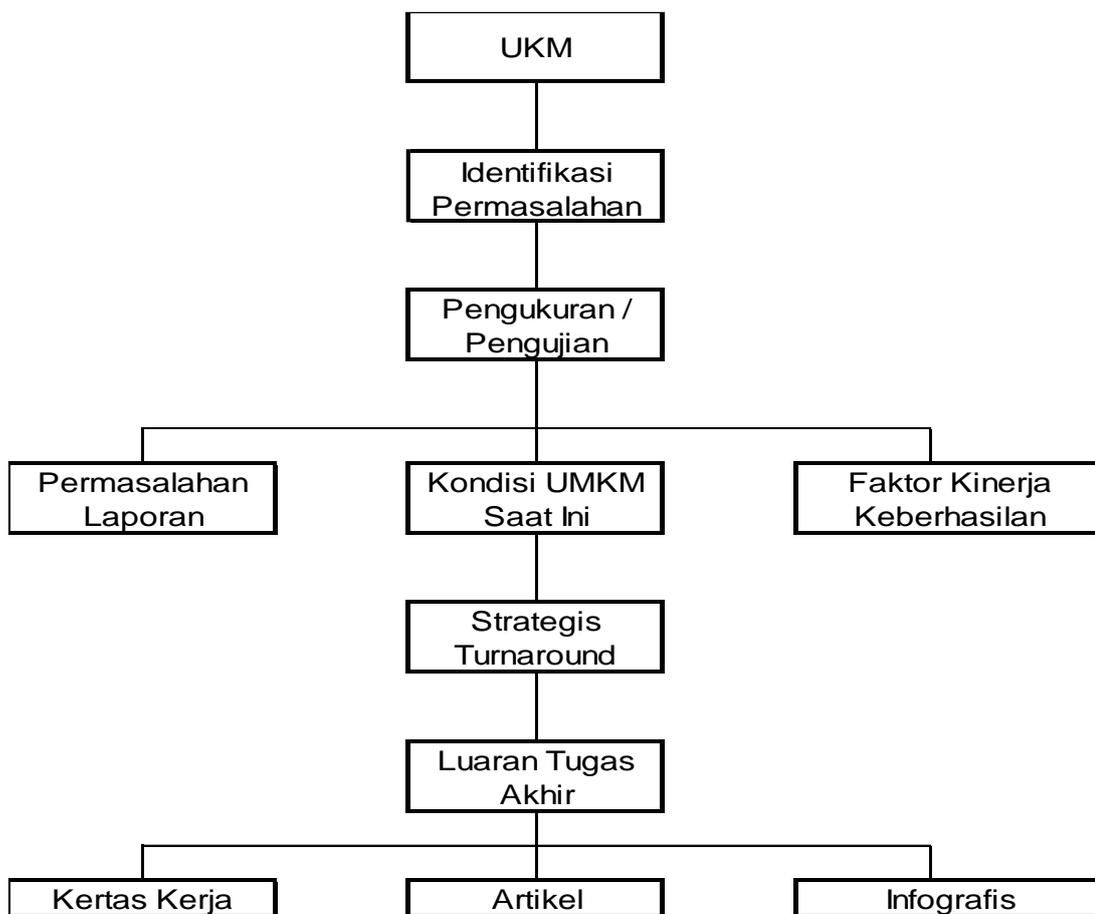
2.7. Tinjauan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Mohamad Saleh Juhar(2018)	Financial Distress in Small and Medium Entreprises of Bangladesh Determinants and Remedial Measure	Studi ini telah mengidentifikasi beberapa area masalah potensial terkait dengan kesulitan keuangan seperti tingkat kecukupan, tren penjualan, hutang, manajemen kemampuan dan perencanaan keuangan.
2	Schmitt & Raisch (2013)	Corporate Turnaround The Duality of Retrenchment and Recovery	Hasil yang didapat dari penelitian ini bahwa perusahaan telah menggambarkan penghematan dan pemulihan sebagai kekuatan kontradiktif yang harus ditangani secara terpisah. Mengintegrasikan dua kegiatan memungkinkan perusahaan melakukan turnaround untuk menciptakan manfaat yang melebihi biaya integrasi mereka yang mempengaruhi kinerja turnaround secara positif.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
3	Cahyadi & Pradnyani (2021)	Keputusan Strategis Pelaku UMKM Dalam Menghadapi Krisis Ekonomi	Umur dan latar belakang pendidikan berpengaruh positif dan signifikan pelaku usaha dan semakin tinggi tingkat pendidikan pelaku usaha tersebut, maka pelaku usaha akan segera melakukan tindakan strategis saat perekonomian mengalami krisis ekonomi. Akan tetapi dalam masa pandemic covid-19 strategi retrenchment yang dilakukan tidak secara langsung melakukan pengurangan biaya melalui pemutusan hubungan kerja kepada karyawan.
4	Mabhungu, I., & Van Der Poll, B. (2017)	A Review of Critical Success Factors Which Drives the Performance of Micro, Small and Medium Enterprises	Studi ini mengidentifikasi kemungkinan kombinasi faktor-faktor yang jika dikelola dengan baik, dapat berkontribusi pada keberhasilan UMKM di bidang retail. Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada faktor individu dalam isolasi lainnya faktor. Meskipun, penelitian ini tidak mengklaim semua faktor yang mungkin yang dapat mempengaruhi keberhasilan UMKM di sektor ritel, memantau dan mengelola faktor-faktor yang diidentifikasi dalam penelitian ini mungkin sangat membantu dalam mengarahkan UMKM menuju pertumbuhan yang berkelanjutan. Dengan demikian, pemilik/pengelola dan lainnya mitra yang mendukung perjuangan UMKM harus berusaha setidaknya menyalurkan energi mereka ke arah mengelola faktor-faktor yang diidentifikasi dalam penelitian ini.

Table 2.1 Penelitian Terdahulu

2.8. Kerangka Berpikir



Tabel 2. 1 Gambar Kerangka Berpikir