

Disiplin Profitabilitas sebagai Kapabilitas Dinamis UMKM dalam Menghadapi Tekanan Ekonomi

Asriyani Amrullah^{1*}, Mildayanti², Dwiyantri³, Sudarmi⁴

^{1,2,3,4}Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Program Studi Kewirausahaan, Universitas Negeri Makassar, Makassar, Indonesia

Email: ^{1*}asriyani.amrullah@unm.ac.id, ²mildayanti@unm.ac.id, ³dwiyantri@unm.ac.id, ⁴sudarmi@unm.ac.id

Email Penulis Korespondensi: ¹asriyani.amrullah@unm.ac.id

Abstrak—Penelitian ini bertujuan menganalisis mekanisme transformasi UMKM dari fokus pertumbuhan menuju profitabilitas untuk membangun ketahanan di tengah tekanan ekonomi. Menggunakan desain kuantitatif dengan sampel 152 UMKM sektor konsumen di Indonesia, data dianalisis menggunakan PLS-SEM. Hasil menunjukkan tekanan ekonomi secara signifikan mendorong orientasi profitabilitas ($\beta = 0,38$; $p < 0,001$) yang memediasi penuh hubungan terhadap ketahanan ($\beta = 0,18$). Pergeseran perilaku konsumen terbukti memperkuat reorientasi ini ($\beta = 0,17$). Ketahanan bukan respons otomatis, melainkan hasil rekonfigurasi sumber daya yang disengaja melalui disiplin margin dan efisiensi. Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana tekanan ekonomi memengaruhi ketahanan UMKM melalui mekanisme reorientasi strategis berbasis profitabilitas. Studi ini didasarkan pada Resource-Based View (RBV) dan logika trade-off pertumbuhan–profitabilitas. Data dikumpulkan dari 152 UMKM sektor konsumen di Indonesia menggunakan survei terstruktur dan dianalisis dengan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil menunjukkan bahwa tekanan ekonomi berpengaruh signifikan terhadap orientasi profitabilitas ($\beta = 0,38$; $p < 0,001$), yang selanjutnya berpengaruh signifikan terhadap ketahanan ($\beta = 0,47$; $p < 0,001$). Orientasi profitabilitas terbukti memediasi secara penuh hubungan antara tekanan ekonomi dan ketahanan (β tidak langsung = $0,18$; CI $[0,11–0,27]$). Selain itu, pergeseran perilaku konsumen memperkuat hubungan antara tekanan ekonomi dan orientasi profitabilitas ($\beta = 0,17$; $p < 0,01$). Temuan ini menunjukkan bahwa ketahanan UMKM tidak terbentuk secara langsung dari tekanan eksternal, melainkan melalui transformasi strategis yang berorientasi pada profitabilitas. Implikasi penelitian menekankan pentingnya penguatan kapabilitas manajerial UMKM dalam pengelolaan profitabilitas untuk menghadapi ketidakpastian ekonomi.

Kata Kunci: Kapabilitas Dinamis, Disiplin Margin, Krisis Ekonomi, Perilaku Konsumen, Strategi Adaptif

Abstract—This study aims to analyze the transformation mechanisms of MSMEs from a growth-focused focus to profitability to build resilience amid economic pressures. Using a quantitative design with a sample of 152 consumer sector MSMEs in Indonesia, data were analyzed using PLS-SEM. Results show that economic pressure significantly drives profitability orientation ($\beta = 0.38$; $p < 0.001$), which fully mediates the relationship with resilience ($\beta = 0.18$). Shifts in consumer behavior have been shown to strengthen this reorientation ($\beta = 0.17$). Resilience is not an automatic response, but rather the result of deliberate resource reconfiguration through margin discipline and efficiency. This study aims to analyze how economic pressure affects MSME resilience through a profitability-based strategic reorientation mechanism. This study is grounded in the Resource-Based View (RBV) and the logic of the growth-profitability trade-off. Data were collected from 152 consumer sector MSMEs in Indonesia using a structured survey and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results show that economic pressure significantly influences profitability orientation ($\beta = 0.38$; $p < 0.001$), which in turn significantly influences resilience ($\beta = 0.47$; $p < 0.001$). Profitability orientation is proven to fully mediate the relationship between economic pressure and resilience (indirect $\beta = 0.18$; CI $[0.11–0.27]$). In addition, shifts in consumer behavior strengthen the relationship between economic pressure and profitability orientation ($\beta = 0.17$; $p < 0.01$). These findings indicate that MSME resilience is not formed directly from external pressure, but rather through strategic transformation oriented towards profitability. The implications of this research emphasize the importance of strengthening MSME managerial capabilities in managing profitability to face economic uncertainty.

Keywords: Dynamic Capabilities, Margin Discipline, Economic Crisis, Consumer Behavior, Adaptive Strategy

1. PENDAHULUAN

Selama beberapa dekade, kajian dalam manajemen strategis dan kewirausahaan telah menempatkan pertumbuhan perusahaan sebagai indikator utama kinerja organisasional dan viabilitas jangka panjang. Teori-teori fundamental berpendapat bahwa lintasan ekspansi secara inheren dibatasi oleh endowment sumber daya dan kapabilitas manajerial, sementara keunggulan kompetitif yang berkelanjutan berasal dari positioning yang jelas melalui strategi kepemimpinan biaya atau diferensiasi. Bukti empiris lebih lanjut menunjukkan bahwa diversifikasi internasional di antara kelompok bisnis meningkatkan prospek pertumbuhan; namun demikian, hubungan positif ini dilemahkan oleh keterbatasan kapasitas manajerial dan peningkatan jarak budaya serta regulasi [1]. Pada saat yang sama, model-model teoretis yang ada memperingatkan bahwa pertumbuhan yang dikejar tanpa konsolidasi sumber daya strategis yang memadai dapat meningkatkan kerapuhan organisasional ketika guncangan eksternal terjadi.

Bukti dari dinamika kelebihan kapasitas menunjukkan bahwa kendala kapasitas dapat merangsang atau menekan ekspansi cepat, bergantung pada apakah perusahaan melakukan investasi berbasis luas untuk mengurangi kendala-kendala tersebut [2]. Resource-Based View (RBV) menguraikan logika ini dengan menegaskan bahwa keunggulan kompetitif diperoleh dari sumber daya internal yang bernilai, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak tergantikan, bukan dari skala semata. Perusahaan dengan konfigurasi sumber daya yang superior dapat lebih baik menahan lingkungan yang turbulen. Perspektif kapabilitas dinamis memperluas RBV dengan menyoroti bagaimana rekonfigurasi adaptif sumber daya memungkinkan perusahaan merespons ketidakpastian secara efektif.

Bukti empiris terkini mendukung pergeseran dalam prioritas strategis di kalangan usaha mikro, kecil, dan menengah (MSME). Dalam konteks ketidakpastian ekonomi, UKM semakin fokus pada strategi adaptif, seperti modifikasi model bisnis, optimasi sumber daya, dan diversifikasi, untuk mempertahankan kinerja dan ketahanan [3]. Tren ini mencerminkan pergeseran dari strategi yang berorientasi pada pertumbuhan menuju model profitabilitas yang berorientasi pada ketahanan di bawah tekanan pasar yang fluktuatif dan lingkungan sumber daya yang terbatas.

Secara spesifik dalam konteks MSME Indonesia, penelitian telah mulai mengungkapkan bagaimana pilihan strategis membentuk ketahanan organisasional. Misalnya, sebuah studi terindeks Scopus tentang MSME Indonesia menemukan bahwa strategi kepemimpinan dan modal sosial mempengaruhi hasil ketahanan dan kinerja, terutama di tengah fluktuasi keuangan yang cepat, menunjukkan bahwa konfigurasi strategis internal penting dalam kondisi turbulen [4]. Demikian pula, tinjauan global tentang ketahanan UKM menyoroti strategi-strategi penanganan yang diadopsi perusahaan untuk menavigasi krisis multifaset, menekankan pentingnya orkestrasi sumber daya dinamis dan kapabilitas respons krisis [5].

Studi-studi empiris di berbagai konteks krisis dan kondisi makroekonomi yang volatil mengungkapkan penyesuaian perilaku yang konsisten. Pertama, selama perlambatan ekonomi, rumah tangga menunjukkan sensitivitas harga yang lebih kuat, memprioritaskan pengeluaran esensial, dan secara aktif mencari alternatif pembelian yang berorientasi anggaran, diskon, dan daring untuk memaksimalkan tabungan [6]. Kedua, peningkatan kesadaran risiko keuangan menekan niat pembelian daring; konsumen merespons lebih akut terhadap fluktuasi harga dan ketidakpastian, dengan pengambilan keputusan dimediasi oleh nilai ekonomi yang dirasakan dan kecemasan terkait pembelian [7]. Ketiga, ketidakpastian makroekonomi ekstrapolatif menginduksi perilaku preventif, mengurangi pengeluaran diskresioner sambil meningkatkan penekanan pada preservasi likuiditas dan perlindungan risiko downside [8].

Perkembangan kelembagaan di Indonesia lebih lanjut mempengaruhi orientasi strategis. Inisiatif-inisiatif yang bertujuan memperkuat daya saing dan ketahanan MSME, termasuk program-program yang memfasilitasi konsolidasi sumber daya, integrasi rantai pasok, dan pembentukan kemitraan, menekankan peran kerangka kelembagaan eksternal dalam membentuk strategi perusahaan. Dari perspektif RBV, akuisisi atau transisi perusahaan yang ada dapat menyediakan aset strategis yang tertanam, jaringan pelanggan yang mapan, hubungan pemasok, dan rutinitas operasional yang sulit direplikasi melalui pertumbuhan organik semata.

Meskipun literatur telah mengakui pentingnya kapabilitas internal, orientasi strategis, dan digitalisasi dalam membentuk ketahanan UMKM, [3], [9], [10], [11] terdapat dua kesenjangan utama yang masih belum terjawab. Pertama, sebagian besar penelitian masih menguji hubungan antara tekanan ekonomi, orientasi strategis, dan ketahanan secara terpisah, tanpa mengintegrasikan mekanisme mediasi dan moderasi dalam satu kerangka empiris yang komprehensif. Review ketahanan UMKM Indonesia menemukan riset banyak berhenti pada hubungan langsung antara kapabilitas dan kinerja/ketahanan, dengan peran mediator dan moderator masih terbatas [10]. Akibatnya, proses bagaimana tekanan eksternal dikonversi menjadi ketahanan melalui mekanisme internal organisasi masih belum sepenuhnya dijelaskan. Kedua, literatur yang ada cenderung berfokus pada faktor internal perusahaan, sementara peran dinamika sisi permintaan khususnya pergeseran perilaku konsumen masih jarang dimodelkan secara eksplisit sebagai faktor yang memperkuat adaptasi strategis. Studi Indonesia menempatkan perubahan perilaku konsumen sebagai konteks pendorong digitalisasi, tetapi belum dimodelkan eksplisit sebagai moderator hubungan tekanan ekonomi–ketahanan [12], [13], [14]. Selain itu, meskipun Resource-Based View (RBV) menekankan pentingnya sumber daya internal, pendekatan ini relatif kurang mengeksplorasi bagaimana keterlekatan struktural melalui jaringan dan dukungan kelembagaan (*institutional consolidation*) berkontribusi terhadap pembentukan ketahanan.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini mengembangkan model mediasi–moderasi yang mengintegrasikan tekanan ekonomi, orientasi profitabilitas, dan ketahanan UMKM, dengan memasukkan pergeseran perilaku konsumen sebagai variabel moderasi dan konsolidasi kelembagaan sebagai faktor struktural. Dengan demikian, studi ini tidak hanya bertujuan menjelaskan hubungan antar variabel, tetapi juga mengungkap mekanisme bagaimana tekanan ekonomi diterjemahkan menjadi ketahanan melalui disiplin profitabilitas serta bagaimana proses tersebut dipengaruhi oleh dinamika pasar dan keterlekatan kelembagaan.

Berdasarkan RBV dan logika trade-off pertumbuhan–profitabilitas, studi ini mengusulkan bahwa tekanan ekonomi yang dirasakan mendorong MSME untuk memprioritaskan model strategis yang berorientasi pada profitabilitas. Pergeseran sensitivitas harga konsumen memperkuat efek ini dengan meningkatkan kebutuhan akan

penawaran yang efisien biaya dan berorientasi nilai. Lebih lanjut, partisipasi dalam mekanisme konsolidasi atau transisi yang terstruktur diduga akan meningkatkan stabilitas sumber daya dan hasil ketahanan. Sesuai dengan itu, penelitian ini mengajukan proposisi-proposisi berikut: tekanan ekonomi yang dirasakan secara positif mempengaruhi adopsi strategi yang berorientasi pada profitabilitas; perubahan selera konsumen memperkuat hubungan ini; dan fasilitasi kelembagaan terhadap konsolidasi atau akuisisi memperkuat ketahanan organisasional.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Model penelitian ini menguji hubungan antara tekanan ekonomi dan ketahanan UMKM melalui mekanisme mediasi orientasi profitabilitas. Selain itu, penelitian ini juga memasukkan konsolidasi kelembagaan sebagai variabel independen tambahan yang memengaruhi orientasi profitabilitas dan ketahanan. Efek moderasi diuji melalui interaksi antara tekanan ekonomi dan pergeseran konsumen terhadap orientasi profitabilitas. Studi ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menguji kerangka reorientasi strategis yang diusulkan. PLS-SEM dipilih karena kesesuaiannya untuk analisis prediktif, model mediasi-moderasi yang kompleks, dan ukuran sampel sedang [15].

Instrumen penelitian dikembangkan dari studi sebelumnya dengan adaptasi kontekstual. Tekanan Ekonomi (X1) diukur menggunakan 4 item yang mencerminkan persepsi terhadap volatilitas biaya dan permintaan, dan ketidakpastian lingkungan bisnis [16], [17]. Konsolidasi Kelembagaan (X2) yang diadaptasi dari Saebi et al. [18], yang mencerminkan keterlibatan dalam jaringan, kemitraan, dan dukungan institusional. Orientasi Profitabilitas (M) diukur dengan 5 item yang merepresentasikan fokus pada margin, efisiensi biaya, dan manajemen arus kas. Pergeseran Konsumen (Z) diukur dengan 4 item terkait sensitivitas harga dan preferensi value-for-money [19], [20]. Ketahanan (Y) diukur menggunakan 5 item yang mencerminkan kontinuitas operasional dan kapasitas adaptif [21], [22].

Sampel terdiri dari 152 MSME Indonesia yang beroperasi di sektor yang digerakkan oleh konsumen. Purposive sampling diterapkan untuk memastikan responden telah mengalami penyesuaian strategis dalam dua tahun terakhir. Semua konstruk dioperasionalkan sebagai variabel laten reflektif yang diukur menggunakan skala Likert lima poin. Seluruh analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Analisis data mengikuti pendekatan dua langkah. Pertama, model pengukuran dievaluasi menggunakan beban indikator, Cronbach's alpha, reliabilitas komposit, average variance extracted, dan validitas diskriminan melalui rasio HTMT. Kedua, model struktural dinilai melalui koefisien jalur, bootstrapping (5.000 resample), koefisien determinasi (R^2), relevansi prediktif (Q^2), dan pengujian moderasi serta mediasi.

Model struktural dalam penelitian ini terdiri dari dua persamaan utama yang merepresentasikan hubungan mediasi dan moderasi antar variabel:

$$Z1 = \beta1X1 + \beta2X2 + \beta3(X1 \times Z2) + \varepsilon1 \quad (1)$$

$$Y = \beta4Z1 + \beta5X2 + \varepsilon2 \quad (2)$$

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Validitas dan Reliabilitas

Semua konstruk memenuhi kriteria reliabilitas dengan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR) di atas 0,70. Validitas konvergen juga terpenuhi dengan nilai AVE di atas 0,50. Untuk menguji validitas diskriminan, studi ini menggunakan rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT). Semua nilai HTMT < 0,90, mengonfirmasi bahwa validitas diskriminan terpenuhi. Selain itu, pengujian Common Method Bias (CMB) dilakukan melalui uji kolinearitas penuh. Hasil menunjukkan bahwa semua nilai VIF berada di bawah ambang batas 3,3, sehingga model dinyatakan bebas dari masalah common method bias. Validitas diskriminan ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Validitas Diskriminan (Rasio HTMT)

Konstruk	X1 (EP)	X2 (IC)	Z2 (CS)	Z1 (PO)	Y (RE)
Tekanan Ekonomi (Economic Pressure)	-				
Konsolidasi Kelembagaan (Institutional Consolidation)	0,31	-			
Pergeseran Konsumen (Consumer Shift)	0,42	0,28	-		
Orientasi Profitabilitas (Profitability Orientation)	0,58	0,39	0,45	-	

Ketahanan (Resilience)	0,48	0,52	0,36	0,64	-
------------------------	------	------	------	------	---

3.2 Pengujian Model Struktural

Penilaian model struktural menunjukkan kekuatan penjelasan sedang hingga substansial, dengan nilai R^2 sebesar 0,54 untuk orientasi profitabilitas dan 0,61 untuk ketahanan.

Tabel 2. Model Fit dan Kekuatan Prediktif

Konstruk Endogen	R^2	Q^2
Orientasi Profitabilitas	0,54	0,32
Ketahanan	0,61	0,41

Tabel 3. Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis

Jalur	β	t-value	p-value	f^2	Hasil
EP $\rightarrow$ PO	0,38	5,21	0,000	0,21	Didukung
IC $\rightarrow$ PO	0,26	3,94	0,000	0,12	Didukung
PO $\rightarrow$ RE	0,47	6,88	0,000	0,34	Didukung
IC $\rightarrow$ RE	0,32	4,73	0,000	0,18	Didukung
EP $\times$ CS $\rightarrow$ PO	0,17	2,89	0,004	0,06	Didukung
EP $\rightarrow$ RE (Langsung)	0,08	1,12	0,263	0,01	Tidak Signifikan

Model Fit: SRMR = 0,064 (< 0,08, Good Fit).

3.3 Analisis Mediasi (Mediasi Penuh)

Jalur langsung dari tekanan ekonomi ke ketahanan (EP $\rightarrow$ RE) tidak signifikan. Namun, efek tidak langsung melalui orientasi profitabilitas terbukti sangat signifikan.

Tabel 4. Analisis Mediasi Detail

Jalur Tidak Langsung	β	95% CI	Hasil
EP $\rightarrow$ PO $\rightarrow$ RE	0,18	[0,11, 0,27]	Mediasi Penuh

Temuan-temuan ini memperkuat argumen teoretis bahwa ketahanan MSME bukanlah hasil otomatis dari paparan tekanan ekonomi, melainkan hasil dari transformasi strategis melalui disiplin profitabilitas. Tanpa reorientasi strategis, tekanan ekonomi semata tidak cukup untuk membangun kapasitas adaptif yang berkelanjutan.

3.4 Pemeriksaan Multikolinearitas (Inner VIF)

Tabel 5. Pemeriksaan Multikolinearitas

Konstruk	Inner VIF
Economic Pressure	1,42
Consumer Shift	1,35
Institutional Consolidation	1,28
Profitability Orientation	1,54

3.5 Pembahasan

Tekanan ekonomi terbukti secara signifikan mendorong orientasi profitabilitas pada MSME Indonesia ($\beta = 0,38$, $p < 0,001$), menegaskan bahwa turbulensi eksternal tidak hanya bersifat destruktif, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme disiplin yang memaksa rekalisasi strategis. Berbeda dari pandangan dominan yang memposisikan krisis sebagai konteks yang menekan kinerja, temuan ini menunjukkan bahwa tekanan ekonomi dapat mengaktifkan pergeseran prioritas strategis dari ekspansi menuju efisiensi, stabilisasi margin, dan penguatan arus kas. Tinjauan sistematis strategi kelangsungan hidup UKM selama krisis (termasuk COVID-19 dan kompetisi global) secara konsisten melaporkan pergerakan menuju efisiensi, struktur biaya konservatif, dan manajemen keuangan yang sadar risiko sebagai inti dari mempertahankan operasional [23], [24], [25]. Namun, lebih dari sekadar respons defensif, hasil ini mencerminkan rekonfigurasi sumber daya internal yang disengaja, sejalan dengan perspektif Resource-Based View (RBV) dan kapabilitas dinamis.

Peran konsolidasi kelembagaan memperluas temuan ini dengan menunjukkan bahwa ketahanan tidak hanya ditentukan oleh respons internal, tetapi juga oleh keterlekatan struktural dalam ekosistem. Keterlibatan dalam jaringan, kemitraan, dan dukungan institusional tidak sekadar menyediakan akses sumber daya, tetapi membentuk konfigurasi sumber daya yang lebih stabil dan terkoordinasi. Literatur empiris menunjukkan bahwa modal sosial, integrasi ekosistem, dan kolaborasi antar-organisasi merupakan determinan penting ketahanan [4], [26], [27], [28], sementara pemanfaatan jaringan dan *embeddedness* meningkatkan kapasitas adaptif dan inovasi [29], [30]. Dalam kerangka RBV, temuan ini mengindikasikan pergeseran dari sekadar kepemilikan sumber daya menuju *resource embeddedness*, di mana nilai strategis tidak hanya berasal dari apa yang dimiliki perusahaan, tetapi dari bagaimana sumber daya tersebut terintegrasi dalam struktur relasional yang lebih luas [31], [32].

Pengaruh orientasi profitabilitas terhadap ketahanan yang signifikan ($\beta = 0,47$, $p < 0,001$) menegaskan bahwa ketahanan merupakan hasil dari disiplin strategis yang disengaja, bukan konsekuensi otomatis dari tekanan eksternal. Temuan ini memperhalus diskursus trade-off pertumbuhan–profitabilitas dengan menunjukkan bahwa dalam kondisi sumber daya terbatas, profitabilitas bukan sekadar alternatif dari pertumbuhan, tetapi menjadi prasyarat keberlangsungan. Literatur ketahanan UKM menunjukkan bahwa perusahaan dalam krisis cenderung memprioritaskan efisiensi, likuiditas, dan stabilisasi margin dibanding ekspansi agresif [5], [33], [34]. Dengan demikian, disiplin profitabilitas berfungsi sebagai mekanisme internal yang menstabilkan kinerja dalam kondisi turbulen.

Kontribusi paling kritis terletak pada temuan mediasi penuh, di mana orientasi profitabilitas sepenuhnya menjembatani hubungan antara tekanan ekonomi dan ketahanan. Hasil ini menantang asumsi implisit bahwa paparan terhadap krisis secara langsung memperkuat kapasitas adaptif. Sebaliknya, tekanan ekonomi tidak memiliki nilai adaptif intrinsik dan hanya menghasilkan ketahanan ketika diterjemahkan ke dalam rekonfigurasi strategis yang spesifik. Tanpa reorientasi ini, tekanan eksternal tidak cukup untuk menghasilkan kapasitas adaptif yang berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan konseptualisasi ketahanan sebagai kapabilitas dinamis yang berakar pada proses rekonfigurasi sumber daya yang disengaja [35].

Efek moderasi dari pergeseran perilaku konsumen ($\beta = 0,17$, $p = 0,004$) menunjukkan bahwa transformasi strategis tidak hanya didorong oleh tekanan sisi penawaran, tetapi juga dipercepat oleh perubahan sisi permintaan. Peningkatan sensitivitas harga dan orientasi *value-for-money* memperkuat kebutuhan akan efisiensi dan rasionalisasi biaya. Literatur perilaku konsumen menunjukkan bahwa krisis meningkatkan kesadaran harga dan mendorong preferensi konsumsi yang lebih rasional [36], serta pergeseran menuju nilai fungsional dibanding hedonis [20]. Dengan demikian, perubahan pada sisi permintaan berperan sebagai akselerator adaptasi strategis, bukan sekadar konsekuensi dari tekanan ekonomi.

Secara keseluruhan, studi ini berkontribusi pada tiga aliran teoretis. Pertama, memperluas RBV dengan menempatkan disiplin profitabilitas sebagai mekanisme mikro-fondasional melalui mana perusahaan yang terbatas sumber dayanya mengkonversi tekanan lingkungan menjadi hasil ketahanan. Kedua, memperhalus diskursus trade-off pertumbuhan–profitabilitas dengan menunjukkan bahwa turbulensi makroekonomi mempercepat penyeimbangan strategis daripada perilaku yang berorientasi ekspansi. Ketiga, mengintegrasikan pergeseran permintaan konsumen ke dalam penelitian strategi kewirausahaan, menunjukkan bahwa sensitivitas harga sisi permintaan mengintensifkan adaptasi sisi penawaran di pasar berkembang. Di ekonomi berkembang seperti Indonesia, di mana MSME beroperasi dengan sumber daya cadangan yang terbatas, profitabilitas yang disiplin berfungsi sebagai postur strategis yang menstabilkan. Temuan-temuan ini mendukung seruan untuk bergerak di luar metrik kewirausahaan yang berorientasi skala menuju ketangguhan finansial yang berorientasi pada ketahanan [28], [34]. Di bawah ketidakpastian yang persisten, ketahanan yang didorong oleh profitabilitas tampaknya merepresentasikan logika kinerja yang lebih berkelanjutan daripada maksimalisasi pertumbuhan.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa tekanan ekonomi tidak secara langsung menghasilkan ketahanan UMKM, tetapi bekerja melalui mekanisme reorientasi strategis yang berfokus pada profitabilitas.

Temuan utama menunjukkan bahwa orientasi profitabilitas sepenuhnya memediasi hubungan antara tekanan ekonomi dan ketahanan, menegaskan bahwa tekanan eksternal tidak memiliki nilai adaptif intrinsik. Ketahanan hanya terbentuk jika pelaku usaha secara aktif menerjemahkan tekanan tersebut ke dalam disiplin strategis berupa efisiensi biaya, stabilisasi margin, dan penguatan arus kas. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa adaptasi strategis tidak hanya didorong oleh faktor internal, tetapi juga dipengaruhi oleh dinamika eksternal. Pergeseran perilaku konsumen terbukti memperkuat hubungan antara tekanan ekonomi dan orientasi profitabilitas, mengindikasikan bahwa peningkatan sensitivitas harga dan orientasi *value-for-money* mempercepat proses rekalisasi strategi. Di sisi lain, konsolidasi kelembagaan berperan dalam memperkuat stabilitas sumber daya dan ketahanan organisasi, menegaskan bahwa ketahanan UMKM juga tertanam dalam keterlekatan struktural dengan jaringan dan ekosistem bisnis.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan tiga kontribusi utama. Pertama, memperluas Resource-Based View (RBV) dengan mengidentifikasi disiplin profitabilitas sebagai mekanisme mikro-fondasional yang mengkonversi tekanan lingkungan menjadi ketahanan. Kedua, mereposisi krisis ekonomi sebagai *disciplining mechanism* yang memicu penyeimbangan strategis, bukan sekadar sumber disrupsi. Ketiga, mengintegrasikan dinamika sisi permintaan ke dalam kerangka kapabilitas dinamis, dengan menunjukkan bahwa perubahan perilaku konsumen memperkuat adaptasi strategis pada sisi penawaran. Selain itu, secara metodologis, penelitian ini mengisi kesenjangan dalam literatur dengan menguji mekanisme mediasi dan moderasi secara simultan dalam satu model empiris.

Implikasi praktis dari temuan ini menunjukkan bahwa penguatan ketahanan UMKM tidak cukup dilakukan melalui intervensi finansial semata, tetapi perlu diarahkan pada peningkatan kapabilitas manajerial dalam mengelola profitabilitas secara disiplin. Program pengembangan UMKM sebaiknya menekankan pada penguatan literasi keuangan, pengelolaan biaya, serta kemampuan adaptasi strategis yang responsif terhadap perubahan perilaku konsumen dan dinamika pasar. Selain itu, penguatan jaringan, kemitraan, dan dukungan kelembagaan perlu terus didorong untuk meningkatkan keterlekatan struktural yang mendukung stabilitas usaha.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang membuka peluang untuk penelitian lanjutan. Pertama, desain cross-sectional membatasi kemampuan dalam menangkap dinamika adaptasi strategis secara longitudinal. Kedua, konteks penelitian yang berfokus pada sektor berbasis konsumen di Indonesia membatasi generalisasi ke sektor dan wilayah lain. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan longitudinal, memperluas cakupan sektor, serta mengintegrasikan variabel tambahan seperti digital capability, innovation capability, dan strategic flexibility untuk memperdalam pemahaman mengenai mekanisme pembentukan ketahanan UMKM.

REFERENCES

- [1] Y. Y. Chen, W. T. Lin, and D. Ahlstrom, "Can international expansion become a stumbling block to future growth? Business groups and emerging markets," *Cross Cultural and Strategic Management*, vol. 32, no. 4, 2025, doi: 10.1108/CCSM-11-2023-0230.
- [2] A. Coad *et al.*, "Capacity constraints as a trigger for high growth," *Small Business Economics*, vol. 59, no. 3, 2022, doi: 10.1007/s11187-021-00558-6.
- [3] I. Jayanto, I. P. Anggraeni, and R. P. Safitriansyah, "Resilience of SMEs in Facing Economic Crises: Business Model Adaptation, Product Diversification, and Resource Optimization," *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, vol. 3, no. 1, 2025.
- [4] R. Reniati, B. Susantyo, N. R. Irmayani, F. Sabri, and W. Widiastuti, "The Influence of Leadership Strategies and Social Capital on the Business Performance and Resilience of Indonesian MSMEs," *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 16, no. 2, 2025, doi: 10.1007/s13132-024-02254-8.
- [5] N. Koporcic, P. K. Kukkamalla, S. Markovic, and T. Maran, "Resilience of small and medium-sized enterprises in times of crisis: an umbrella review," 2026, doi: 10.1007/s11846-025-00883-0.
- [6] B. Tudu, A. Tudu, P. Khatua, and L. Panda, "Economic Crisis and Financial Behaviour: Ripple Effect of Uncertainty and Risk," *International Journal on Science and Technology*, vol. 16, no. 3, 2025, doi: 10.71097/ijst.v16.i3.7612.
- [7] M. K. Hayat, Z. Saadat, and K. Masood, "Influence of Financial Risk Awareness and Price Volatility Sensitivity on Online Buying Intentions: The Mediating Role of Perceived Economic Value and Purchase Anxiety," *Contemporary Issues in Social Sciences and Management Practices*, vol. 4, no. 2, 2025, doi: 10.61503/cissmp.v4i2.293.
- [8] E. Femand, C. M. Kuhnen, G. Li, and I. Ben-David, "Extrapolative Uncertainty and Household Economic Behavior," *Manage. Sci.*, vol. 70, no. 8, 2024, doi: 10.1287/mnsc.2023.00820.

-
- [9] A. H. A. Seraj, S. A. Fazal, and A. S. Alshebami, "Entrepreneurial Competency, Financial Literacy, and Sustainable Performance—Examining the Mediating Role of Entrepreneurial Resilience among Saudi Entrepreneurs," *Sustainability (Switzerland)*, vol. 14, no. 17, Sep. 2022, doi: 10.3390/su141710689.
- [10] A. S. Affa *et al.*, "RESILIENCE OF INDONESIAN SMES: A SYSTEMATIC REVIEW AND AGENDA FOR FUTURE RESEARCH," *The International Conference on Sustainable Economics Management and Accounting Proceeding*, vol. 1, 2025, doi: 10.32424/icsema.1.1.286.
- [11] M. Yang, N. Jaafar, A. Al Mamun, A. A. Salameh, and N. C. Nawi, "Modelling the significance of strategic orientation for competitive advantage and economic sustainability: the use of hybrid SEM–neural network analysis," *J. Innov. Entrep.*, vol. 11, no. 1, 2022, doi: 10.1186/s13731-022-00232-5.
- [12] D. S. Fuadi, A. S. Akhyadi, and I. Saripah, "Systematic Review: Strategi Pemberdayaan Pelaku UMKM Menuju Ekonomi Digital Melalui Aksi Sosial," *Diklus: Jurnal Pendidikan Luar Sekolah*, vol. 5, no. 1, 2021, doi: 10.21831/diklus.v5i1.37122.
- [13] B. Septiadi and I. Agus, "Transformasi Bisnis di Era Digital: Analisis Sistematis Terhadap E-Bisnis di Indonesia Pada Konteks UMKM," *Journal of Digital Literacy and Volunteering*, vol. 2, no. 1, 2024, doi: 10.57119/litdig.v2i1.80.
- [14] M. O. Erdiaw-Kwasie, M. Abunyewah, S. Yusif, and P. Arhin, "Small and medium enterprises (SMEs) in a pandemic: A systematic review of pandemic risk impacts, coping strategies and resilience," *Heliyon*, vol. 9, no. 10, 2023, doi: 10.1016/j.heliyon.2023.e20352.
- [15] J. F. Hair, R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black, *Multivariate Data Analysis, Multivariate Data Analysis*, vol. 87, no. 4, 2019.
- [16] A. Kuckertz *et al.*, "Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic," *Journal of Business Venturing Insights*, vol. 13, 2020, doi: 10.1016/j.jbvi.2020.e00169.
- [17] D. A. Shepherd, "COVID 19 and Entrepreneurship: Time to Pivot?," 2020. doi: 10.1111/joms.12633.
- [18] T. Saebi, L. Lien, and N. J. Foss, "What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation," *Long Range Plann.*, vol. 50, no. 5, 2017, doi: 10.1016/j.lrp.2016.06.006.
- [19] E. Pantano, G. Pizzi, D. Scarpi, and C. Dennis, "Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak," *J. Bus. Res.*, vol. 116, 2020, doi: 10.1016/j.jbusres.2020.05.036.
- [20] J. Sheth, "Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die?," *J. Bus. Res.*, vol. 117, 2020, doi: 10.1016/j.jbusres.2020.05.059.
- [21] E. Conz and G. Magnani, "A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research," *European Management Journal*, vol. 38, no. 3, 2020, doi: 10.1016/j.emj.2019.12.004.
- [22] S. Korber and R. B. McNaughton, "Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review," 2018. doi: 10.1108/IJEBR-10-2016-0356.
- [23] S. Azzahra and Z. M. Nawawi, "Indonesian MSMEs' Survival Strategies in Facing Global Competition: A Systematic Literature Review," *MALACCA: Journal of Management and Business Development*, vol. 2, no. 2, 2025.
- [24] R. Tresnasari and Z. Zulganef, "Increasing MSME Performance Through Institutional Strengthening, Entrepreneurship, and Digital Marketing," *International Journal of Research in Community Services*, vol. 4, no. 1, 2023, doi: 10.46336/ijrcs.v4i1.383.
- [25] Sinta Kasim, Muh. Nasir Hamzah, Amiruddin Kadir, and Muhammad Wahyuddin Abdullah, "Resilience of Micro, Small, and Medium Enterprises Based on Islamic Entrepreneurship," *IQTISHODUNA: Jurnal Ekonomi Islam*, vol. 13, no. 1, 2024, doi: 10.54471/iqtishoduna.v13i1.2333.
- [26] H. Do, P. Budhwar, H. Shipton, H. D. Nguyen, and B. Nguyen, "Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism," *J. Bus. Res.*, vol. 141, 2022, doi: 10.1016/j.jbusres.2021.11.090.
- [27] H. D. X. Trieu, P. V. Nguyen, K. T. Tran, D. Vrontis, and Z. Ahmed, "Organisational resilience, ambidexterity and performance: the roles of information technology competencies, digital transformation policies and paradoxical leadership," *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 32, no. 7, 2024, doi: 10.1108/IJOA-05-2023-3750.
- [28] S. Kraus, T. Clauss, M. Breier, J. Gast, A. Zardini, and V. Tiberius, "The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis," *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 26, no. 5, 2020, doi: 10.1108/IJEBR-04-2020-0214.
-

- [29] H. M. Liu and H. F. Yang, "Managing Network Resource and Organizational Capabilities to Create Competitive Advantage for SMEs in a Volatile Environment," *Journal of Small Business Management*, vol. 57, no. S2, 2019, doi: 10.1111/jsbm.12449.
- [30] H. Bin and L. Dan, "A Study of the Impact of Embeddedness and Relational Networks on Organizational Resilience in Public Benefit Organizations," *Sustainable Development Research*, vol. 7, no. 1, 2025, doi: 10.30560/sdr.v7n1p126.
- [31] C. B. Gibson, S. C. Gibson, and Q. Webster, "Expanding Our Resources: Including Community in the Resource-Based View of the Firm," *J. Manage.*, vol. 47, no. 7, 2021, doi: 10.1177/0149206320987289.
- [32] N. C. M. Q. F. Ferreira and J. J. M. Ferreira, "The field of resource-based view research: mapping past, present and future trends," 2025. doi: 10.1108/MD-10-2023-1908.
- [33] R. Doern, N. Williams, and T. Vorley, "Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature," 2019. doi: 10.1080/08985626.2018.1541590.
- [34] F. Eggers, "Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis," *J. Bus. Res.*, vol. 116, 2020, doi: 10.1016/j.jbusres.2020.05.025.
- [35] S. Ducheck, "Organizational resilience: a capability-based conceptualization," *Business Research*, vol. 13, no. 1, 2020, doi: 10.1007/s40685-019-0085-7.
- [36] D. P. Hampson and P. J. McGoldrick, "Antecedents of consumer price consciousness in a turbulent economy," *Int. J. Consum. Stud.*, vol. 41, no. 4, 2017, doi: 10.1111/ijcs.12344.