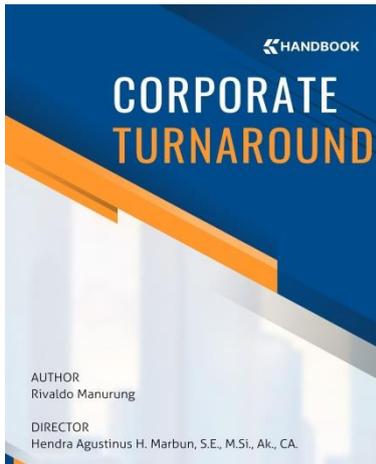


## LAMPIRAN



*Lampiran 1 Gambar Observasi*

 <p><b>HANDBOOK</b></p> <p><b>CORPORATE TURNAROUND</b></p> <p>AUTHOR Rivaldo Manurung</p> <p>DIRECTOR Hendra Agustinus H. Marbut, S.E., M.Si., Ak., CA.</p>	<p><b>KATA PENGANTAR</b></p> <p>Segala syukur dan puji hanya bagi Tuhan Yesus Kristus, oleh karena anugerah-Nya yang melimpah semurnih dan kasih serta yang besar akhirnya penulis dapat menyelesaikan "Handbook terkait Corporate Turnaround. Penulisan Handbook ini guna memenuhi salah satu persyaratan dalam penyelesaian tugas akhir penulis.</p> <p>Pandemi Covid-19 cukup menyialkan UKM dalam menjalankan usahanya. Penyerbaban Covid-19 yang sangat cepat dan meluas, memberikan dampak ke Negara dan seluruh sendi kehidupan manusia diberbagai bidang, termasuk perekonomian. Hal tersebut dilihat dari banyaknya pelaku UMKM yang gulung tikar sebagai imbas dari covid-19. Kebijakan pemerintah dalam memberlakukan PSBB membuat pelaku UMKM semakin sulit menjalankan usahanya yang mengakibatkan kerugian bagi pelaku UMKM. Permasalahan tersebut tentu dapat membawa pelaku UMKM menuju kebangkrutan sehingga diperlukan penanganan dengan melakukan corporate turnaround.</p> <p>Handbook ini telah disusun secara sederhana dengan melakukan tinjauan penelitian terhadap atau referensi yang terkait, serta dorongan bantuan dari berbagai pihak yang membuat penyusunan Handbook ini dapat berjalan dengan baik. Dalam hal ini, penulis banyak mengucapkan terima kasih kepada pihak yang terlibat, terhususnya kepada dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, pikiran, serta kesabaran dalam mengarahkan dan membimbing penulis dalam penyelesaian handbook.</p> <p>Terlepas dari semua itu, penulis sangat sadar masih banyak kekurangan, kesalahan yang dilakukan penulis, baik dari penyusunan kalimat maupun bahasanya. Oleh karena itu, penulis dengan senang hati dan lapang dada menerima masukan serta kritik dari penikmat pembaca sehingga penulis dapat memperbaiki kekurangan Handbook ini.</p> <p>Akhir kata dari penulis, semoga Handbook ini dapat berguna dan bermanfaat bagi pembaca dalam mengidentifikasi kondisi UMKM, memberikan langkah strategis serta dapat memberikan jalan keluar untuk pelaku UMKM.</p> <p>Oeli Serdang, November 2022</p> <p>Penyusun</p>	<p><b>DAFTAR ISI</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kata Pengantar</li> <li>2. Daftar Isi</li> <li>3. Informasi Umum</li> <li>4. Tinjauan Pustaka</li> <li>5. Hasil Analisis</li> <li>6. Saran</li> <li>7. Daftar Pustaka</li> </ol>
<p><b>BAB I</b></p> <p><b>INFORMASI UMUM</b></p>	<p><b>1.1 Informasi Umum</b></p> <p>Handbook ini merupakan hasil penelitian menggunakan pengulangan corporate turnaround yang dilakukan pada UMKM. Handbook ini bertujuan untuk mengetahui kendala apa yang dialami pelaku UMKM selama pandemi serta bagaimana pelaku UMKM atau dari permasalahan yang dihadapi.</p> <p>Usaha Kecil Menengah (UKM) adalah usaha yang dimiliki perseorangan atau badan usaha perorangan. UKM tergolong jenis usaha yang paling berkembang sejak terjadinya krisis ekonomi tahun 1998. Pada saat terjadinya krisis ekonomi tahun 1998, UMKM memiliki peran aktif dalam pemulihan perekonomian Indonesia. Saat terjadinya krisis ekonomi 1998, UKM lebih mampu bertahan menghadapi krisis yang terjadi dibandingkan dengan perusahaan besar. Hal tersebut dikarenakan beberapa faktor yang memengaruhi ketahanan UKM dalam masa krisis, yaitu produk yang didominasi oleh bahan baku lokal sehingga mengurangi ketergantungan terhadap sektor swasta asing dan produk yang dibuat memang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Hal ini lah yang menjadikan UMKM sangat penting dalam menopang perekonomian Indonesia sampai saat ini.</p> <p>Financial distress dapat didefinisikan menjadi keadaan suatu entitas yang memiliki kondisi untuk mendekati suatu kejadian kebangkrutan karena entitas tersebut tidak mampu melakukan segala kewajibannya. Penelitian Izzy (2007) mendefinisikan 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.</p> <p>Corporate turnaround merupakan suatu kondisi perusahaan yang mengalami penurunan ekonomi mampu keluar atau kembali ke kondisi ekonomi normal. Corporate turnaround dapat dilakukan sebelum terjadinya financial distress dan atau sesudah terjadinya financial distress. Tujuan dilakukannya corporate turnaround adalah agar dapat membantu para pelaku UKM yang terkena financial distress keluar dari permasalahan yang dihadapi dengan diharapkan dapat memberi solusi untuk kemajuan UKM kedepannya.</p> <p>Handbook ini dilengkapi dengan lembar kerja microsoft excel yang berpedoman pada penelitian Isak Mubungu dan Bregge Van Der Pol. Lembar kerja ini disusun dalam bentuk sederhana untuk membantu para pelaku UMKM dalam mengembalikan kondisi keuangan yang normal. Saran dari handbook ini berisi rekomendasi yang dapat diterapkan pelaku UMKM untuk keluar dari financial distress menuju kondisi keuangan yang normal.</p>	<p><b>BAB II</b></p> <p><b>TINJAUAN PUSTAKA</b></p>
<p><b>2.3 Corporate Turnaround</b></p> <p>Corporate turnaround merupakan kondisi dimana suatu perusahaan dapat keluar dari permasalahan keuangan dan kembali ke kondisi perusahaan yang normal. Corporate turnaround juga dapat diartikan sebagai serangkaian tindakan yang diperlukan untuk menyelamatkan organisasi dari kegagalan bisnis dan mengembalikannya ke normalitas operasional.</p> <p>Menurut Collard (2010) Corporate Turnaround merupakan kondisi dimana suatu perusahaan mampu keluar dari kesulitan keuangan dan kembali menjadi perusahaan dengan kondisi keuangan normal. Untuk menarung sebuah turnaround yang sukses, perusahaan membutuhkan seseorang dengan pemikiran yang jernih untuk dapat menilai peluang, menentukan apa yang salah, mengembangkan strategi yang baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya, dan menerapkan rencana yang tepat untuk melakukan restrukturisasi.</p> <p>Penelitian Schmitt &amp; 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.</p> <p><b>2.4 Strategi Turnaround</b></p> <p>Strategi turnaround merupakan kondisi dimana perusahaan mengalami penurunan ekonomi yang mengancam masa depan perusahaan. Menurut penelitian ada beberapa strategi yang bisa digunakan perusahaan dalam membantu perusahaan untuk keluar dari kesulitan ekonomi diantaranya adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Financial restructuring turnaround strategy atau strategi perputaran restrukturisasi keuangan dimana strategi ini merupakan strategi yang mengembangkan dan menggunakan sumber keuangan sebagai aset untuk meningkatkan daya saing bisnis.</li> <li>2. Reorganization turnaround strategy atau strategi perputaran haluan reorganisasi yang merupakan gambaran luas dari setiap perubahan dalam manajemen internal suatu organisasi yang dimana tujuannya untuk mengubah strategi restrestrumen.</li> <li>3. Repositioning turnaround strategy atau memposisikan ulang strategi turnaround yang mengacu strategi yang mencoba menghasilkan pendapatan baru dengan metode inovatif baru seperti pengembangan produk baru, memasuki pasar baru serta memodifikasi cara atau cara perusahaan.</li> <li>4. Market redefinition turnaround strategy atau strategi perubahan haluan redefinisi pasar yang merupakan strategi yang mengacu pada perubahan penawaran yang dimiliki customer dan dipromosikan oleh pesaing untuk meningkatkan persepsi dan penjualan.</li> </ol>	<p><b>2.5 Faktor Keberhasilan Kinerja UMKM</b></p> <p>Untuk mencapai keberhasilan turnaround, maka perlu mengetahui apa saja yang menjadi faktor keberhasilan kinerja UMKM dalam melakukan turnaround. Penelitian Mubungu &amp; Van Der Pol, (2017) menjelaskan ada beberapa faktor penentu keberhasilan kinerja UMKM yang diantaranya adalah sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen Pemilik</li> <li>UMKM yang memiliki CEO keluarga cenderung melaporkan return on assets dan return on yang tinggi bila dibandingkan dengan perusahaan CEO bukan anggota keluarga. Hal ini menunjukkan bahwa pemilik bisnis cenderung membuat keputusan yang menghasikan 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/manajer cenderung memiliki kejelasan gambaran bisnis. Pemilik memperagahi perilaku orang-orang yang bekerja untuk perusahaan sehingga aktivitas mereka terfokus pada kunci penentu keberhasilan. Perilaku karyawan dapat dipengaruhi melalui komunikasi organisasi perusahaan, pelatihan karyawan dan menerapkan insentif untuk menghindari resistensi oleh karyawan.</li> <li>• Komitmen Karyawan</li> <li>Komitmen karyawan sangat penting untuk keberhasilan dan kelangsungan hidup setiap perusahaan. Ada kebutuhan untuk menciptakan lingkungan bisnis yang mempromosikan komitmen karyawan. Pemilik 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 mengahgahi hasil kerja setiap karyawan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa komitmen karyawan merupakan ciri keberhasilan UMKM. Atribut komitmen karyawan yang diidentifikasi dalam literatur yang ada adalah partisipasi karyawan dalam dalam pengambilan keputusan otonomi, kepuasan kerja, tingkat motivasi karyawan, loyalitas karyawan, pengakuan umpan balik, pembelajaran karyawan dan pertumbuhan profesional. Kegagalan memotivasi karyawan menyebabkan ketidapuasan karyawan dan rendahnya komitmen yang mengakibatkan hasil yang tidak diinginkan seperti ketidakberhasilan, penggantian staf yang tinggi, pelepasan kerja terlambat, kurangnya lremanan untuk bekerja lembur atau bekerja ekstra dan umumnya produktivitas rendah.</li> <li>• Perencanaan Bisnis</li> <li>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 bertahan dan bertahan. Namun ada argumen bahwa perencanaan bisnis strategis tidak layak di UMKM karena lingkungan bisnis yang bergespol 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.</li> </ul>	<p>Perencanaan memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan berkomunikasi, mengimplementasikan dan mengkomunikasikan strategi untuk mencapai tujuan kinerja perusahaan. Rencana bisnis harus fokus pada kebutuhan pemangku kepentingan perusahaan seperti pelanggan, pemasok, regulator pemerintah, karyawan dan pemegang saham.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen Informasi</li> <li>Jajemen Informasi sangat penting untuk kesuksesan dan kelangsungan hidup perusahaan maupun. 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 percaya bahwa pasar akan diapaos 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.</li> <li>• Manajemen pendapatan</li> <li>Manajemen pendapatan adalah bidang akuntansi yang berfokus pada peningkatan pendapatan di pengalangan 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. Ini adalah cara yang tepat untuk meningkatkan profitabilitas UMKM mengingat bahwa perusahaan kurang mementingkan peran akuntansi manajemen dan koordinasi, control dan akurabilitas karena ukurannya yang kecil dan control yang ketat oleh pemilik atau manajer.</li> <li>• Manajemen biaya</li> <li>Manajemen biaya menghasilkan operasi bisnis yang efisien. Misalnya langkah-langkah pemotongan biaya diterapkan oleh perusahaan yang sedang berjuang selama siema reorganisasi bisnis dapat menghasilkan peningkatan kinerja dan pemulihan bisnis. Oleh karena itu biaya kontrol juga dianggap sebagai faktor penentu keberhasilan yang mengkan bahwa salah satu cara utama untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan adalah mengombinasikan biaya terutama persediaan dan biaya tetap. Hal ini kemungkinan menjadi faktor yang sangat penting bagi UMKM.</li> <li>• Manajemen pelanggan</li> <li>Agar suatu perusahaan layan, 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 dipercaya 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.</li> </ul>

<p>Pelanggan loyalitas akan menghargai pada memeri 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.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Manajemen pemasok</li> </ul> <p>Manajemen pemasok adalah salah satu pendukung penting kinerja keuangan. Perusahaan harus mengembangkan hubungan dengan pemasok bagi mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi jangka panjang.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Manajemen pesaing</li> </ul> <p>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 memprioritaskan 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 lesengannya yang ditanggapi oleh pesaing.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inovasi</li> </ul> <p>Inovasi merupakan syarat untuk kinerja bisnis jangka panjang yang berkelanjutan. Keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan akan tergantung pada kemampuan inovasi. Ada argumen 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 dihadapkan pada kendala sumber daya.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sumber daya perusahaan</li> </ul> <p>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 direplikasi atau 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 legapan 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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kesesuaian dengan peraturan</li> </ul> <p>UMKM harus menaati otoritas pengatur agar mereka berhasil dalam upaya bisnis mereka. Contoh otoritas pengatur adalah departemen pemerintahan seperti otoritas pajak, peraturan standar dan kelas pemantau lingkungan dan otoritas lokal. Kepatuhan terhadap peraturan Negara dapat memastikan bahwa perusahaan menghindari hukuman yang tidak perlu dan beroperasi secara menguntungkan yang mengarah ke jangka panjangnya kesuksesan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pengelolaan sumber keuangan</li> </ul> <p>Kondisi keuangan pembayaan 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.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tingkat keuntungan</li> </ul> <p>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 menyuntikan energinya menuju pencapaian tujuan organisasi. Jadi, penilaian kinerja masing-masing manajer atau divisi didasarkan pada output dari pusat pertanggungjawaban.</p>	<p style="text-align: center;"><b>BAB III</b> <b>HASIL ANALISIS</b></p>
---	---	---

<p style="text-align: center;">POLITEKNIK WILMAR BISNIS INDONESIA</p> <p><b>3.1 Tahapan Penelitian</b></p> 	<p style="text-align: center;">POLITEKNIK WILMAR BISNIS INDONESIA</p> <p><b>3.2 Tahapan analisis</b></p> 	<p style="text-align: center;">POLITEKNIK WILMAR BISNIS INDONESIA</p> <p><b>3.3 Lembar kerja evaluasi</b></p> <p>1. Tahap 1 Tahap 1 merupakan tahap untuk mengetahui pelaku UKM sedang mengalami permasalahan keuangan atau tidak. Adapun tiga tahap untuk mengetahui pelaku UKM sedang mengalami permasalahan keuangan atau tidak adalah sebagai berikut</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apakah laba perusahaan menurun selama dua tahun berturut-turut dari puncak labanya?</li> <li>Apakah laba bersih perusahaan turun lebih dari 40% dari puncak labanya?</li> <li>Apakah perusahaan mengalami rugi bersih?</li> </ul> <p>2. Tahap 2 Tahap 2 merupakan tahap untuk mengetahui kendala apa yang dihadapi UKM selama masa pandemi (kondisi saat ini). Adapun tahapan nya sebagai berikut</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tantangan apa yang dialami sebagai akibat dari pandemi?</li> <li>Strategi apa yang digunakan untuk menjaga operasional bisnis anda?</li> <li>Strategi apa yang digunakan untuk meningkatkan kembali pendapatan anda?</li> </ul>
---	---	---

<p>3. Tahap 3</p> <p>Tahap 3 merupakan tahap untuk mengetahui apakah UKM menerapkan faktor keberhasilan kinerja UKM. Adapun faktor kinerja keberhasilan UKM adalah sebagai berikut</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen pemilik</li> <li>• Komitmen karyawan</li> <li>• Perencanaan bisnis</li> <li>• Manajemen informasi</li> <li>• Manajemen pendanaan</li> <li>• Manajemen biaya</li> <li>• Manajemen pemasok</li> <li>• Manajemen pelanggan</li> <li>• Manajemen pesaing</li> <li>• Inovasi</li> <li>• Sumber daya perusahaan</li> <li>• Kesesuaian peraturan</li> <li>• Pengelolaan sumber keuangan</li> <li>• Tingkat keuntungan</li> </ul>	<p>4 Tahap 4</p> <p>Tahap 4 merupakan tahapan langkah strategis apa yang direkomendasikan untuk diterapkan pelaku UKM. Adapun langkah strategis sebagai berikut.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Financial restructuring turnaround strategy atau strategi perputaran restrukturisasi keuangan dimana strategi ini merupakan strategi yang mengembangkan dan menggunakan intensitas keuangan sebagai aset untuk meningkatkan daya saing bisnis.</li> <li>2. Reorganization turnaround strategy atau strategi perputaran haluan reorganisasi yang merupakan gambaran luas dari setiap perubahan dalam manajemen internal suatu organisasi yang dimana tujuannya untuk mendukung strategi retrenchmen.</li> <li>3. Repositioning turnaround strategy atau memposisikan ulang strategi turnaround yang merupakan strategi yang mencoba menghasilkan pendapatan baru dengan mencoba inovasi baru seperti pengembangan produk baru, memasuki pasar baru serta memodifikasi citra atau misi perusahaannya.</li> <li>4. Market redefinition turnaround strategy atau strategi perubahan haluan redefinisi pasar yang merupakan strategi yang mengacu pada perubahan penawaran yang diminta customer dan dipromosikan oleh pesaing untuk meningkatkan persepsi dan penjualan.</li> </ol>	<p><b>3.4 Hasil analisis</b></p> <p>• Hasil analisis tahap 1</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Deskripsi</th> <th>BKM</th> <th>SC</th> <th>UDD</th> <th>LNK</th> <th>UGA</th> <th>UA</th> <th>UM</th> <th>BPK</th> <th>BP</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Apakah laba perusahaan meningkat selama dua tahun berturut-turut dari pra-covid hingga 7?</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>Apakah laba bersih perusahaan terus lebih dari 40% dari pra-covid laba 7?</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>Apakah perusahaan mengalami rugi bersih 7?</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> </tr> </tbody> </table> <p>Berdasarkan hasil dari lembar kerja evaluasi dan 14 UKM yang menjadi tempat objek penelitian, terdapat 11 UKM yang terkena financial distress. Hasil tersebut didapat dengan menggunakan rumus sebagai berikut</p> <p>eterangan  R = Hasil ratio  S = Jumlah hasil survei  + = Jumlah indikator</p> <p>• Hasil analisis tahap 2</p> <p>Berdasarkan hasil observasi langsung yang dilakukan peneliti, terdapat banyak perbedaan yang dialami UKM mengenai masalah yang dihadapi selama pandemi. Hasil temuan ini sesuai dengan temuan Chivwe dan Kusaka (2020). Tantangan keuangan yang dialami termasuk hilangnya bisnis melalui penurunan besar dalam penjualan dan permintaan yang menyebabkan penurunan pendapatan.</p>	Deskripsi	BKM	SC	UDD	LNK	UGA	UA	UM	BPK	BP	Apakah laba perusahaan meningkat selama dua tahun berturut-turut dari pra-covid hingga 7?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Apakah laba bersih perusahaan terus lebih dari 40% dari pra-covid laba 7?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Apakah perusahaan mengalami rugi bersih 7?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Deskripsi	BKM	SC	UDD	LNK	UGA	UA	UM	BPK	BP																																	
Apakah laba perusahaan meningkat selama dua tahun berturut-turut dari pra-covid hingga 7?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓																																	
Apakah laba bersih perusahaan terus lebih dari 40% dari pra-covid laba 7?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓																																	
Apakah perusahaan mengalami rugi bersih 7?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓																																	
<p>POLITEKNIK WILMAR BISNIS INDONESIA</p> <p>• Hasil analisis tahap 3</p> <p>Dari hasil observasi langsung yang telah dilakukan, pemilik UKM yang terkena financial distress mengenai faktor keberhasilan kinerja UKM yang berbeda, yang dimana dari 12 UKM tersebut tidak ada yang memenuhi karakteristik dari faktor kinerja keberhasilan UKM. Adapun hasil yang didapat adalah sebagai berikut.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen pemilik</li> <li>2. Dari 12 UKM yang menjadi tempat objek penelitian, terdapat 10 UKM yang menerapkan komitmen pemilik faktor keberhasilan kinerja UKM</li> <li>2. Komitmen karyawan</li> <li>3. Dari 12 UKM yang menjadi tempat objek penelitian, terdapat 6 UKM yang menerapkan komitmen karyawan faktor keberhasilan kinerja UKM</li> <li>3. Perencanaan bisnis</li> <li>4. Dari 12 UKM yang menjadi tempat objek penelitian, terdapat 7 UKM yang menerapkan perencanaan bisnis faktor keberhasilan kinerja UKM</li> <li>4. Manajemen informasi</li> <li>5. Dari 12 UKM yang menjadi tempat objek penelitian, tidak ada yang menerapkan manajemen informasi</li> <li>5. Manajemen pendanaan</li> <li>6. Dari 12 UKM yang menjadi tempat objek penelitian, terdapat 8 UKM yang menerapkan manajemen pendanaan faktor keberhasilan kinerja UKM</li> <li>6. Manajemen biaya</li> <li>7. Dari 12 UKM yang menjadi tempat objek penelitian, terdapat 9 UKM yang menerapkan manajemen biaya faktor keberhasilan kinerja UKM</li> <li>7. Manajemen pelanggan</li> <li>8. Dari 12 UKM yang menjadi tempat objek penelitian, terdapat 1 UKM yang menerapkan manajemen pelanggan faktor keberhasilan kinerja UKM</li> <li>8. Manajemen pesaing</li> <li>9. Dari 12 UKM yang menjadi tempat objek penelitian, terdapat 2 UKM yang menerapkan manajemen pesaing faktor keberhasilan kinerja UKM</li> <li>9. Manajemen pemasok</li> <li>10. Dari 12 UKM yang menjadi tempat objek penelitian, terdapat 1 UKM yang menerapkan manajemen pemasok faktor keberhasilan kinerja UKM</li> <li>10. Inovasi</li> <li>11. Dari 12 UKM yang menjadi tempat objek penelitian, tidak ada yang menerapkan inovasi</li> <li>11. Sumber daya perusahaan</li> <li>12. Dari 12 UKM yang menjadi tempat objek penelitian, terdapat 2 UKM yang menerapkan sumber daya perusahaan faktor keberhasilan kinerja UKM</li> <li>11. Pengelolaan sumber keuangan</li> <li>13. Dari 12 UKM yang menjadi tempat objek penelitian, terdapat 10 UKM yang menerapkan pengelolaan sumber keuangan faktor keberhasilan kinerja UKM</li> </ol>	<p>POLITEKNIK WILMAR BISNIS INDONESIA</p> <p>13. Kesesuaian dengan peraturan</p> <p>Dari 12 UKM yang menjadi tempat objek penelitian, terdapat 11 UKM yang menerapkan kesesuaian dengan peraturan faktor keberhasilan kinerja UKM</p> <p>14. Tingkat keuntungan</p> <p>Dari 12 UKM yang menjadi tempat objek penelitian, tidak ada yang menerapkan tingkat keuntungan faktor keberhasilan kinerja UKM</p> <p>• Hasil analisis tahap 4</p> <p>Ditahap ini merupakan tahap langkah strategis yang direkomendasikan pemilik. Adapun langkah strategis yang sudah direkomendasikan penulis untuk UKM adalah sebagai berikut.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ray Kafe Medan, dari hasil yang telah didapat dari tahap 1 ke tahap 3, penulis merekomendasikan pemilik UKM Ray Kafe Medan menggunakan strategi repositioning turnaround strategy dan market redefinition strategy.</li> <li>2. UKM Kosen D Jendita Haji Nani, dari hasil yang telah didapat dari tahap 1 ke tahap 3, penulis merekomendasikan pemilik UKM Kosen D Jendita Haji Nani menggunakan strategi financial restructuring turnaround strategy.</li> <li>3. UKM UD Tona, dari hasil yang telah didapat dari tahap 1 ke tahap 3, penulis merekomendasikan pemilik UKM UD Tona menggunakan strategi financial restructuring turnaround strategy.</li> <li>4. Sun Cafe, dari hasil yang telah didapat dari tahap 1 sampai tahap 3, penulis merekomendasikan UKM Sun Cafe menggunakan strategi repositioning turnaround strategy.</li> <li>5. UKM Gempet ananda, dari hasil yang telah didapat dari tahap 1 sampai tahap 3, penulis merekomendasikan pemilik UKM Gempet ananda menggunakan strategi reorganization turnaround strategy.</li> <li>6. UKM Aquarium motor, dari hasil yang telah didapat dari tahap 1 sampai tahap 3, penulis merekomendasikan pemilik UKM aquarium motor menggunakan strategi repositioning turnaround strategy.</li> <li>7. Hori Photo, dari hasil yang telah didapat dari tahap 1 sampai tahap 3, penulis merekomendasikan pemilik UKM Hori photo menggunakan strategi repositioning turnaround strategy.</li> <li>8. UKM Moorlife Dewi, dari hasil yang telah didapat dari tahap 1 sampai tahap 3, penulis merekomendasikan pemilik UKM Moorlife Dewi menggunakan strategi market redefinition turnaround strategy.</li> <li>9. UKM Bangkit las, dari hasil yang telah didapat dari tahap 1 sampai tahap 3, penulis merekomendasikan pemilik UKM Bangkit las menggunakan strategi repositioning turnaround strategy.</li> <li>10. BPK Ceting, dari hasil yang telah didapat dari tahap 1 sampai tahap 3, penulis merekomendasikan pemilik BPK Ceting menggunakan strategi financial restructuring turnaround strategy.</li> <li>11. BPK Barus, dari hasil yang telah didapat dari tahap 1 sampai tahap 3, penulis merekomendasikan pemilik BPK Barus menggunakan strategi repositioning turnaround strategy.</li> <li>12. PL Berah Dhuha, dari hasil yang telah didapat dari tahap 1 sampai tahap 3, penulis merekomendasikan pemilik PL Berah Dhuha menggunakan strategi financial restructuring turnaround strategy.</li> </ol>	<p>POLITEKNIK WILMAR BISNIS INDONESIA</p> <p><b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN</b></p>																																								

#### 4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada UKM, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisa yang diperoleh dari lembar kerja, terdapat beberapa UKM yang terkena financial distress, dimana dari 18 UKM yang menjadi objek peneliti, terdapat 11 yang terkena financial distress.
2. Dari hasil analisa lembar kerja, terdapat perbedaan kondisi yang dialami dari masing-masing UKM.
3. Dari hasil analisa lembar kerja, sebanyak 11 UKM merupakan faktor kinerja keberhasilan UKM yang berbeda, dimana dari 14 faktor kinerja keberhasilan UKM, komitmen pemilik menjadi faktor yang paling sering digunakan UKM.
4. Dalam keputusan strategi yang harus dilakukan, peneliti menyimpulkan bahwa strategi yang diterapkan harus diputuskan berdasarkan permasalahan, kondisi, serta faktor kinerja yang diterapkan oleh UKM, dimana dari ke empat strategi, peneliti memberikan strategi yang berbeda untuk 11 UKM yang terkena financial distress.

No	Nama UKM	1	2	3	4
1	...	...	...	...	...
2	...	...	...	...	...
3	...	...	...	...	...
4	...	...	...	...	...
5	...	...	...	...	...
6	...	...	...	...	...
7	...	...	...	...	...
8	...	...	...	...	...
9	...	...	...	...	...
10	...	...	...	...	...
11	...	...	...	...	...
12	...	...	...	...	...
13	...	...	...	...	...
14	...	...	...	...	...
15	...	...	...	...	...
16	...	...	...	...	...
17	...	...	...	...	...
18	...	...	...	...	...

#### 4.2 Saran

Berdasarkan hasil dari kesimpulan yang telah didapat dari penelitian, adapun saran yang dapat diberikan bagi peneliti adalah pemilik harus dapat menjaga keberlangsungan hidup usahanya dengan menerapkan faktor keberhasilan kinerja UKM dengan konsisten terlebih dahulu pandemi covid 19 membantu UKM dari financial distress atau permasalahan keuangan. Penerapan faktor kinerja keberhasilan UKM secara konsisten sangat membantu UKM dalam keluar dari financial distress atau permasalahan keuangan.



## POSTER

# SMALL BUSINESS TURNAROUND PLAN

Your Complete Guide to Getting Back to Profitability While Saving Your Sanity  
BYRON WALKER

POLITEKNIK WILMAR BISNIS INDONESIA

POLITEKNIK WILMAR BISNIS INDONESIA

POLITEKNIK WILMAR BISNIS INDONESIA

#### TAHAP 1

1. Apakah laba perusahaan menurun selama dua tahun berturut-turut dari puncaknya?
2. Apakah laba bersih perusahaan turun lebih dari 40% dari puncaknya?
3. Apakah perusahaan mengalami rugi bersih?



#### TAHAP 2

1. Tantangan apa yang dialami sebagai akibat dari pandemi?
2. Strategi apa yang digunakan untuk menjaga operasional bisnis anda?
3. Strategi apa yang digunakan untuk meningkatkan kembali pendapatan anda?



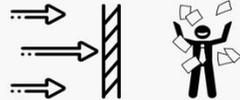
#### TAHAP 3

1. Komitmen pemilik
2. Komitmen karyawan
3. Perencanaan bisnis
4. Manajemen informasi
5. Manajemen pendapatan
6. Manajemen biaya
7. Manajemen pemasok
8. Manajemen pelanggan
9. Manajemen pesaing
10. Inovasi
11. Sumber daya perusahaan
12. Aksesibilitas peraturan
13. Pengelolaan sumber keuangan
14. Tingkat keuntungan



#### TAHAP 4

1. Financial restructuring turnaround strategy atau strategi perputaran restrukturisasi keuangan dimana strategi ini merupakan strategi yang menggantikan dan menggantikan intensitas keuangan sebagai aset untuk meningkatkan daya saing bisnis.
2. Reorganization turnaround strategy atau strategi perputaran haluan reorganisasi yang merupakan gambaran luas dari setiap perubahan dalam manajemen internal suatu organisasi yang dimana tujuannya untuk mendukung strategi retrenchment.
3. Repositioning turnaround strategy atau memposisikan ulang strategi turnaround yang merupakan strategi yang mencoba menghasilkan pendapatan baru dengan mencoba inovasi baru seperti pengembangan produk baru, memasuki pasar baru serta memodifikasi citra atau nilai perusahaannya.
4. Market redefinition turnaround strategy atau strategi perubahan haluan redefinisi pasar yang merupakan strategi yang mengpicu pada perubahan penawaran yang diminta customer dan dipromosikan oleh pesaing untuk meningkatkan persepsi dari penjualan.



#### Rekomendasi

Berdasarkan hasil dari kesimpulan yang telah didapat dari penelitian, adapun saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah pemilik usaha UKM harus mencoba strategi yang telah diuraikan di atas agar dapat meminimalkan permasalahan yang dihadapi serta diuraikan sebagai usaha UKM untuk tetap mempertahankan dan tetap mempertahankan kinerja UKM yang telah ditetapkan oleh masing-masing pelaku UKM. Dengan kesimpulan yang ada pada penelitian, peneliti berharap di terdapat dapat menjadi ruang bagi para peneliti lain untuk melakukan penelitian atau validasi atas hasil penelitian ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

CANTY, L. D., & PREDYANO, L. P. P. (2021). KEPTURAN STRATEGIS PELAKU UKM DALAM MENGHADAPI KRISIS EKONOMI. *JURNAL EKONOMI DAN MANAJEMEN UNIVERSITAS WIDYARAJA*, *1*(1), 1-10. <https://doi.org/10.30605/jurnal.v1i1.1010>

COOPERON, M. G., & SITI, F. M. S. (2020). PREDICTING THE BOUNDING MODE OF PERILS POLYMERASE II: PERILS IN AN IMPROPER FIRE THAT FALLS OUTSIDE THE DOMAIN OF APPLICABILITY OF MOST SMALL MOLECULE AND REGION PROFILE ANALYSIS. *2020, 19-20*.

DIKHTA, I., & ENTERPRISE, M. (2018). FINANCIAL DISTRESS IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMEs) OF BANGALADESH: DETERMINANTS AND FINANCIAL MEASURES. *ENTREPRENEURSHIP & REGIONAL DEVELOPMENT*, *30*(1), 1-15.

FOKARJAYA, P. M. (2015). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUH PROSES TURNAROUND PERUSAHAAN DENGAN KONSEP: HIMPUNAN STRUKTUR, MANAJEMEN, MODERATOR. *1987*, 1-10.

ANALISIS LAPORAN KEUANGAN (ADIPRANING). (Ed.). (1st ed.). PT GRAHINDO ANDAGITA (RAJ).

LEAHY, R. G., ANDRI, E., & SOULIMAN, M. (2017). AMBUDIN, A. R., & NUSRI, Y. (2018). ANALISIS DETERMINAN FINANCIAL DISTRESS PADA PERUSAHAAN KECIL DAN SEDERHANA KONVENSIONAL DI INDONESIA BERDASARKAN METODE ALJABRA. *PROCEEDING OF NATIONAL ANTIWADHUTIC ONLINE INTERNATIONAL CONFERENCE*, *1*(1), 1-10.

WARSAPURU, T., & VAN DER POLL, R. (2017). A REVIEW OF CRITICAL SUCCESS FACTORS WHICH DRIVE THE PERFORMANCE OF MEDIUM, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE INTERNATIONAL. *JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT*, *12*(1), 1-10. <https://doi.org/10.55473/jbm.v12i1.1010>

MAUDY, M. A., & TANJUNH, N. (2018). SIBT POLICY ANALYSIS AS A MEDIATION OF FINANCIAL DISTRESS PREVENTION FOR COMPANIES REGISTERED AT THE JAKARTA ISLAMIC INDEX LIST IN 2017. *1916*, HIMPUNAN JURNAL STIPA (SIAMARA), *1*(1), 1-10. <https://doi.org/10.30605/jurnal.v1i1.1010>

PONDOK, M. (2018). ANALISIS LAPORAN KEUANGAN UNTUK MENJALANI KINERJA KEUANGAN PT. BINA RESOURCES Tbk. *JURNAL BISNIS, EKONOMI, MANAJEMEN, BISNIS*, *1*(1), 1-10. <https://doi.org/10.30605/jurnal.v1i1.1010>

SHAWKI, A., & BATECH, S. (2018). CORPORATE TURNAROUND: THE QUALITY OF REFINANCING AND RECOVERY. *JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, *5*(1), 1-10. <https://doi.org/10.30605/jurnal.v5i1.1010>

SUGARANTO, D., & DIKAR, A. (2014). ANALISIS PREDIKSI KONDISI FINANCIAL DISTRESS BERDASARKAN RASIO LIKUIDITAS, PROFITABILITAS, FINANCIAL LEBERAGE DAN RASIO KAS. *JURNAL ILMU BISNIS DAN EKONOMI ISIA*, *1*(1), 1-10. <https://doi.org/10.30605/jurnal.v1i1.1010>

SUKRA, F. M., & WAH, R. D. (2018). FAKTOR-FAKTOR DAN PEMERIKSAAN FINANCIAL DISTRESS BERKAITAN DENGAN PERUBAHAN NISBAH DEBIT PADA PERUSAHAAN PERUMBAHAN YANG TERDAPAT DI BURSA PERK. *INDONESIA TAHUN 2018-2019*. *JURNAL EKONOMI, MANAJEMEN, DAN MANAJEMEN*, *1*(1), 1-10. <https://doi.org/10.30605/jurnal.v1i1.1010>

POLITEKNIK WILMAR BISNIS INDONESIA

POLITEKNIK WILMAR BISNIS INDONESIA

POLITEKNIK WILMAR BISNIS INDONESIA

## SPECIAL THANKS

- Hendro Agustinus H.Morburn, S.E., M.Si., Ak., CA  
Aston L. Situmorang, S.E., M.Si  
Ferawati, S.E., Ak., M.Si., CA  
Samuel Julianto Manalu

KEPUTUSAN YANG BAIK DIDASARKAN PADA PENGETAHUAN DAN BUKAN PADA ANGKA