

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Pada bagian tinjauan pustaka menjelaskan berbagai pengertian dan uraian yang mencakup penjelasan mengenai *preventive resilience*, *reactive resilience*, *dynamic managerial capabilities*, *financial resilience*, dan *financial performance*.

2.1.1 *Preventive Resilience*

Pada bagian ini, penulis membahas konsep *preventive resilience* yang menjadi landasan penting bagi pelaku usaha UMKM dalam mempersiapkan dan merencanakan strategi sebelum terjadinya krisis. Pemahaman mendalam tentang ketahanan yang bersifat proaktif ini merupakan langkah awal dalam mengidentifikasi risiko dan mengembangkan mekanisme pencegahan yang sistematis.

2.1.1.1 Pengertian *Preventive Resilience*

Crespo et al. (2025) menjelaskan *preventive resilience* merupakan bentuk ketahanan yang berfokus pada kesiapan dan perencanaan strategi sebelum terjadinya krisis. Ketahanan ini bersifat proaktif di mana tidak menunggu krisis muncul, tetapi secara sistematis mengidentifikasi risiko, menilai kerentanan, dan mengembangkan mekanisme pencegahan yang terstruktur. Duchek (2020) menyatakan bahwa tahap *anticipation* dalam resiliensi organisasi/usaha mencerminkan aspek preventif terhadap gangguan, yang menekankan kemampuan

organisasi atau unit usaha untuk mendeteksi potensi ancaman dan beradaptasi secara proaktif. Hal ini sejalan dengan konsep *preventive resilience* yang menitikberatkan pada kesiapsiagaan dan tindakan pencegahan sebelum krisis terjadi. Konsep ini juga sejalan dengan fase proaktif dalam model ketahanan dinamis, yaitu periode ketika tindakan pencegahan dan kesiapsiagaan dilakukan untuk melindungi organisasi dari dampak negatif suatu peristiwa (Legenzova et al., 2025).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka penulis simpulkan bahwa *preventive resilience* merupakan kemampuan pelaku usaha untuk melakukan antisipasi dan tindakan pencegahan secara proaktif sebelum terjadinya krisis atau gangguan. Kemampuan ini mencakup identifikasi risiko potensial, penilaian kerentanan usaha, serta pengembangan mekanisme pencegahan yang terstruktur dan sistematis. Dengan demikian, *preventive resilience* menekankan aspek kesiapsiagaan dan perencanaan strategis yang memungkinkan UMKM untuk memitigasi ancaman dan meminimalkan dampak negatif yang mungkin timbul, sehingga mampu mempertahankan stabilitas operasional dan kinerja usaha dalam jangka panjang.

2.1.1.2 Indikator *Preventive Resilience*

Preventive resilience merujuk pada kemampuan pelaku usaha untuk mempersiapkan diri sebelum krisis terjadi melalui rangkaian tindakan yang bersifat antisipatif. Menurut Prayag dalam Crespo et al. (2025), terdapat beberapa dimensi utama yang dijadikan sebagai indikator dalam menilai tingkat *preventive resilience* UMKM, yaitu sebagai berikut:

1. *Planning*

Perencanaan merupakan proses perumusan strategi dan rencana cadangan yang dapat diterapkan secara nyata sesuai kapasitas usaha. Pemilik usaha dituntut untuk mengidentifikasi potensi risiko dan merancang langkah antisipatif yang memungkinkan usaha tetap beroperasi meskipun menghadapi situasi tidak terduga.

2. *Training*

Pelatihan berperan penting dalam meningkatkan kesiapan pelaku dan tenaga kerja UMKM. Melalui pelatihan yang dilakukan secara terstruktur baik terkait prosedur darurat, pengelolaan operasional, maupun penggunaan teknologi, UMKM dapat memastikan bahwa seluruh anggota tim memahami peran dan langkah yang harus dilakukan ketika terjadi gangguan. Hal ini berfungsi untuk memperkuat kapasitas internal sehingga respon yang diberikan menjadi lebih terarah dan efektif.

3. *Reaction*

Reaksi mencerminkan kemampuan UMKM untuk merespon dengan cepat dan tepat saat menghadapi perubahan yang tiba-tiba. Hal ini mencakup kemampuan untuk melakukan penyesuaian strategis, seperti mengalihkan pemasok, mengadaptasi metode penjualan, atau mengubah pengaturan operasional sesuai kebutuhan.

4. *Priority*

Penetapan prioritas membantu usaha fokus pada aspek yang paling krusial bagi keberlangsungan usaha, seperti menjaga likuiditas, mempertahankan jalur

distribusi utama, atau menjaga hubungan dengan pelanggan. Penetapan prioritas yang jelas memungkinkan pemulihan dilakukan dengan lebih sistematis.

5. *Monitoring*

Pemantauan dilakukan melalui pengamatan yang berkelanjutan terhadap perubahan di lingkungan usaha, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Dengan memantau perkembangan pasar, pola permintaan, serta dinamika operasional, UMKM dapat mendeteksi sinyal awal potensi gangguan. Proses ini menciptakan mekanisme peringatan dini yang memperkuat kemampuan antisipatif dan mencegah krisis berkembang lebih jauh.

2.1.2 *Reactive Resilience*

Pada bagian ini, penulis membahas *reactive resilience* sebagai dimensi penting dalam menilai ketahanan UMKM. Pemahaman mendalam terhadap ketahanan yang bersifat reaktif ini menjadi landasan dalam mengukur sejauh mana UMKM mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan kondisi, menstabilkan kembali operasional bisnis, serta memperkuat kapasitasnya untuk menghadapi tantangan di masa mendatang.

2.1.2.1 *Pengertian Reactive Resilience*

Menurut Crespo et al. (2025) *reactive resilience* adalah kemampuan organisasi/usaha untuk merespon secara efektif terhadap peristiwa merugikan setelah peristiwa tersebut terjadi, melalui pengelolaan cepat, fleksibel, dan pemanfaatan sumber daya yang tepat untuk meminimalkan dampak serta memulihkan operasi kembali normal. Definisi ini menekankan dimensi tanggap dan

adaptif organisasi dalam menghadapi gangguan, sekaligus menjaga stabilitas internal yang memungkinkan proses pemulihan berkelanjutan. Sejalan dengan Legenzova et al. (2025) yang menjelaskan *reactive resilience* sebagai kemampuan bisnis untuk merespon dan memulihkan diri setelah gangguan terjadi, dengan melakukan tindakan cepat untuk meminimalkan kerugian, memulihkan stabilitas keuangan, serta mengembangkan kemampuan baru untuk mencapai kondisi yang lebih kuat daripada sebelumnya. Sementara itu, menurut Ducheck (2020) *reactive resilience* ditandai oleh kemampuan beradaptasi dan kemampuan menanggulangi dampak negatif secara reaktif dan cepat agar dapat kembali ke kondisi normal. Dengan demikian, pelaku usaha dapat merespon dengan baik dan belajar dari pengalaman buruk untuk meningkatkan ketahanan di masa depan.

Dari beberapa pendapat di atas, maka penulis simpulkan bahwa *reactive resilience* merupakan kemampuan suatu usaha untuk bertindak cepat dan tanggap dalam menghadapi gangguan setelah peristiwa merugikan terjadi. Kemampuan ini mencakup pengelolaan situasi secara fleksibel, penggunaan sumber daya yang tepat, serta upaya pemulihan agar aktivitas kembali normal. Selain itu, *reactive resilience* juga menunjukkan kemampuan bisnis untuk belajar dari pengalaman sulit, sehingga tidak hanya mampu pulih, akan tetapi menjadi lebih kuat dan siap menghadapi tantangan di masa depan.

2.1.2.2 Indikator *Reactive Resilience*

Berdasarkan penelitian Crespo et al. (2025) indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *reactive resilience* meliputi beberapa dimensi yang diadaptasi dari Prayag et al. (2018). Variabel ini menggambarkan sejauh mana pelaku usaha

mampu merespons secara tanggap serta beradaptasi dengan cepat setelah terjadinya gangguan atau krisis. Dalam penelitian Crespo et al. (2025), terdapat beberapa dimensi utama yang dijadikan sebagai indikator dalam menilai tingkat *reactive resilience* UMKM, yaitu sebagai berikut:

1. *Change*

Indikator *Change* merujuk pada kemampuan UMKM untuk menyesuaikan diri dan beradaptasi terhadap perubahan mendadak yang bisa mengganggu jalannya usaha. UMKM yang memiliki daya tahan tinggi umumnya mampu menata kembali sumber daya yang dimiliki secara efisien agar tetap bisa berjalan dalam situasi baru. Kemampuan untuk bergerak cepat menyesuaikan diri ini membuat UMKM tetap bisa beroperasi meskipun berada dalam kondisi tidak menentu.

2. *Roles*

Indikator *Roles* menjelaskan tentang pentingnya peran karyawan di lingkungan UMKM yang biasanya memiliki jumlah tenaga kerja terbatas. Indikator ini melihat sejauh mana anggota tim siap menggantikan tugas atau tanggung jawab rekan kerja lain ketika seseorang tidak dapat melaksanakan perannya. UMKM yang tangguh biasanya memiliki karyawan yang mampu bekerja lintas bidang dan saling memahami alur kerja, sehingga kegiatan usaha tetap berjalan tanpa hambatan besar.

3. *Leadership*

Indikator *Leadership* menekankan pada peran pemimpin yang dalam UMKM sering kali merupakan pemilik usaha dalam memberi arah, semangat, dan menjaga kekompakan tim saat menghadapi situasi sulit. Pemimpin yang efektif

mampu mengambil keputusan secara cepat dan bijak, memberi petunjuk yang jelas, serta menjaga komunikasi terbuka dengan seluruh anggota. Selain itu, kepemimpinan yang adaptif juga berarti mampu melihat peluang di tengah kesulitan, bukan sekadar bertahan agar usaha tidak bangkrut.

4. *Training*

Indikator *Training* menjelaskan tentang bagaimana pelaku usaha dan karyawan UMKM belajar dan mengasah keterampilan secara terus-menerus untuk menghadapi berbagai tantangan usaha. Pelatihan di UMKM tidak selalu berbentuk kegiatan resmi, tetapi bisa berupa belajar langsung dari pengalaman sehari-hari. Kemauan untuk terus belajar dan berinovasi ini membantu UMKM lebih tanggap terhadap perubahan serta mampu menemukan solusi yang sesuai dengan kondisi usaha mereka.

5. *Decision-making*

Indikator *Decision-making* merujuk pada kemampuan pemilik atau pengelola usaha untuk membuat keputusan dengan cepat dan tepat ketika dihadapkan pada situasi mendesak. Pengambilan keputusan yang baik mencakup kemampuan menentukan langkah prioritas, mempertimbangkan risiko jangka pendek dan panjang, serta memanfaatkan sumber daya yang ada secara efektif.

2.1.3 *Dynamic Managerial Capabilities*

Pada bagian ini, penulis membahas konsep *dynamic managerial capabilities* yang menjadi landasan penting bagi pelaku usaha dalam menentukan keberhasilan dan keberlanjutan usaha. Pemahaman mendalam tentang kemampuan manajer untuk mengelola, mengarahkan, dan mengoptimalkan sumber daya secara

efektif ini merupakan langkah awal dalam mendeteksi peluang, merespons ancaman, serta mengambil keputusan strategis di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah.

2.1.3.1 Pengertian *Dynamic Managerial Capabilities*

Managerial capabilities merupakan kemampuan manajerial yang membantu usaha mengelola sumber daya secara efektif untuk mencapai keunggulan bersaing dan memastikan keberlanjutan usaha (Helfat & Martin, 2015). Kemampuan ini tidak hanya mencakup keterampilan teknis dalam pengambilan keputusan, tetapi juga mencakup kemampuan strategis untuk mengintegrasikan, membangun, dan menata ulang kompetensi organisasi atau usaha dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Heubeck (2023) mendefinisikan *dynamic managerial capabilities* sebagai kemampuan strategis yang dimiliki manajer untuk mengarahkan, mengoordinasikan, dan mengubah sumber daya organisasi melalui tiga komponen utama, yaitu modal manusia, modal sosial, dan kognisi manajerial. Modal manusia mencerminkan pengetahuan, keahlian, pengalaman, serta keterampilan kepemimpinan dan kewirausahaan yang diperoleh melalui pelatihan formal maupun informal. Modal sosial menggambarkan jaringan hubungan yang dibangun manajer melalui interaksi berkelanjutan, yang memberikan akses pada informasi, sumber daya, dan dukungan strategis. Sementara itu, kognisi manajerial merujuk pada cara manajer memproses, menafsirkan, dan menyimpan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan. Ketiga aspek tersebut membentuk kapasitas manajer dalam melakukan *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring*, sehingga

memungkinkan organisasi merespons perubahan dan mendorong kinerja yang lebih adaptif (Heubeck, 2023).

Sejalan dengan itu, Badrinarayanan et al. (2019) mendefinisikan *dynamic managerial capabilities* sebagai kemampuan manajer dalam membangun, mengintegrasikan, dan merekonfigurasi sumber daya serta kompetensi usaha melalui tiga komponen utama, yaitu *managerial human capital* (pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan pengalaman), *managerial social capital* (jaringan dan hubungan sosial yang memberikan akses pada informasi dan sumber daya), dan *managerial cognition* (keyakinan, asumsi, pola pikir, serta cara manajer memproses informasi dalam pengambilan keputusan). Kapabilitas ini menentukan bagaimana manajer merespons perubahan lingkungan dan menghasilkan keputusan strategis yang memengaruhi kinerja usaha. Berdasarkan teori *Dynamic Managerial Capabilities* (DMC), kemampuan manajerial yang kuat membuat seorang eksekutif mampu mendeteksi peluang sekaligus mengenali ancaman yang muncul, kemudian menindaklanjutinya secara tepat. Kemampuan ini juga mendorong manajer untuk menata, menyesuaikan, dan mengembangkan kembali sumber daya yang dimiliki perusahaan sebagai landasan dalam menjalankan perubahan strategis. Dengan demikian, kapasitas personal yang dimiliki manajer berperan sebagai titik awal yang menentukan arah strategi perusahaan, sehingga menjadikan manajer sebagai aktor utama dalam mendorong proses perubahan organisasi (Heubeck, 2023).

Dari beberapa pendapat di atas, maka penulis simpulkan bahwa *dynamic managerial capabilities* merupakan kemampuan strategis yang dimiliki oleh manajer atau pemilik usaha untuk membangun, mengintegrasikan, dan

merekonfigurasi sumber daya serta kompetensi organisasi dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis. Kapabilitas ini didukung oleh tiga elemen fondasi utama yaitu modal manusia, modal sosial, dan kognisi manajerial yang memungkinkan manajer mendeteksi peluang (*sensing*), merespons ancaman melalui pengambilan keputusan yang tepat (*seizing*), serta menata ulang sumber daya (*reconfiguring*) guna mencapai keunggulan bersaing dan memastikan keberlanjutan usaha.

2.1.3.2 Indikator *Dynamic Managerial Capabilities*

Pengukuran *dynamic managerial capabilities* penting untuk menilai sejauh mana kemampuan manajerial pemilik atau pengelola UMKM berkontribusi terhadap keberhasilan dan keberlanjutan usaha. Berdasarkan Heubeck (2023), terdapat tiga dimensi yang menjadi indikator *dynamic managerial capabilities*, yaitu sebagai berikut:

1. *Managerial human capital*

Managerial human capital merupakan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki manajer baik melalui pendidikan formal maupun pembelajaran informal. *Managerial human capital* terdiri atas dua aspek, yaitu:

- a. *Leadership skills* : yaitu menggambarkan kemampuan manajer dalam mengarahkan, mengoordinasikan, dan mengelola sumber daya perusahaan agar berjalan efektif dan efisien sesuai dengan strategi yang ditetapkan. Dengan demikian, kemampuan kepemimpinan berperan dalam memperkuat keunggulan bersaing.

- b. *Entrepreneurial skills* : yaitu mencerminkan kemampuan eksploratif yang digunakan manajer untuk memasuki pasar baru, merancang produk baru, atau memenuhi kebutuhan pelanggan yang tersembunyi. Dengan demikian, keterampilan kewirausahaan mendorong terciptanya keunggulan bersaing baru atau menjaga keunggulan yang sudah ada.

2. *Managerial social capital*

Dimensi ini menggambarkan kemampuan manajer membangun dan memanfaatkan jaringan hubungan sosial dengan berbagai pihak melalui komunikasi yang berkelanjutan, kerja sama yang saling menguntungkan, dan memberikan akses terhadap informasi, sumber daya, serta dukungan strategis yang penting untuk pengambilan keputusan. *Managerial social capital* terdiri dari tiga aspek, yaitu:

- a. *Structural social capital* : yaitu menggambarkan bentuk dan pola hubungan dalam jaringan sosial, seperti siapa saja anggota jaringan dan bagaimana cara mereka berkomunikasi.
- b. *Relational social capital* : yaitu menunjukkan kualitas hubungan antaranggota jaringan, misalnya tingkat kepercayaan, kedekatan, dan kerja sama yang terjalin di antara mereka.
- c. *Cognitive social capital* : yaitu berkaitan dengan nilai, keyakinan, dan norma yang dimiliki bersama dalam suatu jaringan sosial, sehingga mendorong terciptanya pemahaman dan tujuan yang sama.

3. *Managerial cognition*

Managerial cognition yaitu berkaitan dengan cara manajer berpikir, memahami, dan memproses informasi dalam pengambilan keputusan strategis.

Managerial cognition terdiri dari dua aspek, yaitu:

- a. *Cognitive structures* : yaitu pola pikir atau kerangka konseptual yang digunakan oleh manajer untuk memahami realitas bisnis dan menilai situasi organisasi.
- b. *Cognitive processes* : yaitu proses mental yang mencakup bagaimana manajer memperhatikan, menafsirkan, menyimpan, dan menggunakan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan.

2.1.4 *Financial Performance*

Pada bagian ini, penulis membahas konsep *financial performance* yang menjadi landasan penting bagi pelaku usaha UMKM dalam menilai keberhasilan usaha. Pemahaman mendalam tentang indikator utama ini yang berfungsi untuk menilai kemampuan dalam menghasilkan pendapatan, memperoleh laba, serta mengelola sumber daya keuangan secara efektif dan efisien merupakan langkah awal dalam menjaga stabilitas keuangan, mengatur arus kas, serta memastikan kelangsungan operasional bisnis dalam jangka panjang.

2.1.4.1 *Pengertian Financial Performance*

Menurut Crespo et al. (2025), kinerja keuangan (*financial performance*) merupakan cerminan dari kemampuan pelaku usaha UMKM dalam menghasilkan pendapatan dan laba secara berkelanjutan melalui pengelolaan keuangan yang efektif dan efisien. Kinerja keuangan pada UMKM tidak hanya diukur dari

besarnya keuntungan yang diperoleh, tetapi juga dari kemampuan usaha dalam menjaga kestabilan keuangan, mengatur arus kas dengan baik (Syafi, 2021). Selain itu, *financial performance* mencerminkan kemampuan memastikan kelangsungan operasional bisnis dalam jangka panjang. Artana et al. (2025) menambahkan bahwa *financial performance* adalah ukuran keberhasilan keuangan suatu perusahaan yang tercermin dari kemampuan memperoleh laba, mengelola aset dan utang, serta menjaga likuiditas dan efisiensi keuangannya.

Selanjutnya, Crespo et al. (2025) menempatkan kinerja keuangan sebagai komponen utama dalam kerangka kerja *Balanced Scorecard* yang berfungsi untuk menghubungkan strategi bisnis dengan hasil ekonomi yang dicapai. Melalui pendekatan ini, pengukuran kinerja keuangan bagi UMKM tidak hanya berperan sebagai alat untuk menilai hasil akhir (*outcome*). Melainkan juga sebagai instrumen strategis yang membantu pelaku usaha dalam mengarahkan, mengendalikan, dan menyesuaikan strategi bisnis agar selaras dengan tujuan peningkatan nilai dan kesejahteraan pemangku kepentingan (*stakeholders*). Selain itu, Syafi'i et al. (2021) menjelaskan bahwa kinerja keuangan merupakan aspek yang sangat penting dalam meningkatkan pertumbuhan UMKM karena dapat memberikan informasi yang tepat untuk pengambilan keputusan usaha. Hal ini dikarenakan kinerja keuangan yang baik dan sehat akan memberikan masukan yang tepat untuk pengambilan keputusan, sehingga melalui kinerja keuangan yang baik, UMKM dapat mengevaluasi seberapa jauh perkembangan, pertumbuhan dan kesehatan usahanya.

Dapat disimpulkan bahwa *financial performance* atau kinerja keuangan merupakan gambaran menyeluruh mengenai kemampuan suatu entitas usaha,

khususnya UMKM, dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya keuangan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan usahanya. Kinerja keuangan tidak hanya mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam memperoleh laba, tetapi juga menunjukkan sejauh mana perusahaan mampu menjaga stabilitas keuangan, likuiditas, serta kesinambungan operasionalnya dalam jangka panjang, serta berfungsi sebagai instrumen strategis dalam pengambilan keputusan, evaluasi pertumbuhan usaha, dan pencapaian nilai bagi pemangku kepentingan.

2.1.4.2 Indikator *Financial Performance*

Financial performance merupakan tolok ukur utama yang menggambarkan sejauh mana suatu usaha mampu mewujudkan tujuan ekonominya melalui pengelolaan sumber daya secara efektif dan efisien. Penelitian yang dilakukan oleh Crespo et al. (2025) mengemukakan tiga indikator utama yang terbukti memiliki validitas dan reliabilitas tinggi dalam menilai kinerja keuangan UMKM di negara berkembang. Ketiga indikator tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Customer satisfaction*

Kepuasan pelanggan merupakan indikator non-finansial yang berfungsi sebagai *leading indicator* bagi kinerja keuangan jangka panjang. Anderson dalam Crespo et al. (2025) menjelaskan bahwa kepuasan pelanggan memiliki hubungan positif dengan profitabilitas perusahaan karena pelanggan yang puas cenderung melakukan pembelian berulang serta menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi. Indikator ini mengukur sejauh mana pelaku usaha UMKM secara konsisten berupaya mempertahankan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi

terhadap produk atau layanan yang ditawarkan, yang pada gilirannya berkontribusi pada stabilitas pendapatan dan pertumbuhan bisnis berkelanjutan.

2. *Profit margin*

Profit margin adalah indikator yang mengukur efisiensi operasional usaha dalam menghasilkan laba dari pendapatan yang diperoleh. Indikator ini mengukur kontribusi pelaku usaha UMKM dalam memastikan bahwa pendapatan yang dihasilkan tidak hanya mampu menutupi seluruh biaya operasional, tetapi juga menghasilkan surplus atau keuntungan yang memadai.

3. *Operating cash flow*

Operating cash flow merupakan indikator likuiditas yang mengukur kemampuan organisasi dalam menghasilkan kas dari aktivitas operasional utamanya. Indikator ini mengukur upaya UMKM dalam mengembangkan dan mengimplementasikan strategi untuk secara konsisten meningkatkan arus kas operasional, yang pada akhirnya memperkuat kemampuan perusahaan untuk bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan tidak pasti.

2.1.5 *Financial Resilience*

Pada bagian ini, penulis membahas konsep *financial resilience* yang berfungsi sebagai jembatan antara kemampuan kapabilitas strategis dan operasional dan pencapaian kinerja keuangan UMKM. Pemahaman mendalam tentang ketahanan ini merupakan fondasi strategis bagi pelaku usaha untuk menjaga stabilitas dan memulihkan kondisi finansial saat menghadapi tekanan ekonomi,

sebagai upaya memastikan kesiapan sumber daya demi tercapainya kinerja yang optimal.

2.1.5.1 Pengertian *Financial Resilience*

Financial resilience merupakan kemampuan untuk mempertahankan stabilitas keuangan dan tetap adaptif terhadap guncangan eksternal melalui likuiditas, profitabilitas, dan kapasitas keuangan yang fleksibel (Agatha et al., 2023). Ketahanan ini tercermin dari kapasitas usaha dalam mempersiapkan sumber daya, merespons perubahan secara cepat, serta memulihkan kondisi finansial setelah terjadi tekanan, sehingga siklus *prepare, respond, recover* dapat berjalan secara efektif (Legenzova et al., 2025). Menurut Artana et al. (2025) *financial resilience* adalah kemampuan perusahaan untuk tetap stabil dan bertahan ketika menghadapi tekanan finansial atau krisis ekonomi. Konsep ini mencakup kemampuan mengelola risiko keuangan, menjaga likuiditas, serta memastikan keberlanjutan finansial jangka panjang meskipun kondisi ekonomi berubah atau terjadi guncangan. Sejalan dengan itu, Salignac et al. (2019) mendefinisikan *financial resilience* sebagai kemampuan individu untuk mengakses dan memanfaatkan kemampuan internal serta sumber daya eksternal yang tepat, dapat diterima, dan mudah dijangkau saat mengalami kesulitan keuangan.

Financial resilience dipahami sebagai kapasitas untuk mempertahankan fungsi keuangan secara efektif ketika menghadapi situasi yang sulit atau tidak menguntungkan (Duchek, 2020). Ketahanan ini tidak hanya mencerminkan kemampuan seseorang atau suatu entitas bisnis untuk bertahan dari tekanan finansial, tetapi juga memperlihatkan kemampuannya untuk pulih setelah

mengalami peristiwa merugikan. Selain itu, *financial resilience* mencakup kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan kondisi yang terjadi (Crespo et al., 2025). Menurut Agatha et al. (2023) menjelaskan *financial resilience* sebagai kemampuan individu atau suatu entitas usaha untuk mempertahankan stabilitas keuangan ketika menghadapi situasi yang menekan serta pulih dari gangguan yang terjadi. Dengan demikian, *financial resilience* berperan penting dalam melindungi usaha dari berbagai risiko dan dampak negatif yang dapat mengancam keberlanjutan keuangannya.

Dari beberapa penjelasan di atas, maka penulis simpulkan *financial resilience* merupakan kemampuan untuk menjaga stabilitas keuangan ketika menghadapi tekanan atau krisis, beradaptasi terhadap perubahan, dan pulih dari berbagai guncangan finansial. Ketahanan ini mencakup kecakapan mengelola risiko, memanfaatkan sumber daya internal dan eksternal secara tepat, serta menyesuaikan strategi keuangan agar keberlanjutan dan ketangguhan ekonomi dapat terjaga dalam jangka panjang.

2.1.5.2 Indikator *Financial Resilience*

Penulis mengembangkan instrumen pengukuran yang dibangun berdasarkan empat kemampuan (Legenzova et al. (2025)). Keempat kemampuan ini dinilai secara konsisten di tiga fase *resilience* (*proactive*, *responsive-adaptive*, dan *reactive*), sehingga mampu menggambarkan ketahanan keuangan UMKM secara komprehensif dalam menghadapi ketidakpastian sebelum, selama, dan setelah terjadinya guncangan.

1. *Profitability management*

Profitability management menggambarkan kemampuan UMKM dalam mengelola dan mempertahankan tingkat keuntungan secara konsisten di tengah berbagai perubahan dan ketidakpastian pasar. Indikator ini menekankan pentingnya menjaga keseimbangan antara pendapatan dan biaya operasional agar perusahaan tetap efisien dan produktif.

2. *Working capital management*

Working capital management menggambarkan kemampuan UMKM dalam mengelola aset lancar dan kewajiban jangka pendek guna memastikan kelancaran arus kas dan likuiditas yang mencukupi untuk mendukung kegiatan operasional. Aspek ini melibatkan pengendalian piutang, persediaan, serta kewajiban pembayaran agar perusahaan mampu memenuhi komitmen finansialnya secara tepat waktu.

3. *Asset and investment management*

Asset and investment management merupakan kemampuan UMKM dalam memperoleh, memelihara, dan memanfaatkan aset secara optimal untuk mendukung kegiatan usaha dan pertumbuhan jangka panjang. Pengelolaan aset yang baik mencakup kecukupan aset operasional, pemanfaatan sumber daya secara efisien, serta perlindungan terhadap aset melalui kebijakan yang tepat seperti asuransi dan diversifikasi investasi. Selain itu, kemampuan berinvestasi secara strategis memungkinkan perusahaan untuk tetap kompetitif dan inovatif di tengah perubahan lingkungan bisnis.

4. *Financing decisions*

Financing decisions mencerminkan kemampuan UMKM dalam menentukan dan mengelola struktur pembiayaan secara efektif agar tetap seimbang dan mendukung keberlanjutan usaha. Indikator ini mencakup pengelolaan proporsi antara modal sendiri dan utang, penyiapan cadangan dana, serta kemampuan mengakses sumber pendanaan eksternal dengan risiko yang terukur. Keputusan pembiayaan yang tepat dapat meningkatkan stabilitas keuangan, memperkuat kapasitas likuiditas, dan memperluas peluang pengembangan usaha.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu mengenai *preventive resilience*, *reactive resilience*, *dynamic managerial capabilities*, *financial resilience*, dan *financial performance* pada UMKM Kuliner yang dijadikan sebagai pedoman dan rujukan dalam pertimbangan penelitian yang dilakukan diantaranya adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber Referensi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Enrico Marcazzan, Diego Campagnolo, & Martina Gianecchini. (2022). <i>Reaction or anticipation? Resilience in small and medium sized enterprises.</i>	Variabel penelitian: <i>Anticipation (Preventive resilience)</i> dan <i>Reaction (Reactive resilience)</i> .	Variabel Y: <i>Anticipation</i> dan <i>Reaction</i> .	Mengantisipasi ancaman dan melakukan persiapan yang sesuai dapat mengurangi kerentanan organisasi dan meningkatkan <i>organizational resilience</i> . Serta, hasil menunjukkan bahwa pengalaman krisis mendorong perusahaan untuk beralih dari sekedar reaktif menjadi melakukan antisipasi	<i>Journal of small business and enterprise developm ent.</i> Volume 29 Nomor 5. https://doi.org/10.1108/JSBE-07-2021-0271 .

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				reguler untuk kesiapan tantangan di masa depan, yang menyiratkan bahwa tindakan preventif memperkuat ketahanan perusahaan termasuk keuangannya.	
2	Amy V. Lee, John Vargo, & Erica Seville. (2013). <i>Developing a Tool to Measure and Compare Organization's Resilience</i>	Variabel penelitian: menggunakan konsep <i>planning</i> yang sepadan dengan <i>preventive resilience</i> .	Variabel utamanya: <i>organization Resilience</i> yang diukur melalui dua faktor utama yaitu <i>adaptive capacity and planning</i> .	Perencanaan strategis, sikap proaktif, dan penentuan prioritas pemulihan menjadi komponen penting yang memperkuat kemampuan organisasi dalam mempersiapkan diri dan bertahan dari gangguan. Dimensi perencanaan berkontribusi terhadap resiliensi organisasi dengan memastikan adanya kesiapsiagaan, koordinasi, dan respon yang tepat sebelum krisis terjadi.	<i>Natural Hazards Review</i> . Volume 1 4 Nomor 1. https://doi.org/10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075 .
3	Stephanie Duchek. (2020). <i>Organizational Resilience: a Capability-Based Conceptualization</i> .	Variabel penelitian: sama-sama menekankan pentingnya kemampuan antisipasi untuk meningkatkan ketahanan (<i>anticipation capability</i>).	Variabel: <i>organization al resilience</i> dengan tiga komponen utama yaitu; <i>anticipation capability</i> , <i>coping capability</i> , dan <i>adaptation capability</i> .	<i>Anticipation capability</i> memungkinkan organisasi mendeteksi ancaman lebih awal dan menyiapkan respon yang tepat untuk meminimalkan dampak negatif, sehingga meningkatkan kemampuan ketahanan.	<i>Business Research</i> . Volume 1 3. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7 .
4	Renata Legenzova, Gintarė Leckė, & Ernesta Lupeikytė. (2025). <i>How Prepared are SMEs for Market Disturbances? A Dynamic Approach to</i>	Variabel penelitian: <i>proactive phase (proactive resilience)</i> dan <i>reactive phase (reactive resilience)</i> . Metode: kuantitatif	Variabel Y: <i>financial resilience</i> .	Ditemukan bahwa <i>reactive phase</i> adalah indikator yang paling kuat dalam mengidentifikasi <i>dynamic financial resilience</i> . Ini membuktikan secara empiris bahwa kemampuan UMKM untuk memulihkan keadaan dan merespo	<i>Cogent business & management</i> . Volume 12 Nomor 1. https://doi.org/10.1080/23311975 .

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>SMEs' Financial Resilience.</i>			setelah krisis (<i>reactive resilience</i>) berkontribusi paling besar dan positif terhadap pembentukan ketahanan finansial perusahaan secara keseluruhan.	2025.252 0463.
5	Xin Jia, Mesbahuddin Chowdhury, Girish Prayag, dan Md Maruf Hossan Chowdhury. (2020). <i>The Role of Social Capital on Proactive and Reactive Resilience of Organizations Post-Disaster.</i>	Variabel penelitian: sama-sama membahas <i>resilience</i> dalam menghadapi krisis/gangguan dan terbagi ke dalam dua bentuk resiliensi: <i>proactive organizational resilience</i> dan <i>reactive organizational resilience</i> .	Variabel X: <i>cognitive capital, structural capital, and relational capital.</i> Variabel Y: <i>proactive organization al resilience</i> dan <i>reactive organization al resilience.</i>	<i>Relational capital</i> terbukti berpengaruh signifikan terhadap <i>reactive resilience</i> , di mana kepercayaan dan dukungan dari mitra <i>supply chain</i> meningkatkan kemampuan organisasi merespon secara cepat dan efektif saat terjadi gangguan. <i>Reactive resilience</i> juga menjadi faktor penting dalam pemulihan operasi dan penyelesaian masalah pasca krisis, karena organisasi dengan tingkat <i>reactive resilience</i> tinggi mampu meminimalkan dampak negatif melalui koordinasi cepat, fleksibilitas keputusan, dan kemampuan adaptasi yang lebih baik.	<i>International journal of disaster risk reductio.</i> Volume 48, 101614 https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2020.101614
6	Epaminondas Koronis & Stavros Ponis. (2018). <i>Better Than Before: The Resilience Organization in Crisis Mode.</i>	Variabel penelitian: <i>preparedness</i> sama dengan <i>preventive resilience</i> serta <i>responsiveness</i> sama dengan <i>reactive resilience</i> .	Variabel: <i>preparedness, responsiveness, adaptability, learning processes, social capital/budaya organisasi.</i>	Penelitian ini menemukan bahwa ketangguhan organisasi dibangun melalui empat pilar utama yaitu <i>preparedness, responsiveness, adaptability, dan learning. Responsiveness (reactive resilience)</i> adalah faktor paling penting dalam menghadapi krisis.	<i>Journal of Business Strategy.</i> Volume 39 Nomor 1. pp. 32-42. https://doi.org/10.1016/j.jbs.2016.0124

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
			Metode: konseptual teoretis.	<i>Preparedness</i> juga berperan, namun kurang efektif tanpa respons cepat.	
7	Yuekun Zheng & Xiujuan Dong. (2025). <i>The Relationship Between Management Competence and Organizational Resilience</i> .	Variabel penelitian: sama-sama menempatkan <i>managerial capability</i> sebagai faktor penting yang meningkatkan resiliensi.	Variabel X: <i>managerial capability</i> . Variabel Y: <i>organizational resilience</i> . Variabel Z: <i>CSR, and corporate governance</i> .	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>managerial capability</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational resilience</i> , yang secara teoritis dapat meningkatkan <i>financial resilience</i> karena keduanya merupakan bentuk ketahanan yang sama. Perusahaan dengan manajemen yang lebih kompeten cenderung lebih mampu beradaptasi, mengetasi guncangan, serta memulihkan kinerja setelah krisis.	<i>Sustainability Journal</i> (MDPI). Volume 17 Issue 4118. https://doi.org/10.3390/su17094118 .
8	Wojciech Głód dan Tomasz Ingram. (2025). <i>Nurturing organizational resilience: Exploring the interplay of leadership and dynamic managerial capabilities</i> .	Variabel penelitian: <i>dynamic managerial capabilities</i> sebagai faktor pembentuk <i>organizational resilience</i> .	Variabel Z: <i>benevolent leadership</i> .	Hasil penelitian ini menemukan bahwa <i>dynamic managerial capabilities</i> berpengaruh kuat dan positif terhadap <i>organizational resilience</i> , sehingga semakin tinggi kemampuan manajerial dinamis semakin kuat ketahanan organisasi termasuk ketahanan keuangan menghadapi krisis. Kemampuan manajerial juga terbukti meningkatkan <i>benevolent leadership</i> , yaitu gaya kepemimpinan yang suportif dan berorientasi pada kesejahteraan anggota organisasi.	<i>Organization and Management</i> . Volume 197 Nomor 1.
9	Lucie K. Ozanne, Mesbahuddin	Variabel penelitian: <i>dynamic</i> .	Variabel X: <i>internal social</i>	<i>Dynamic capabilities</i> berpengaruh terhadap <i>organizational</i>	<i>Industrial marketing managem</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Chowdhury, Girish Prayag, & Diane A. Mollenkopf. (2022). <i>SMEs navigating COVID-19: The influence of social capital and dynamic capabilities on organizational resilience.</i>	<i>capabilities (sensing, seizing, and reconfiguring)</i> sebagai faktor yang mempengaruhi <i>organizational resilience/financial resilience.</i>	<i>capital and eksternal social capital.</i> Variabel Y: <i>organizational resilience.</i> Variabel Z: <i>dynamic capabilities.</i>	<i>resilience</i> dan memediasi hubungan antara modal sosial internal dan eksternal. Serta, MKM mampu bertahan dan beradaptasi dalam situasi krisis ketika mampu memanfaatkan jaringan internal, hubungan eksternal, dan mengembangkan kapabilitas dinamis untuk mengantisipasi, merespon, dan memulihkan diri selama disruptsi.	<i>ent.</i> Volume 104. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.009 .
10	Thillai Raja Pertheban, Ramayah, Thurasamy, Anbalagan, Marimuthu, Kumara Rajah Venkatachalam, Sanmugam Annamalah, Pradeep Paraman & Wong Chee Hoo. (2023). <i>The Impact of Proactive Resilience Strategies on Organizational Performance: Role of Ambidextrous and Dynamic Capabilities of SMEs in Manufacturing Sector.</i>	Variabel penelitian: <i>proactive resilience strategies</i> sama dengan <i>preventive resilience.</i>	Variabel Z: <i>ambidextrous capability.</i> Variabel Y: <i>organizational performance SME manufaktur malaysia.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi <i>proactive resilience</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi UMKM. Selain itu, strategi <i>proactive resilience</i> dapat meningkatkan efisiensi, daya tanggap, dan kontinuitas operasional, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja UMKM.	<i>Sustainability.</i> Vol ume 15 Nomor 16. https://doi.org/10.3390/su151612665 .
11	Alaa M. S. Azzaz & Ibrahim A. Elshaer. (2024). <i>Heritage Tourism Resilience and Sustainable Performance</i>	Variabel penelitian: membahas peran <i>planned / proactive</i> yang sama dengan <i>preventive resilience.</i>	Variabel Y: <i>social sustainability and economic sustainability.</i>	<i>Proactive / planned resilience</i> berpengaruh signifikan dengan <i>financial performance</i> , karena perencanaan risiko dan strategi mitigasi membantu	<i>Heritage.</i> Volume 7 Nomor 3 1162-1173. https://doi.org/10.3390/heritage7030055 .

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Post COVID-19: Evidence from Hotels Sector.</i>			organisasi/bisnis mempertahankan kinerja bahkan dalam kondisi krisis. Serta, usaha dengan tingkat kesiapsiagaan tinggi lebih mampu mempertahankan <i>profit</i> dan stabilitas operasional.	
12	Xun Li, Qun Wu, Clyde W. Holsapple, & Thomas Goldsby. (2017). <i>An empirical examination of firm financial performance along dimensions of supply chain resilience.</i>	Variabel X: <i>preparedness</i> sama dengan <i>preventive resilience</i> . Variabel Y: <i>financial performance</i> .	Fokus pada <i>supply chain resilience</i> dalam operasi rantai pasok berupa <i>preparedness, alertness, and agility</i> .	<i>Preparedness</i> sebagai bentuk <i>proactive resilience</i> memberikan pengaruh terbesar terhadap kinerja keuangan. Perusahaan yang siap menghadapi potensi gangguan melalui perencanaan kontinjensi, keselarasan kepentingan mitra, serta sistem koordinasi yang kuat mampu menjaga stabilitas operasi dan menghasilkan <i>financial performance</i> yang lebih baik.	<i>Management research review</i> . Volume 40 Nomor 3. https://doi.org/10.1108/MRR-02-2016-0030 .
13	Girish Prayag, Mesbahuddin Chowdhury, Samuel Spector, & Caroline Orchiston. (2018). <i>Organizational resilience and financial performance.</i>	Variabel Y: <i>financial performance</i>	Variabel X: <i>Planned resilience</i> dan <i>adaptive resilience</i> . Variabel Z: <i>Organizational resilience</i> .	Penelitian ini menemukan bahwa <i>adaptive resilience</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>financial performance</i> , sementara <i>planned resilience</i> tidak berpengaruh langsung namun bekerja melalui <i>adaptive resilience</i> . kemampuan beradaptasi lebih penting daripada perencanaan untuk mempertahankan <i>financial performance</i> pasca bencana, terutama bagi usaha kecil yang lebih agile.	<i>Annals of Tourism Research</i> , Volume 73 (2018) 193-196, https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.06.006

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
14	Sheevun Di O. Guliman-Qudsi, Donnavic A. Dumapias & Berlyn M. Teaño. (2024). <i>The role of adaptive resilience on the financial performance of Philippine hospitality and tourism enterprises: amid a disrupted business environment.</i>	Variabel penelitian: sama-sama meneliti <i>resilience</i> sebagai faktor yang mempengaruhi <i>financial performance</i> .	Jenis <i>resilience</i> berbeda. Variabel moderasi: gender.	<i>Planned resilience</i> tidak berpengaruh, tetapi terbukti meningkatkan <i>adaptive resilience</i> . Namun, <i>adaptive resilience</i> justru berdampak negatif pada <i>financial performance</i> karena tekanan ekonomi selama pandemi COVID-19, sehingga kemampuan adaptasi saja tidak cukup memperbaiki kinerja keuangan. Penelitian ini juga menunjukkan adanya perbedaan gender, yaitu lebih kuat pada pemilik usaha laki-laki dibanding perempuan, terutama karena perbedaan pengalaman, sikap terhadap risiko, dan pola pengambilan keputusan dalam situasi krisis.	<i>Cogent Business & Management ent.</i> Volume 11 Nomor 1. 2390689. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2390689 .
15	Abu Elnasr E. Sobaih, Ibrahim Elshaer, Ahmed M. Hasanein, Ahmed S. Abdelaziz. (2021). <i>Responses to COVID-19: The role of performance in the relationship between small hospitality enterprises' resilience and sustainable tourism development.</i>	Variabel penelitian: <i>planned (preventive)</i> , <i>adaptive (reactive)</i> , serta <i>enterprise performance (financial performance)</i> .	Variabel Y: Sustainable tourism development . Variabel Z: <i>adaptive resilience</i> dan <i>enterprise performance</i> .	Hasil penelitian menunjukkan <i>adaptive resilience</i> secara positif dan signifikan memengaruhi <i>enterprise performance (financial performance)</i> .	<i>International journal of hospitality management.</i> Volume 94. 102824. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102824 .
16	Oziegbe Simeon Ebhota, Yao Hongxing, & Agyemang Kwasi Sampene.	Variabel penelitian: <i>managerial capabilities</i> meskipun	Variabel X: <i>digital transformation</i> .	Penelitian ini tidak menjadikan <i>managerial capabilities</i> sebagai variabel independen	<i>Scientific African.</i> Volume 26 e02429.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	(2024). <i>Investigating the influence of digital transformation, budgeting and budgetary control on the financial performance of SMEs.</i>	sebagai sub-dimensi dari <i>digital transformation</i> serta variabel <i>Y: finansial performance.</i> Metode: kuantitatif.	Variabel Z: <i>big data analytics, customer experience, budgeting and budgetary control dan finansial efficiency.</i>	tersendiri, namun hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>managerial capabilities</i> sebagai dimensi dari <i>digital transformation</i> terbukti signifikan dalam meningkatkan kecepatan dan akurasi pengambilan keputusan, <i>operational efficiency</i> , serta kemampuan adaptasi (<i>agility</i>) terhadap perubahan pasar.	https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2024.e02429 .
17	Tim Heubeck. (2023). <i>Managerial capabilities as facilitators of digital transformation? Dynamic managerial capabilities as antecedents to digital business model transformation and firm performance.</i>	Variabel penelitian: <i>dynamic managerial capabilities.</i>	Variabel Y: <i>firm performance</i> . Variabel Z: <i>organizational strategy.</i>	<i>Dynamic managerial capabilities</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>firm performance</i> . Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>entrepreneurial skills</i> sebagai salah satu dimensi <i>managerial human capital</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>firm performance</i> dengan efek tidak langsung melalui transformasi strategis. Temuan ini memperkuat argumen <i>DMC theory</i> bahwa kemampuan manajerial tidak secara langsung meningkatkan kinerja, melainkan melalui proses intermediasi berupa perubahan atau transformasi strategis.	<i>Digital Business.</i> Volume 3 100053. https://doi.org/10.1016/j.digbus.2023.100053 .
18	Dewi Nurjannah, Ery Tri Djatmika Rudijanto Wahyu Wardhana, Puji Handayati, Agung Winarno, & Muhammad	Variabel penelitian: sama-sama meneliti <i>managerial capabilities</i> sebagai faktor penentu	Variabel X: <i>financial literacy and risk mitigation.</i> Variabel Y: <i>business</i>	<i>Dynamic managerial capabilities</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>business sustainability</i> dan <i>company performance.</i> Semakin baik	<i>Journal of law and sustainable development.</i> Volume 11 Nomor

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Jihadi. (2023). <i>The influence of managerial capabilities, financial literacy, and risk mitigation on MSMEs business sustainability.</i>	kinerja/performance UMKM.	<i>sustainability</i> .	kemampuan manajerial seorang pemimpin, semakin tinggi pula kinerja usaha yang dihasilkan. Bahkan, manajer yang lebih kapabel mampu menciptakan keuntungan yang lebih besar dengan sumber daya yang sama, serta meningkatkan efektivitas strategi bisnis.	4. ISSN : 2764-4170. https://doi.org/10.5908/sdgs.v11i4.520 .
19	I Made Artana, I Gusti Bagus Wiksuana, Luh Gede Sri Artini & Sayu Ketut Sutrisna Dewi. (2025). <i>Financial resilience of small and medium enterprises in Bali.</i>	Variabel penelitian: menggunakan variabel <i>financial resilience</i> dan <i>financial performance</i> . Metode: kuantitatif.	Variabel X: <i>financial literacy</i> . Variabel Y: <i>financial resilience</i> . Variabel Z: <i>financial performance and fintech adoption</i> .	Kinerja keuangan yang baik dapat meningkatkan ketahanan keuangan UMKM dalam menghadapi tekanan atau perubahan lingkungan bisnis.	<i>Uncertain Supply Chain Management</i> . Volume 13 halaman 97–110. ISSN 2291-6830. http://dx.doi.org/10.5267/j.uscm.2024.7.011 .
20	Alya Salsabila Puteri, Budi Setiawan, Fitria Dina Riana & Riyanti Iskandar. (2025). Pengaruh Literasi Keuangan dan Resiliensi terhadap Kinerja UMKM: Studi Kasus Industri Keripik di Malang Raya.	Variabel resiliensi keuangan. Metode: kualitatif.	Z: Variabel literasi keuangan. Variabel Y: kinerja usaha. Variabel Z: resiliensi bisnis.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketahanan keuangan dan literasi keuangan memiliki korelasi yang tinggi dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Selain itu, korelasi antara literasi keuangan dan kinerja bisnis ditemukan diperkuat dengan adanya ketahanan keuangan dan bisnis sebagai variabel mediasi yang signifikan. Dengan demikian, peningkatan literasi keuangan dan penguatan ketahanan usaha merupakan	Jurnal Ekonomi Pertanian dan Agribisnis. Volume 9 Nomor 2. ISSN: 2614-4670 (p), ISSN: 2598-8174 (e). https://doi.org/10.21776/ .

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				langkah krusial untuk mendukung keberlanjutan dan daya saing UMKM di Malang Raya.	
21	Widya Novita Sari, Dita Fitriani, Indri Widya Wulandari & Maria Yovita R. Pandin. (2023). Strategi <i>Financial Resilience</i> terhadap Ancaman Resesi Ekonomi pada UMKM di Kecamatan Menganti.	Variabel penelitian: membahas <i>financial resilience</i> pada UMKM dalam mengatasi masalah ancaman resesi ekonomi.	Metode: kualitatif.	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa strategi <i>financial resilience</i> memiliki peran penting dalam perkembangan perekonomian UMKM di Kecamatan Menganti, karena dengan strategi <i>financial resilience</i> yang baik dan benar dapat menjaga agar keuangan usaha tetap berjalan stabil. UMKM juga diyakini mempunyai ketahanan ekonomi yang kuat sehingga dapat menjadi penopang bagi stabilitas sistem keuangan dan perekonomian.	CEMER LANG: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis. Volume 3 Nomor 3. e-ISSN:2962-4797; p-ISSN: 2962-3596. https://doi.org/10.55606/cemlerlang.v3i3.1367 .
22	Usman Sarwar & Mubbsher Munawar Khan. (2022). <i>Owner-Managers' Characteristics, Financial Resilience and Multidimensional Performance During Covid-19 Pandemic: A Resource Based Perspective</i> .	Variabel penelitian: sama-sama menempatkan <i>financial resilience</i> sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja UMKM. Variabel Y: <i>financial performance</i> . Variabel Z: <i>financial resilience</i> .	Variabel X: <i>financial literacy and financial inclusion</i> . Variabel Y: <i>operating performance and market performance</i> .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>financial resilience</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>financial performance</i> UMKM. Penelitian ini menegaskan bahwa UMKM yang lebih tangguh secara finansial mampu beradaptasi dan mempertahankan kinerja dalam kondisi penuh ketidakpastian.	<i>Journal of ISSOS</i> . Volume 8 Nomor 2. 287–306.
23	Muhammad Usman Yousaf. & Muhammad Rizwan Kamran (2025). <i>Owners' Financial Capabilities and SME</i>	Variabel penelitian: <i>financial resilience</i> .	Z: Variabel X; finansial capability. Variabel Y: <i>SME performance</i> .	<i>Financial resilience</i> memediasi secara signifikan hubungan antara <i>financial capabilities</i> dan <i>SME performance</i> .	<i>Dialogue Social Science Review (DSSR)</i> . Volume 3 Nomor 2. eISSN:

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Performance: Analyzing the Channel of Financial Resilience.</i>				07-3154 pISSN:30 07-3146.
24	Gangaram Biswakarma & Baburam Bohora. (2025). <i>Dynamic capabilities and organization al performance: the mediating role of organizational resilience in IT sector.</i>	Variabel penelitian: sama-sama meneliti pengaruh kemampuan internal (managerial/dynamic capabilities) terhadap kinerja organisasi/keuangan melalui resilience sebagai variabel mediasi.	Variabel X: <i>dynamic capabilities.</i> Variabel Y: <i>organization al performance</i> . Variabel Z: <i>organization al resilience.</i>	Hasil penelitian <i>dynamic capabilities</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational resilience</i> , namun tidak secara langsung memengaruhi <i>organizational performance</i> . Melalui analisis jalur dan mediasi ditemukan bahwa <i>resilience</i> berperan sebagai mediator, artinya kemampuan dinamis meliputi <i>sensing</i> , <i>seizing</i> , dan <i>transforming</i> mampu meningkatkan daya tangguh organisasi mendorong peningkatan kinerja.	<i>Future Business Journal.</i> Volume 11 Nomor 173. https://doi.org/10.1186/s43093-025-00592-w .
25	Juan Diego Ochoa Crespo, José Manuel Feria Domínguez, & Diego Marcelo Cordero Guzmán. (2025). <i>An analytical study of structural equation modeling on organizational resilience and financial performance in Ecuadorian SMEs.</i>	Variabel penelitian: <i>reactive resilience</i> dan menempatkan <i>organizational –financial resilience</i> sebagai variabel mediasi yang menjembatani terhadap <i>financial performance</i> .	Variabel X: <i>business practices, employees, management and leadership.</i> Variabel Z: <i>reactive resilience, organization al and financial resilience.</i> Metode: kualitatif dan kuantitatif	<i>Reactive resilience</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational and financial resilience</i> , kemudian berdampak signifikan terhadap <i>financial performance</i> melalui peran mediasi <i>organizational financial resilience</i> terbukti memediasi pengaruh <i>reactive resilience</i> terhadap <i>financial performance</i> . Artinya. <i>Financial resilience</i> sepenuhnya menjadi jembatan antara <i>reactive resilience</i> dan <i>financial performance</i> .	<i>Decision Analytics Journal.</i> Volume 15 100575. https://doi.org/10.1016/j.dajour.2025.100575 .

Sumber: diolah untuk penelitian, 2026

2.2 Kerangka Pemikiran

Financial resilience merupakan kemampuan UMKM untuk mempertahankan stabilitas keuangan, beradaptasi dengan perubahan, dan pulih dari tekanan atau gangguan finansial (Artana et al., 2025). *Financial resilience* memiliki korelasi tinggi dengan kinerja perusahaan, di mana UMKM yang memiliki *financial resilience* kuat akan lebih mampu mengelola arus kas, mempertahankan likuiditas, mengatasi tekanan finansial serta dapat berkontribusi terhadap stabilitas ekonomi lokal dan regional (Puteri et al., 2025; Sari et al. 2023). Untuk memperkuat ketahanan keuangan tersebut, UMKM memerlukan berbagai kemampuan organisasi yang mendukung daya tangguh usaha. Penelitian ini mengidentifikasi tiga kemampuan yang berperan dalam membangun *financial resilience* sekaligus meningkatkan *financial performance*, yaitu *preventive resilience*, *reactive resilience*, dan *dynamic managerial capabilities*.

Preventive resilience merupakan kemampuan organisasi/usaha untuk mengantisipasi ancaman dan melakukan persiapan yang sesuai sebelum krisis terjadi (Marcazzan et al., 2022). Kemampuan ini bersifat proaktif di mana tidak menunggu krisis terjadi, tetapi secara sistematis mengidentifikasi risiko, menilai kerentanan, dan mengembangkan mekanisme pencegahan yang terstruktur. Lee et al. (2013) menyatakan bahwa perencanaan strategis, sikap proaktif, dan penentuan prioritas pemulihan menjadi komponen penting yang memperkuat kemampuan organisasi dalam mempersiapkan diri dan bertahan dari gangguan. Dimensi

perencanaan berkontribusi terhadap resiliensi organisasi dengan memastikan adanya kesiapsiagaan, koordinasi, dan respons yang tepat sebelum krisis terjadi.

Duchek (2020) menambahkan bahwa *anticipation capability* memungkinkan organisasi mendeteksi ancaman lebih awal dan menyiapkan respons yang tepat untuk meminimalkan dampak negatif. Dengan *preventive resilience* dapat meningkatkan kemampuan ketahanan organisasi termasuk ketahanan keuangannya. Ketika *preventive resilience* diterapkan secara efektif maka UMKM kuliner akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mempertahankan kesehatan keuangannya dan meningkatkan *financial resilience* (Marcazzan et al., 2022). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa *preventive resilience* berpengaruh terhadap *financial resilience*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lee et al. (2013) serta Duchek (2020) yang menyatakan bahwa *preventive resilience* berpengaruh positif terhadap ketahanan organisasi termasuk ketahanan keuangan.

Reactive resilience merupakan kemampuan organisasi untuk merespon secara cepat dan efektif ketika terjadi gangguan atau krisis (Legenzova et al., 2025). Jia et al. (2020) menunjukkan bahwa *reactive resilience* mencakup kemampuan untuk melakukan koordinasi cepat, fleksibilitas dalam pengambilan keputusan, dan kemampuan adaptasi yang lebih baik ketika menghadapi gangguan. Hal ini menunjukkan sejauh mana UMKM kuliner mampu merespons tekanan eksternal dan internal yang dapat mengancam stabilitas keuangan. Usaha dengan tingkat *reactive resilience* tinggi mampu meminimalkan dampak negatif melalui respon yang cepat dan tepat.

Koronis dan Ponis (2018) juga menegaskan bahwa *responsiveness (reactive resilience)* adalah faktor paling penting dalam menghadapi krisis dan membangun ketangguhan suatu usaha. Legenzova et al. (2025) memperkuat argumentasi ini dengan menemukan bahwa *reactive phase* adalah indikator yang paling kuat dalam mengidentifikasi *dynamic financial resilience*, membuktikan bahwa kemampuan UMKM untuk memulihkan keadaan dan merespons setelah krisis berkontribusi paling besar terhadap pembentukan ketahanan finansial perusahaan. Dengan kemampuan merespons, beradaptasi, dan pulih yang baik, maka *financial resilience* UMKM kuliner akan meningkat dan usaha dapat kembali stabil setelah mengalami guncangan (Jia et al., 2020). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa *reactive resilience* berpengaruh terhadap *financial resilience*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Legenzova et al. (2025) yang menyatakan bahwa *reactive resilience* berpengaruh positif terhadap *financial resilience*.

Dynamic managerial capabilities merupakan kemampuan manajerial yang dimiliki oleh pemilik atau pengelola usaha dalam mengelola sumber daya, membuat keputusan strategis, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis (Zheng & Dong, 2025). Kemampuan ini tidak hanya mencakup keterampilan teknis dalam pengambilan keputusan operasional sehari-hari, tetapi juga mencakup kemampuan strategis untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman, serta menata ulang sumber daya organisasi dalam menghadapi dinamika pasar. Ingram dan Glód (2025) menjelaskan bahwa *dynamic managerial capabilities* mencakup kemampuan *sensing* (mendeteksi peluang dan ancaman), *seizing* (memanfaatkan peluang), dan *reconfiguring* (mengonfigurasi ulang sumber daya) yang menjadi kunci dalam

membangun ketahanan organisasi. Semakin tinggi kemampuan manajerial dinamis, semakin kuat ketahanan organisasi termasuk ketahanan keuangan menghadapi krisis (Ingram & Głód, 2025). Ozanne et al. (2022) menambahkan bahwa *dynamic capabilities* berpengaruh terhadap *financial resilience* dengan memungkinkan UMKM memanfaatkan jaringan internal, hubungan eksternal, dan mengembangkan kapabilitas dinamis untuk mengantisipasi, merespons, serta memulihkan diri selama disrupsi.

Zheng dan Dong (2025) menunjukkan bahwa perusahaan dengan manajemen yang lebih kompeten cenderung lebih mampu beradaptasi, mengatasi guncangan, serta memulihkan kinerja setelah krisis. Kemampuan manajerial yang kuat dalam perencanaan strategis, pengambilan keputusan yang tepat, pengelolaan risiko keuangan, dan koordinasi sumber daya menjadi faktor penting dalam memperkuat ketahanan usaha. Dengan adanya kemampuan tersebut maka ketahanan keuangan UMKM kuliner akan meningkat dan *financial resilience* menjadi lebih kuat (Głód & Ingram, 2025). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa *dynamic managerial capabilities* berpengaruh terhadap *financial resilience*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zheng dan Dong (2025) serta Głód dan Ingram (2025) yang menyatakan bahwa *dynamic managerial capabilities* berpengaruh positif terhadap *financial resilience*.

Preventive resilience tidak hanya berpengaruh terhadap ketahanan keuangan, tetapi juga dapat berpengaruh pada kinerja keuangan UMKM. Li et al. (2017) menjelaskan bahwa *preparedness (preventive resilience)* mencakup

perencanaan kontinjensi, keselarasan kepentingan mitra, dan sistem koordinasi yang kuat untuk menghadapi potensi gangguan. Perusahaan yang memiliki kesiapan ini mampu menjaga stabilitas operasi dan menghasilkan *financial performance* yang lebih baik (Li et al., 2017). Hal ini dapat diartikan bahwa UMKM kuliner yang telah mempersiapkan strategi mitigasi risiko dapat meminimalkan gangguan operasional saat krisis terjadi, sehingga pendapatan, profitabilitas, dan arus kas dapat dipertahankan. Azzaz dan Elshaer (2024) menegaskan bahwa *proactive/planned resilience* berpengaruh signifikan terhadap *financial performance* karena perencanaan risiko dan strategi mitigasi membantu organisasi mempertahankan kinerja bahkan dalam kondisi krisis. Usaha dengan tingkat kesiapsiagaan tinggi lebih mampu mempertahankan *profit* dan stabilitas operasional. Pertheban et al. (2023) menambahkan bahwa *proactive resilience strategies* dapat meningkatkan efisiensi operasional, daya tanggap terhadap perubahan pasar, dan kontinuitas operasional, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja UMKM. Dengan *preventive resilience* yang baik, UMKM kuliner dapat menghindari kerugian besar saat krisis terjadi, mempertahankan tingkat penjualan melalui strategi adaptif yang telah direncanakan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui konsistensi layanan, yang pada gilirannya meningkatkan *financial performance* (Li et al., 2017). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa *preventive resilience* berpengaruh positif terhadap *financial performance*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Li et al. (2017) yang menyatakan bahwa *preventive resilience* berpengaruh positif terhadap *financial performance*.

Reactive resilience juga dapat berpengaruh terhadap kinerja keuangan melalui kemampuan organisasi untuk merespons dan pulih dari gangguan. Sobaih et al. (2021) menjelaskan bahwa *adaptive resilience (reactive resilience)* mencakup kemampuan untuk beradaptasi secara cepat terhadap perubahan kondisi eksternal dan internal yang dapat mempengaruhi operasional usaha. Kemampuan beradaptasi dan merespons secara cepat terhadap gangguan menjadi kunci dalam mempertahankan kinerja keuangan (Sobaih et al., 2021). Prayag et al. (2018) juga menemukan bahwa *adaptive resilience* berpengaruh signifikan terhadap *financial performance*, dan kemampuan beradaptasi lebih penting daripada perencanaan untuk mempertahankan *financial performance* pasca bencana, terutama bagi usaha kecil yang lebih *agile*. Guliman-Qudsi et al. (2024) menambahkan bahwa *adaptive resilience* terbukti meningkatkan kemampuan usaha dalam merespons perubahan dan mempertahankan kinerja, meskipun dalam kondisi krisis yang berat, kemampuan adaptasi perlu didukung oleh perencanaan yang matang. Dengan *reactive resilience* yang tinggi, UMKM kuliner dapat segera menyesuaikan operasional dan strategi bisnis untuk meminimalkan kerugian, mempertahankan atau bahkan meningkatkan penjualan melalui inovasi dan adaptasi, serta memulihkan *profit margin* dengan cepat setelah menghadapi gangguan, yang pada gilirannya meningkatkan *financial performance* (Sobaih et al., 2021). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa *reactive resilience* berpengaruh positif terhadap *financial performance*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sobaih et al. (2021) yang menyatakan bahwa *reactive resilience* berpengaruh positif terhadap *financial performance*.

Dynamic managerial capabilities juga dapat berpengaruh terhadap kinerja keuangan melalui kemampuan manajer dalam mengelola sumber daya dan membuat keputusan strategis. Heubeck (2023) menjelaskan bahwa *entrepreneurial skills* sebagai salah satu dimensi *managerial human capital* memiliki peran penting dalam mengidentifikasi peluang bisnis, mengelola inovasi, dan melakukan transformasi strategis. Nurjannah et al. (2023) juga menegaskan bahwa semakin baik kemampuan manajerial seorang pemimpin, semakin tinggi pula kinerja usaha yang dihasilkan. Manajer yang lebih kapabel mampu menciptakan keuntungan yang lebih besar dengan sumber daya yang sama, serta meningkatkan efektivitas strategi bisnis (Nurjannah et al., 2023). Ebhota et al. (2024) menambahkan bahwa *dynamic managerial capabilities* terbukti signifikan dalam meningkatkan kecepatan dan akurasi pengambilan keputusan, *operational efficiency*, serta kemampuan adaptasi (*agility*) terhadap perubahan pasar yang berdampak pada peningkatan *financial performance*. Dengan *dynamic managerial capabilities* yang kuat, pemilik atau manajer UMKM kuliner dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya, meningkatkan efisiensi operasional melalui sistem dan prosedur yang lebih baik, membuat keputusan strategis yang tepat, serta meningkatkan penjualan dan profitabilitas, yang pada gilirannya meningkatkan *financial performance* (Heubeck, 2023). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa *dynamic managerial capabilities* berpengaruh terhadap *financial performance*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Heubeck (2023) yang menyatakan bahwa *dynamic managerial capabilities* berpengaruh positif terhadap *financial performance*.

Sarwar dan Khan (2022) menjelaskan bahwa UMKM yang lebih tangguh secara finansial mampu beradaptasi dan mempertahankan kinerja dalam kondisi penuh ketidakpastian. Artana et al. (2025) memperkuat argumentasi ini dengan menunjukkan bahwa kinerja keuangan yang baik dapat meningkatkan ketahanan keuangan UMKM dalam menghadapi tekanan atau perubahan lingkungan bisnis. Hal ini menunjukkan adanya hubungan timbal balik yang saling memperkuat antara *financial resilience* dan *financial performance*. Dengan *financial resilience* yang tinggi, UMKM kuliner akan memiliki kemampuan untuk bertahan dalam kondisi sulit dengan menjaga likuiditas dan solvabilitas, mempertahankan atau bahkan meningkatkan penjualan melalui fleksibilitas operasional, mengelola biaya dengan efisien untuk mempertahankan *profit margin*, memanfaatkan peluang investasi dan ekspansi di tengah krisis, serta membangun kepercayaan pelanggan dan pemasok melalui stabilitas keuangan yang terjaga, yang pada akhirnya meningkatkan profitabilitas dan *financial performance* (Puteri et al., 2025). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa *financial resilience* berpengaruh terhadap *financial performance*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sarwar & Khan (2022) serta Artana et al. (2025) yang menyatakan bahwa *financial resilience* berpengaruh positif terhadap *financial performance*.

Financial resilience dapat berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan *preventive resilience*, *reactive resilience*, dan *dynamic managerial capabilities* terhadap *financial performance*. Menurut Usman Yousaf dan Kamran (2025), *financial resilience* berperan sebagai mekanisme intermediasi, di mana kontribusi kemampuan organisasi terhadap kinerja terjadi melalui

peningkatan ketahanan finansial. Crespo et al. (2025) menegaskan bahwa *organizational financial resilience* menjadi jembatan antara *reactive resilience* dan *financial performance*. Sementara itu, Biswakarma dan Bohora (2025) menemukan bahwa *resilience* memediasi hubungan antara *dynamic capabilities* dan *financial performance*. Prayag et al. (2018) dan Guliman-Qudsi et al. (2024) menunjukkan bahwa *planned resilience* tidak berpengaruh langsung terhadap *financial performance*, namun bekerja melalui *adaptive resilience* sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan kinerja keuangan. Dengan demikian, *preventive resilience*, *reactive resilience*, dan *dynamic managerial capabilities* yang dimiliki UMKM kuliner akan terlebih dahulu memperkuat *financial resilience* berupa stabilitas keuangan, likuiditas yang memadai, profitabilitas yang terjaga, yang kemudian akan meningkatkan *financial performance* melalui pendapatan yang stabil dan pengelolaan biaya yang efisien (Yousaf & Kamran, 2025). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa *financial resilience* memediasi pengaruh *preventive resilience*, *reactive resilience*, dan *dynamic managerial capabilities* terhadap *financial performance*, sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yousaf dan Kamran (2025) dan Crespo et al. (2025).

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan, maka hipotesis sementara pada penelitian ini adalah:

H_1 = *Preventive resilience* berpengaruh positif terhadap *financial resilience*.

H_2 = *Reactive resilience* berpengaruh positif terhadap *financial resilience*.

H₃= *Dynamic managerial capabilities* berpengaruh positif terhadap *financial resilience*.

H₄= *Preventive resilience* berpengaruh positif terhadap *financial performance*.

H₅= *Reactive resilience* berpengaruh positif terhadap *financial performance*.

H₆= *Dynamic managerial capabilities* berpengaruh positif terhadap *financial performance*.

H₇= *Financial resilience* berpengaruh positif terhadap *financial performance*.