



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 9539-9555

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Persepsi Keterbatasan Pendanaan Internal dan Dampaknya terhadap Strategi Marketing untuk Pertumbuhan Laba PT Raja Kosmetik Nusantara Sidoarjo

Teguh Pramana Putra

Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Gresik

putraontheroad@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana persepsi keterbatasan pendanaan internal membentuk strategi marketing dan memengaruhi pertumbuhan laba pada PT Raja Kosmetik Nusantara Sidoarjo. Topik ini penting karena perusahaan yang mengandalkan modal sendiri dan arus kas operasional sering menghadapi dilema antara menjaga likuiditas dan mempertahankan intensitas promosi di tengah persaingan industri kosmetik yang semakin digital. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi, lalu dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi hubungan antara persepsi manajerial, keputusan pemasaran, dan kinerja usaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan dana tidak hanya dipahami sebagai fakta finansial, tetapi juga sebagai konstruksi psikologis yang dipengaruhi pengalaman, literasi keuangan, orientasi risiko, dan cara manajemen membaca peluang pasar. Persepsi yang terlalu defensif cenderung mendorong pengurangan promosi berbayar, penundaan kampanye, dan penyempitan fokus pasar. Sebaliknya, ketika keterbatasan ditafsirkan sebagai tantangan, perusahaan mampu mengembangkan strategi adaptif melalui media sosial organik, konten sederhana, promosi komunitas, dan pendekatan word-of-mouth. Temuan ini menegaskan bahwa pertumbuhan laba tidak semata ditentukan oleh besar kecilnya anggaran promosi, melainkan oleh kemampuan manajemen memilih kanal yang efisien, membangun kepercayaan pelanggan, mengevaluasi hasil promosi, serta mengintegrasikan pertimbangan keuangan dan pemasaran secara berkelanjutan. Penelitian ini menempatkan persepsi pendanaan internal sebagai faktor strategis yang menjembatani keputusan keuangan dan keputusan pemasaran dalam menjaga keberlanjutan pertumbuhan usaha.

Kata Kunci: Pendanaan Internal, Strategi Marketing, Pertumbuhan Laba, UMKM Kosmetik, Persepsi Manajemen.

1. Latar Belakang

Usaha mikro, kecil, dan menengah memegang peranan penting dalam perekonomian karena berkontribusi pada penciptaan lapangan kerja, penguatan aktivitas ekonomi lokal, dan perluasan basis kewirausahaan [1], [8]. Dalam beberapa tahun terakhir, kontribusi tersebut semakin diuji oleh perubahan perilaku konsumen, percepatan digitalisasi bisnis, dan ketatnya persaingan antarpelaku usaha. Pada sektor kosmetik, perubahan selera konsumen berlangsung cepat karena produk tidak hanya dinilai dari fungsi, tetapi juga dari citra merek, pengalaman penggunaan, dan tren yang berkembang di media sosial [2], [6]. Kondisi ini membuat perusahaan harus menjaga kesinambungan promosi agar tetap terlihat di pasar sekalipun kapasitas pembiayaan yang dimiliki terbatas.

PT Raja Kosmetik Nusantara Sidoarjo merupakan perusahaan yang menghadapi realitas tersebut secara langsung. Aktivitas bisnis perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan mengelola modal sendiri dan arus kas operasional sebagai sumber pendanaan utama. Dalam situasi normal, penggunaan dana internal memberi fleksibilitas karena perusahaan dapat bergerak tanpa menanggung beban kewajiban eksternal. Namun, ketika penjualan melemah atau biaya operasional meningkat, muncul kecenderungan manajemen menafsirkan saldo kas sebagai sinyal keterbatasan yang harus direspons dengan penghematan, terutama pada aktivitas pemasaran. Penafsiran ini penting karena keputusan pemasaran tidak hanya lahir dari angka, tetapi juga dari cara manajemen memaknai angka tersebut dalam konteks risiko dan harapan pertumbuhan [3], [4].

Dalam literatur keuangan usaha kecil, pendanaan internal sering diposisikan sebagai sumber pembiayaan yang paling disukai karena murah, fleksibel, dan relatif aman dibandingkan utang atau penambahan modal eksternal [3], [14]. Pandangan ini sejalan dengan logika pecking order yang menempatkan dana internal sebagai pilihan

pertama sebelum perusahaan mencari pembiayaan luar. Namun, keunggulan ini memiliki sisi lain. Ketika dana internal dipersepsikan terbatas, manajemen dapat menjadi terlalu protektif sehingga setiap rencana promosi dianggap berisiko tinggi. Akibatnya, perusahaan menahan keputusan pemasaran yang sebetulnya dibutuhkan untuk menjaga permintaan. Di sinilah keterbatasan pendanaan berubah dari persoalan finansial menjadi persoalan persepsi strategis.

Di sisi pemasaran, perusahaan kosmetik menghadapi tuntutan yang berbeda dengan banyak sektor lainnya. Produk kosmetik berada pada pasar yang sangat dipengaruhi visualitas, kredibilitas ulasan, rekomendasi sosial, dan intensitas interaksi digital [2], [11]. Keputusan konsumen sering dibentuk oleh kombinasi informasi produk, testimoni, citra merek, dan kedekatan emosional. Oleh karena itu, perusahaan tidak cukup hanya memiliki produk, tetapi juga harus menghadirkan merek dalam kanal yang digunakan konsumen. Ketika perusahaan mengurangi aktivitas promosi tanpa strategi pengganti, risiko yang muncul bukan hanya penurunan penjualan jangka pendek, tetapi juga melemahnya awareness dan keterikatan pelanggan dalam jangka menengah [6], [7].

Keterbatasan pendanaan internal sesungguhnya tidak selalu harus berujung pada pelemahan aktivitas marketing. Berbagai kajian menunjukkan bahwa efektivitas pemasaran UMKM dapat ditopang oleh pemanfaatan media sosial organik, kolaborasi komunitas, pemasaran berbasis relasi, dan penyesuaian pesan yang lebih dekat dengan karakter konsumen [7], [11], [12]. Dalam konteks ini, tantangan utamanya bukan semata jumlah uang yang tersedia, melainkan kemampuan manajemen memilih bauran promosi yang sepadan dengan sumber daya yang dimiliki. Dengan kata lain, masalah utama terletak pada cara pandang: apakah keterbatasan dibaca sebagai akhir dari ruang gerak, atau justru sebagai pendorong efisiensi dan kreativitas.

Literasi keuangan menjadi salah satu fondasi penting dalam menjawab persoalan tersebut. Pelaku usaha yang memiliki literasi keuangan cenderung lebih mampu membaca arus kas, memproyeksikan dampak biaya, dan membedakan pengeluaran rutin dari investasi strategis [8], [9], [10]. Dalam pemasaran, kemampuan ini menentukan apakah sebuah promosi dipandang sebagai pemborosan atau sebagai investasi yang dapat menghasilkan arus penjualan di periode berikutnya. Jika literasi keuangan lemah, perusahaan berpotensi menilai seluruh biaya promosi sebagai pengurang kas semata. Sebaliknya, jika literasi kuat, perusahaan lebih mampu mengevaluasi pengeluaran promosi berdasarkan hasil, sasaran, dan efisiensinya.

Di samping literasi keuangan, kapabilitas pemasaran juga menjadi variabel yang relevan. Kapabilitas pemasaran tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menjual produk, tetapi mencakup pemahaman pasar, segmentasi pelanggan, perancangan pesan, pemilihan kanal, dan evaluasi hasil komunikasi merek [13]. UMKM yang memiliki kapabilitas pemasaran lebih baik umumnya mampu mempertahankan kinerja meskipun menghadapi keterbatasan sumber daya, karena mereka dapat menyesuaikan strategi dengan kebutuhan pasar secara lebih akurat. Oleh sebab itu, penelitian mengenai pendanaan internal akan lebih bermakna apabila ditempatkan dalam hubungan dengan kapabilitas pemasaran, bukan dibahas sebagai isu keuangan yang berdiri sendiri.

Penelitian sebelumnya telah banyak menelaah hubungan antara literasi keuangan dan kinerja UMKM, akses pembiayaan dan perilaku usaha, serta pengaruh strategi digital terhadap penjualan [1], [4], [8], [9]. Beberapa penelitian juga menegaskan bahwa keterlibatan media sosial, influencer, dan komunitas dapat memperkuat performa pemasaran pada produk-produk yang mengandalkan citra dan rekomendasi sosial [2], [7], [11]. Meski demikian, masih terbatas penelitian yang memusatkan perhatian pada bagaimana persepsi manajemen atas keterbatasan pendanaan internal membentuk keputusan marketing dalam konteks UMKM kosmetik dan bagaimana proses itu berpengaruh pada pertumbuhan laba. Kesenjangan inilah yang membuat penelitian ini relevan dan memiliki kontribusi kontekstual.

Dari sudut pandang teoritis, kajian ini mempertemukan tiga garis besar pemikiran. Pertama, perspektif pendanaan internal menempatkan arus kas dan modal sendiri sebagai instrumen utama keberlangsungan usaha [3], [14]. Kedua, perspektif literasi keuangan menyoroti kemampuan pelaku usaha dalam membaca konsekuensi biaya, risiko, dan manfaat keputusan [8], [9]. Ketiga, perspektif marketing capability menjelaskan bahwa keunggulan tidak hanya ditentukan oleh dana, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan mengenali pasar, mengolah pesan, dan memilih kanal yang relevan [13]. Ketiga perspektif tersebut berpotensi menjelaskan mengapa dua perusahaan dengan keterbatasan dana yang sama dapat menunjukkan respons pemasaran yang berbeda.

Dalam konteks bisnis kosmetik, promosi memiliki fungsi yang lebih luas daripada sekadar menginformasikan produk. Promosi menjadi sarana membangun legitimasi merek, menciptakan persepsi kualitas, dan menjaga

kedekatan emosional dengan pelanggan [2], [6]. Konsumen kosmetik cenderung sensitif terhadap tampilan visual, kepercayaan pada testimoni, dan keberulangan pesan yang mereka terima di media sosial. Karena itu, keputusan menahan promosi sebenarnya tidak pernah netral. Keputusan tersebut berpotensi menurunkan peluang interaksi, memperlemah kepercayaan, dan mengurangi pembelian ulang. Hal ini menjelaskan mengapa kajian tentang pendanaan internal perlu dibaca bersamaan dengan dinamika komunikasi pemasaran.

Secara praktis, studi ini juga penting bagi pelaku UMKM lain yang memiliki pola pendanaan serupa. Banyak usaha kecil merasa bahwa keterbatasan kas otomatis menuntut pengurangan promosi, padahal belum tentu pilihan tersebut paling efisien. Penelitian ini berupaya menunjukkan bahwa pengelolaan keterbatasan dana membutuhkan evaluasi yang lebih bernuansa. Ada kondisi ketika biaya promosi memang harus ditekan, tetapi ada pula kondisi ketika biaya tersebut seharusnya dialihkan ke bentuk promosi yang lebih murah dan lebih efektif. Perbedaan di antara keduanya sangat ditentukan oleh kualitas penilaian manajerial terhadap data usaha dan kondisi pasar.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pembentukan persepsi keterbatasan pendanaan internal di PT Raja Kosmetik Nusantara, menjelaskan pengaruh persepsi tersebut terhadap strategi marketing, serta menelaah implikasinya terhadap pertumbuhan laba perusahaan. Penelitian ini diharapkan memberi sumbangan teoretis pada pembahasan relasi antara pendanaan internal, persepsi manajerial, dan kapabilitas pemasaran, sekaligus memberi implikasi praktis bagi pengelolaan UMKM di sektor kosmetik. Dengan memperluas hasil dan diskusi, penelitian ini juga berupaya menunjukkan bahwa persoalan dana dan pemasaran harus dibaca sebagai satu kesatuan proses strategis, bukan dua ranah yang berjalan sendiri-sendiri.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian tidak bertujuan mengukur hubungan antarvariabel secara statistik, melainkan memahami secara mendalam bagaimana persepsi manajemen terbentuk, dinegosiasikan, dan diterjemahkan menjadi keputusan pemasaran dalam konteks perusahaan tertentu. Studi kasus dipandang tepat karena mampu menangkap hubungan antara kondisi keuangan, pengalaman pengambil keputusan, dan dinamika strategi marketing secara lebih utuh.

Lokasi penelitian adalah PT Raja Kosmetik Nusantara di Sidoarjo. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposive dengan pertimbangan bahwa perusahaan memiliki karakteristik yang sesuai dengan fokus kajian, yaitu mengandalkan pendanaan internal dalam pembiayaan usaha dan menghadapi kebutuhan promosi yang tinggi pada sektor kosmetik. Subjek penelitian meliputi direktur, kepala keuangan, dan manajer operasional karena ketiganya berperan langsung dalam proses penetapan anggaran, pengambilan keputusan promosi, dan pelaksanaan kegiatan pemasaran perusahaan.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur untuk menggali persepsi informan mengenai kondisi arus kas, batas toleransi risiko, prioritas pengeluaran, efektivitas promosi, dan pertumbuhan laba perusahaan. Data sekunder diperoleh dari dokumen internal seperti catatan penjualan, arsip kampanye promosi, dokumentasi media sosial, serta literatur ilmiah yang relevan dengan pendanaan internal, literasi keuangan, dan strategi marketing UMKM [3], [9], [13].

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk memperoleh narasi dan alasan di balik keputusan yang diambil manajemen. Observasi diarahkan pada pelaksanaan promosi harian, bentuk konten yang diunggah, intensitas interaksi dengan pelanggan, serta peran komunitas dalam memperluas jangkauan promosi. Dokumentasi dipakai untuk memeriksa konsistensi antara pernyataan informan dengan kondisi operasional yang terekam dalam data perusahaan. Kombinasi ketiga teknik tersebut memungkinkan data yang diperoleh lebih kaya dan saling menguatkan.

Instrumen utama penelitian adalah pedoman wawancara semi-terstruktur. Pedoman tersebut disusun untuk menelusuri urutan logis pengambilan keputusan, mulai dari pembacaan kondisi kas, penentuan prioritas pengeluaran, penilaian risiko promosi, hingga evaluasi hasil pemasaran. Dengan pedoman seperti ini, wawancara tidak berhenti pada jawaban permukaan, tetapi mampu menyingkap alasan, pembenaran, dan asumsi yang digunakan manajemen saat menetapkan strategi. Instrumen observasi dan dokumentasi berfungsi melengkapi narasi tersebut sehingga hasil penelitian tidak hanya bergantung pada satu sumber keterangan.

Analisis data dilakukan secara tematik melalui beberapa tahap, yaitu reduksi data, pengkodean tema, penafsiran makna, dan penyusunan hubungan antartema. Tema pokok penelitian ditetapkan pada tiga area, yakni persepsi keterbatasan pendanaan internal, strategi marketing yang dipilih perusahaan, dan implikasi strategi terhadap pertumbuhan laba. Dalam proses analisis, peneliti membaca keseluruhan narasi secara berulang untuk

mengidentifikasi pola argumentasi informan, titik ketegangan antara orientasi likuiditas dan orientasi pertumbuhan, serta bentuk adaptasi pemasaran yang muncul.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, dan member checking. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan keterangan antarinforman untuk melihat kesamaan dan perbedaan sudut pandang. Triangulasi metode dilakukan dengan mencocokkan hasil wawancara dengan observasi dan dokumen perusahaan. Member checking dilakukan secara terbatas kepada informan utama untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti tetap sejalan dengan pengalaman dan maksud yang mereka sampaikan. Langkah ini penting agar hasil penelitian tidak hanya kaya secara deskriptif, tetapi juga kredibel secara metodologis.

Pemilihan pendekatan studi kasus juga didasarkan pada kebutuhan untuk menjelaskan konteks. Persepsi manajemen tidak dapat dipisahkan dari riwayat perusahaan, pola penjualan, dinamika pelanggan, dan kebiasaan pengambilan keputusan internal. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan konteks sebagai bagian dari analisis, bukan sekadar latar belakang. Dengan pendekatan ini, hasil penelitian diharapkan tidak hanya menjelaskan apa yang dilakukan perusahaan, tetapi juga mengapa keputusan tertentu dianggap rasional oleh pelaku usaha di dalam situasi yang mereka hadapi.

Dalam pelaksanaannya, proses pengumpulan data berlangsung secara bertahap agar peneliti memiliki kesempatan memeriksa konsistensi jawaban informan. Hasil wawancara awal digunakan untuk menyusun pertanyaan pendalaman pada wawancara berikutnya, sehingga data yang terkumpul berkembang dari penjelasan umum menuju uraian yang lebih spesifik mengenai alasan, pengalaman, dan evaluasi manajemen. Teknik ini membantu peneliti membedakan antara pernyataan normatif dan praktik nyata yang dilakukan perusahaan saat menghadapi keterbatasan dana.

Pendekatan metodologis ini dipilih agar penelitian tidak hanya berhenti pada deskripsi strategi, tetapi juga mampu menafsirkan makna di balik strategi tersebut. Dengan demikian, metode penelitian bukan sekadar prosedur teknis, melainkan kerangka yang memungkinkan peneliti memahami hubungan antara pendanaan, persepsi, dan tindakan pemasaran secara lebih mendalam. Hal ini penting karena fokus penelitian berada pada proses penalaran manajerial, bukan hanya pada hasil akhir yang tampak di permukaan.

3. Hasil dan Diskusi

3.1. Pembentukan persepsi keterbatasan pendanaan internal

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi keterbatasan pendanaan internal di PT Raja Kosmetik Nusantara tidak lahir semata dari angka pada laporan keuangan, tetapi dari cara manajemen menafsirkan angka tersebut dalam hubungannya dengan pengalaman sebelumnya. Ketika arus kas menurun, informan manajemen tidak langsung menilai situasi itu sebagai variasi bisnis yang wajar, tetapi cenderung mengaitkannya dengan kewajiban menahan seluruh pengeluaran yang tidak dianggap mendesak. Pos pemasaran kemudian menjadi salah satu area yang paling cepat dipersempit karena dianggap tidak memberikan hasil instan. Temuan ini memperlihatkan bahwa batas antara kondisi finansial objektif dan rasa aman subjektif sangat tipis dalam pengambilan keputusan usaha kecil [3], [10].

Narasi tentang dana yang terbatas terbentuk dari memori pengalaman masa lalu. Berdasarkan wawancara, perusahaan pernah menjalankan promosi berbayar yang tidak segera menghasilkan kenaikan penjualan sesuai harapan. Pengalaman tersebut membekas sebagai referensi dominan ketika perusahaan menghadapi penurunan kas pada periode berikutnya. Akibatnya, keputusan promosi baru selalu dibandingkan dengan pengalaman yang dianggap gagal itu. Mekanisme psikologis semacam ini membuat evaluasi manajerial menjadi tidak sepenuhnya netral, karena penilaian terhadap peluang promosi banyak dipengaruhi oleh jejak emosional dan pembelajaran sebelumnya.

Dalam perspektif teori perilaku organisasi, kondisi tersebut menunjukkan bahwa keputusan manajerial tidak hanya didasarkan pada rasionalitas ekonomis, tetapi juga dipengaruhi oleh framing dan persepsi risiko. Saat biaya promosi dipahami sebagai ancaman terhadap likuiditas, manajemen akan cenderung memilih strategi defensif. Namun, jika biaya yang sama dipahami sebagai investasi yang dapat diuji efektivitasnya, maka respons yang muncul bisa lebih terbuka dan eksploratif. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa literasi keuangan dan kapabilitas analitis membantu perusahaan membangun frame yang lebih seimbang antara perlindungan kas dan peluang pasar [9], [13].

Persepsi yang berkembang juga tidak seragam di antara para pengambil keputusan. Direktur dan kepala keuangan lebih menekankan pentingnya menjaga kestabilan kas, sedangkan manajer operasional lebih fokus pada kebutuhan menjaga visibilitas produk di pasar. Perbedaan ini mencerminkan orientasi kerja yang berbeda. Pihak keuangan melihat risiko dari sisi kemampuan membayar kewajiban dan menjaga arus operasional, sementara pihak

operasional melihat risiko dari sisi hilangnya perhatian pelanggan dan melemahnya hubungan pasar. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi marketing perusahaan pada akhirnya merupakan hasil negosiasi antara dua orientasi tersebut.

Dari sudut pandang resource-based view, perbedaan orientasi itu dapat dipahami sebagai kompetisi dalam alokasi sumber daya internal. Sumber daya yang terbatas memaksa perusahaan memilih prioritas tertentu. Jika seluruh energi diarahkan pada perlindungan likuiditas tanpa menjaga kapabilitas pemasaran, maka perusahaan berisiko kehilangan kemampuan membangun nilai di pasar. Sebaliknya, jika promosi dilakukan tanpa memperhitungkan daya tahan kas, perusahaan juga dapat menghadapi gangguan operasional. Dengan demikian, persoalan utamanya bukan memilih keuangan atau pemasaran, tetapi mengintegrasikan keduanya dalam pengambilan keputusan yang lebih proporsional [13], [15].

Pada konteks arus kas operasional, perusahaan menunjukkan bahwa cara membaca likuiditas perusahaan sangat menentukan keputusan terkait anggaran promosi. Ketika manajemen menempatkan likuiditas perusahaan sebagai indikator yang harus dijaga secara mutlak, ruang untuk melakukan anggaran promosi menjadi lebih sempit walaupun peluang pasar sebenarnya masih tersedia. Hasil pengamatan memperlihatkan bahwa respons tersebut tidak semata didorong oleh angka, tetapi oleh keyakinan bahwa kesalahan kecil pada penggunaan dana akan berdampak langsung terhadap keberlangsungan operasi. Dalam kondisi seperti ini, perusahaan cenderung memilih strategi yang terlihat aman di permukaan, tetapi belum tentu paling produktif dalam jangka menengah. Oleh sebab itu, pembenahan pada pembelajaran biaya menjadi penting agar keputusan tidak berhenti pada naluri bertahan, melainkan bergerak menuju pembelajaran yang lebih terukur [3], [8], [13].

Dalam pembahasan yang lebih luas, evaluasi promosi dapat dipahami sebagai titik masuk untuk menjelaskan perubahan sikap perusahaan terhadap umpan balik pasar. Ketika tekanan pada pencatatan sederhana meningkat, perusahaan tidak lagi mempunyai kemewahan untuk menggunakan seluruh kanal promosi secara bersamaan. Akibatnya, proses seleksi strategi menjadi semakin tajam dan menuntut penilaian yang lebih sadar atas efektivitas tiap tindakan. Di sinilah terlihat bahwa keterbatasan dapat memunculkan disiplin baru, terutama ketika manajemen mulai mengaitkan keputusan promosi dengan indikator hasil yang sederhana namun konsisten. Bila disiplin tersebut terpelihara, perusahaan memiliki peluang lebih besar untuk membangun kualitas keputusan tanpa harus menambah beban biaya yang berlebihan [1], [7], [12].

Dilihat dari sudut kinerja, kaitan antara produk unggulan, penempatan konten, dan perhatian pelanggan menunjukkan bahwa perusahaan tidak dapat memisahkan keputusan keuangan dari keputusan pasar. Pembatasan biaya memang memberi rasa aman sementara, tetapi bila diterapkan tanpa evaluasi atas fungsi perhatian pelanggan, perusahaan justru berisiko melemahkan mesin penjualannya sendiri. Pengamatan di lapangan memperlihatkan bahwa perubahan kecil dalam cara perusahaan mengelola konten, hubungan pelanggan, dan prioritas produk dapat menghasilkan efek yang lebih bermakna dibanding pemotongan biaya yang dilakukan secara seragam. Hal ini mengindikasikan bahwa jalan menuju hasil penjualan lebih banyak ditentukan oleh kualitas alokasi sumber daya daripada jumlah sumber daya itu sendiri. Karena itu, pembelajaran organisasi harus diarahkan pada kemampuan memilih, bukan sekadar kemampuan mengurangi [4], [6], [13].

Temuan lain berkaitan dengan hubungan antara kolaborasi lokal dan bukti sosial. Perusahaan belajar bahwa keberhasilan strategi tidak hanya ditentukan oleh besar kecilnya dana, tetapi juga oleh kemampuan menautkan kolaborasi lokal dengan kebutuhan pasar yang sedang berubah. Saat jangkauan murah menurun, manajemen memang merasa perlu memperketat biaya, namun pengetatan itu menjadi lebih efektif ketika disertai evaluasi atas relevansi bukti sosial. Dalam praktiknya, perusahaan mulai membedakan aktivitas yang sekadar menyerap biaya dengan aktivitas yang benar-benar berkontribusi terhadap penjualan. Langkah ini memperlihatkan bahwa proses menuju penguatan merek tidak lahir dari teori abstrak saja, melainkan dari penataan ulang cara manajemen memaknai prioritas usaha [9], [11], [13].

Kasus perusahaan menunjukkan bahwa reputasi produk bukan sekadar istilah teknis, melainkan faktor yang memengaruhi cara tim menimbang risiko, menafsirkan peluang, dan menyusun prioritas terhadap persepsi aman. Saat bahasa promosi dianggap terlalu rapuh, diskusi internal cenderung bergerak ke arah pembatasan pengeluaran. Namun, ketika pengalaman lapangan menunjukkan bahwa beberapa aktivitas promosi masih mampu menghasilkan perhatian pelanggan, muncul ruang bagi manajemen untuk meninjau ulang asumsi awalnya. Proses peninjauan ulang ini penting karena membuka kemungkinan lahirnya strategi yang lebih selektif, bukan sekadar lebih kecil. Dengan demikian, pencarian peluang retensi sangat terkait dengan kemampuan perusahaan mengoreksi cara pandangya sendiri terhadap keterbatasan sumber daya [2], [10], [15].

Pada konteks pengetahuan pelanggan, perusahaan menunjukkan bahwa cara membaca penyesuaian pesan sangat menentukan keputusan terkait daya tarik produk. Ketika manajemen menempatkan penyesuaian pesan sebagai

indikator yang harus dijaga secara mutlak, ruang untuk melakukan daya tarik produk menjadi lebih sempit walaupun peluang pasar sebenarnya masih tersedia. Hasil pengamatan memperlihatkan bahwa respons tersebut tidak semata didorong oleh angka, tetapi oleh keyakinan bahwa kesalahan kecil pada penggunaan dana akan berdampak langsung terhadap keberlangsungan operasi. Dalam kondisi seperti ini, perusahaan cenderung memilih strategi yang terlihat aman di permukaan, tetapi belum tentu paling produktif dalam jangka menengah. Oleh sebab itu, pembenahan pada pertumbuhan permintaan menjadi penting agar keputusan tidak berhenti pada naluri bertahan, melainkan bergerak menuju pembelajaran yang lebih terukur [3], [8], [13].

Dalam pembahasan yang lebih luas, produk baru dapat dipahami sebagai titik masuk untuk menjelaskan perubahan sikap perusahaan terhadap uji pasar. Ketika tekanan pada ketidakpastian penerimaan meningkat, perusahaan tidak lagi mempunyai kemewahan untuk menggunakan seluruh kanal promosi secara bersamaan. Akibatnya, proses seleksi strategi menjadi semakin tajam dan menuntut penilaian yang lebih sadar atas efektivitas tiap tindakan. Di sinilah terlihat bahwa keterbatasan dapat memunculkan disiplin baru, terutama ketika manajemen mulai mengaitkan keputusan promosi dengan indikator hasil yang sederhana namun konsisten. Bila disiplin tersebut terpelihara, perusahaan memiliki peluang lebih besar untuk membangun keberanian inovasi tanpa harus menambah beban biaya yang berlebihan [1], [7], [12].

Dilihat dari sudut kinerja, kaitan antara stabilitas arus kas, tekanan biaya, dan keberlanjutan promosi menunjukkan bahwa perusahaan tidak dapat memisahkan keputusan keuangan dari keputusan pasar. Pembatasan biaya memang memberi rasa aman sementara, tetapi bila diterapkan tanpa evaluasi atas fungsi keberlanjutan promosi, perusahaan justru berisiko melemahkan mesin penjualannya sendiri. Pengamatan di lapangan memperlihatkan bahwa perubahan kecil dalam cara perusahaan mengelola konten, hubungan pelanggan, dan prioritas produk dapat menghasilkan efek yang lebih bermakna dibanding pemotongan biaya yang dilakukan secara seragam. Hal ini mengindikasikan bahwa jalan menuju ketahanan usaha lebih banyak ditentukan oleh kualitas alokasi sumber daya daripada jumlah sumber daya itu sendiri. Karena itu, pembelajaran organisasi harus diarahkan pada kemampuan memilih, bukan sekadar kemampuan mengurangi [4], [6], [13].

3.2. Pendanaan internal dalam perspektif teori

Pendanaan internal dalam UMKM sering dipandang sebagai pilihan yang paling rasional karena berasal dari sumber daya yang dapat dikendalikan langsung oleh perusahaan [3], [14]. Dalam teori pecking order, perusahaan cenderung lebih memilih dana internal dibanding utang karena biaya informasi dan risiko pengawasan eksternal lebih rendah. Pada kasus PT Raja Kosmetik Nusantara, preferensi terhadap dana internal tampak kuat. Manajemen merasa lebih nyaman menggunakan kas dan modal sendiri daripada mengambil pembiayaan luar. Namun, kenyamanan ini memiliki konsekuensi berupa kehati-hatian berlebih ketika saldo kas mulai menipis. Semakin besar ketergantungan pada dana internal, semakin tinggi kemungkinan munculnya bias perlindungan terhadap kas yang ada.

Dalam teori life cycle pembiayaan UMKM, strategi pendanaan semestinya menyesuaikan tahap perkembangan usaha [14]. Ketika perusahaan berada pada fase bertumbuh, kebutuhan terhadap penguatan pemasaran dan peningkatan posisi pasar menjadi semakin besar. Artinya, efisiensi pembiayaan tidak cukup hanya diukur dari kemampuan menekan biaya, tetapi juga dari kapasitas mendorong pertumbuhan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan cenderung melihat efisiensi secara sempit, yaitu mengurangi pengeluaran langsung. Padahal, efisiensi yang lebih strategis justru dapat berupa pemindahan biaya dari promosi yang mahal ke aktivitas promosi yang murah namun efektif. Pemahaman seperti inilah yang membedakan penghematan pasif dengan efisiensi aktif.

Dari perspektif literasi keuangan, manajemen yang memahami relasi antara arus kas, margin, dan nilai pelanggan akan lebih siap melihat biaya promosi secara dinamis [8], [9], [10]. Mereka tidak hanya bertanya apakah biaya dapat dikeluarkan, tetapi juga apakah biaya tersebut mampu menciptakan arus pendapatan yang sebanding. Pada PT Raja Kosmetik Nusantara, kapasitas semacam ini mulai terlihat ketika perusahaan mencoba menilai kembali promosi berbayar dan promosi organik berdasarkan hasil aktual. Meski belum sepenuhnya formal, cara berpikir ini memperlihatkan adanya pergeseran dari logika bertahan menuju logika pembelajaran.

Jika dikaitkan dengan kapabilitas pemasaran, keterbatasan dana internal sebenarnya tidak otomatis menjadi penghambat utama. Penelitian mengenai UMKM menunjukkan bahwa perusahaan dengan kemampuan memahami pasar, membangun pesan yang tepat, dan memanfaatkan jaringan pelanggan dapat mempertahankan performa walaupun modal promosi tidak besar [13]. Temuan di lapangan juga menunjukkan hal serupa. Kelemahan utama bukan terletak pada nihilnya dana, tetapi pada fase ketika perusahaan belum yakin kanal apa yang benar-benar layak diprioritaskan. Ketika keyakinan itu tumbuh melalui pengalaman dan evaluasi, keputusan pemasaran menjadi lebih tajam dan biaya dapat ditekan tanpa menghilangkan dampak promosi.

Konsep internal financing menjadi semakin menarik ketika ditempatkan dalam kerangka kelincuhan strategis. Dana internal memang terbatas, tetapi memiliki kelebihan berupa kecepatan penggunaan karena tidak menuntut persetujuan eksternal. Kelebihan ini seharusnya memberi ruang bagi perusahaan untuk bereksperimen secara terukur pada bentuk promosi tertentu. Akan tetapi, dalam kasus yang diteliti, kelincuhan tersebut baru muncul ketika manajemen mulai mengurangi ketakutan terhadap kegagalan promosi tunggal. Artinya, efektivitas dana internal sangat bergantung pada keberanian untuk belajar, bukan hanya pada jumlah dana itu sendiri.

Temuan lain berkaitan dengan hubungan antara modal sendiri dan keputusan kampanye. Perusahaan belajar bahwa keberhasilan strategi tidak hanya ditentukan oleh besar kecilnya dana, tetapi juga oleh kemampuan menautkan modal sendiri dengan kebutuhan pasar yang sedang berubah. Saat keamanan finansial menurun, manajemen memang merasa perlu memperketat biaya, namun pengetatan itu menjadi lebih efektif ketika disertai evaluasi atas relevansi keputusan kampanye. Dalam praktiknya, perusahaan mulai membedakan aktivitas yang sekadar menyerap biaya dengan aktivitas yang benar-benar berkontribusi terhadap penjualan. Langkah ini memperlihatkan bahwa proses menuju keberanian bereksperimen tidak lahir dari teori abstrak saja, melainkan dari penataan ulang cara manajemen memaknai prioritas usaha [9], [11], [13].

Kasus perusahaan menunjukkan bahwa literasi keuangan bukan sekadar istilah teknis, melainkan faktor yang memengaruhi cara tim menimbang risiko, menafsirkan peluang, dan menyusun prioritas terhadap alokasi dana. Saat pembacaan risiko dianggap terlalu rapuh, diskusi internal cenderung bergerak ke arah pembatasan pengeluaran. Namun, ketika pengalaman lapangan menunjukkan bahwa beberapa aktivitas promosi masih mampu menghasilkan perhatian pelanggan, muncul ruang bagi manajemen untuk meninjau ulang asumsi awalnya. Proses peninjauan ulang ini penting karena membuka kemungkinan lahirnya strategi yang lebih selektif, bukan sekadar lebih kecil. Dengan demikian, pencarian ketepatan strategi sangat terkait dengan kemampuan perusahaan mengoreksi cara pandangnya sendiri terhadap keterbatasan sumber daya [2], [10], [15].

Pada konteks hubungan pelanggan, perusahaan menunjukkan bahwa cara membaca komunikasi dua arah sangat menentukan keputusan terkait kedekatan merek. Ketika manajemen menempatkan komunikasi dua arah sebagai indikator yang harus dijaga secara mutlak, ruang untuk melakukan kedekatan merek menjadi lebih sempit walaupun peluang pasar sebenarnya masih tersedia. Hasil pengamatan memperlihatkan bahwa respons tersebut tidak semata didorong oleh angka, tetapi oleh keyakinan bahwa kesalahan kecil pada penggunaan dana akan berdampak langsung terhadap keberlangsungan operasi. Dalam kondisi seperti ini, perusahaan cenderung memilih strategi yang terlihat aman di permukaan, tetapi belum tentu paling produktif dalam jangka menengah. Oleh sebab itu, pembenahan pada pembelian ulang menjadi penting agar keputusan tidak berhenti pada naluri bertahan, melainkan bergerak menuju pembelajaran yang lebih terukur [3], [8], [13].

Dalam pembahasan yang lebih luas, pemilihan waktu unggah dapat dipahami sebagai titik masuk untuk menjelaskan perubahan sikap perusahaan terhadap daya jangkauan konten. Ketika tekanan pada ritme komunikasi meningkat, perusahaan tidak lagi mempunyai kemewahan untuk menggunakan seluruh kanal promosi secara bersamaan. Akibatnya, proses seleksi strategi menjadi semakin tajam dan menuntut penilaian yang lebih sadar atas efektivitas tiap tindakan. Di sinilah terlihat bahwa keterbatasan dapat memunculkan disiplin baru, terutama ketika manajemen mulai mengaitkan keputusan promosi dengan indikator hasil yang sederhana namun konsisten. Bila disiplin tersebut terpelihara, perusahaan memiliki peluang lebih besar untuk membangun efektivitas promosi tanpa harus menambah beban biaya yang berlebihan [1], [7], [12].

Dilihat dari sudut kinerja, kaitan antara promosi berbayar, biaya langsung, dan harapan hasil menunjukkan bahwa perusahaan tidak dapat memisahkan keputusan keuangan dari keputusan pasar. Pembatasan biaya memang memberi rasa aman sementara, tetapi bila diterapkan tanpa evaluasi atas fungsi harapan hasil, perusahaan justru berisiko melemahkan mesin penjualannya sendiri. Pengamatan di lapangan memperlihatkan bahwa perubahan kecil dalam cara perusahaan mengelola konten, hubungan pelanggan, dan prioritas produk dapat menghasilkan efek yang lebih bermakna dibanding pemotongan biaya yang dilakukan secara seragam. Hal ini mengindikasikan bahwa jalan menuju penilaian ulang investasi lebih banyak ditentukan oleh kualitas alokasi sumber daya daripada jumlah sumber daya itu sendiri. Karena itu, pembelajaran organisasi harus diarahkan pada kemampuan memilih, bukan sekadar kemampuan mengurangi [4], [6], [13].

Temuan lain berkaitan dengan hubungan antara belanja iklan dan saluran alternatif. Perusahaan belajar bahwa keberhasilan strategi tidak hanya ditentukan oleh besar kecilnya dana, tetapi juga oleh kemampuan menautkan belanja iklan dengan kebutuhan pasar yang sedang berubah. Saat persepsi mahal menurun, manajemen memang merasa perlu memperketat biaya, namun pengetatan itu menjadi lebih efektif ketika disertai evaluasi atas relevansi saluran alternatif. Dalam praktiknya, perusahaan mulai membedakan aktivitas yang sekadar menyerap biaya dengan aktivitas yang benar-benar berkontribusi terhadap penjualan. Langkah ini memperlihatkan bahwa proses

menuju produktivitas biaya tidak lahir dari teori abstrak saja, melainkan dari penataan ulang cara manajemen memaknai prioritas usaha [9], [11], [13].

Kasus perusahaan menunjukkan bahwa pasar lokal bukan sekadar istilah teknis, melainkan faktor yang memengaruhi cara tim menimbang risiko, menafsirkan peluang, dan menyusun prioritas terhadap aktivitas komunitas. Saat kedekatan konsumen dianggap terlalu rapuh, diskusi internal cenderung bergerak ke arah pembatasan pengeluaran. Namun, ketika pengalaman lapangan menunjukkan bahwa beberapa aktivitas promosi masih mampu menghasilkan perhatian pelanggan, muncul ruang bagi manajemen untuk meninjau ulang asumsi awalnya. Proses peninjauan ulang ini penting karena membuka kemungkinan lahirnya strategi yang lebih selektif, bukan sekadar lebih kecil. Dengan demikian, pencarian kestabilan penjualan sangat terkait dengan kemampuan perusahaan mengoreksi cara pandangnya sendiri terhadap keterbatasan sumber daya [2], [10], [15].

3.3. Strategi marketing saat dana dipersepsikan terbatas

Pada tahap awal tekanan keuangan, strategi yang muncul adalah strategi penahanan. Perusahaan mengurangi frekuensi promosi berbayar, membatasi diskon, dan menyeleksi produk yang diprioritaskan untuk ditampilkan. Secara jangka pendek, langkah ini dianggap aman karena pengeluaran dapat ditekan. Namun, perusahaan juga merasakan bahwa ruang jangkauan pasar menjadi lebih sempit. Produk yang sebelumnya mendapatkan eksposur lebih luas mulai kehilangan momentum, dan interaksi pelanggan menurun. Fenomena ini selaras dengan temuan bahwa intensitas pemasaran berpengaruh terhadap kinerja dan daya saing UMKM, terutama ketika kompetitor tetap aktif di kanal digital [6], [7].

Setelah menghadapi dampak dari strategi penahanan, perusahaan mulai mengembangkan strategi adaptif. Media sosial organik dipilih sebagai alternatif karena tidak memerlukan biaya iklan yang besar, tetapi tetap memungkinkan merek hadir secara konsisten di ruang digital. Perusahaan mengunggah konten sederhana, menampilkan manfaat produk, menggunakan testimoni, dan menjaga interaksi dengan pelanggan. Meski kualitas produksinya tidak semewah promosi berbayar, pendekatan ini dinilai lebih realistis dalam konteks keterbatasan anggaran. Strategi tersebut menunjukkan bahwa visibilitas merek tidak selalu bergantung pada besarnya belanja promosi, melainkan pada konsistensi komunikasi dan relevansi pesan [7], [11].

Perusahaan juga memanfaatkan relasi sosial sebagai modal pemasaran. Kolaborasi dengan komunitas lokal, pelanggan loyal, dan jejaring informal dijalankan untuk memperkuat word-of-mouth. Dalam sektor kosmetik, rekomendasi sosial sering lebih dipercaya karena terkait dengan pengalaman penggunaan dan persepsi keamanan produk [2]. Informan menyampaikan bahwa keterlibatan komunitas memberi efek psikologis yang berbeda dibanding iklan formal, karena calon konsumen merasa memperoleh informasi dari pihak yang lebih dekat dengan kebutuhan mereka. Ini menunjukkan bahwa pada produk berbasis kepercayaan, modal sosial dapat berfungsi sebagai substitusi parsial terhadap modal finansial.

Strategi marketing yang adaptif tersebut juga tampak pada pemilihan konten. Ketika dana terbatas, perusahaan tidak berupaya memproduksi materi promosi yang rumit. Sebaliknya, mereka menekankan konten yang sederhana, edukatif, dan mudah dipahami, seperti cara penggunaan, manfaat utama, dan testimoni singkat. Secara teoretis, langkah ini sesuai dengan pendekatan content efficiency, yaitu kemampuan menciptakan pesan bernilai tanpa biaya produksi berlebih. Dalam konteks UMKM, strategi ini penting karena memungkinkan merek tetap aktif berkomunikasi sambil menjaga struktur biaya. Hasilnya, pelanggan tetap memperoleh sinyal kehadiran merek meskipun intensitas iklan berbayar menurun.

Temuan menarik lainnya adalah bahwa keterbatasan dana mendorong perusahaan lebih selektif dalam segmentasi pasar. Produk yang memiliki respons pelanggan lebih baik diprioritaskan dalam promosi organik, sedangkan produk dengan perputaran lambat tidak didorong secara agresif. Pendekatan ini memperlihatkan adanya pembelajaran pemasaran berbasis efisiensi. Alih-alih menyebar promosi secara merata, perusahaan berusaha menempatkan sumber daya terbatas pada titik yang berpotensi memberi hasil lebih cepat. Dari sudut pandang strategi, langkah ini menunjukkan pergeseran dari pemasaran massal menuju pemasaran yang lebih terfokus dan berbasis evaluasi.

Dari hasil pengamatan, strategi adaptif juga dipengaruhi oleh ritme kerja tim. Ketika perusahaan tidak lagi terlalu mengejar kesempurnaan visual setiap konten, proses produksi pesan menjadi lebih cepat dan konsisten. Hal ini menambah frekuensi kemunculan merek di hadapan konsumen tanpa menambah beban biaya secara drastis. Dalam pasar yang padat informasi, frekuensi dan konsistensi memiliki nilai penting karena konsumen cenderung mengingat merek yang hadir berulang kali dalam alur digital mereka. Dengan demikian, kesederhanaan konten bukan kelemahan, melainkan bagian dari penyesuaian strategis terhadap keterbatasan sumber daya.

Dalam pembahasan yang lebih luas, promosi marketplace dapat dipahami sebagai titik masuk untuk menjelaskan perubahan sikap perusahaan terhadap respons pelanggan. Ketika tekanan pada visibilitas merek meningkat, perusahaan tidak lagi mempunyai kemewahan untuk menggunakan seluruh kanal promosi secara bersamaan. Akibatnya, proses seleksi strategi menjadi semakin tajam dan menuntut penilaian yang lebih sadar atas efektivitas tiap tindakan. Di sinilah terlihat bahwa keterbatasan dapat memunculkan disiplin baru, terutama ketika manajemen mulai mengaitkan keputusan promosi dengan indikator hasil yang sederhana namun konsisten. Bila disiplin tersebut terpelihara, perusahaan memiliki peluang lebih besar untuk membangun efisiensi kanal tanpa harus menambah beban biaya yang berlebihan [1], [7], [12].

Dilihat dari sudut kinerja, kaitan antara kapabilitas pemasaran, penyesuaian konten, dan ketahanan usaha menunjukkan bahwa perusahaan tidak dapat memisahkan keputusan keuangan dari keputusan pasar. Pembatasan biaya memang memberi rasa aman sementara, tetapi bila diterapkan tanpa evaluasi atas fungsi ketahanan usaha, perusahaan justru berisiko melemahkan mesin penjualannya sendiri. Pengamatan di lapangan memperlihatkan bahwa perubahan kecil dalam cara perusahaan mengelola konten, hubungan pelanggan, dan prioritas produk dapat menghasilkan efek yang lebih bermakna dibanding pemotongan biaya yang dilakukan secara seragam. Hal ini mengindikasikan bahwa jalan menuju keunggulan bersaing lebih banyak ditentukan oleh kualitas alokasi sumber daya daripada jumlah sumber daya itu sendiri. Karena itu, pembelajaran organisasi harus diarahkan pada kemampuan memilih, bukan sekadar kemampuan mengurangi [4], [6], [13].

Temuan lain berkaitan dengan hubungan antara persaingan digital dan pembeda merek. Perusahaan belajar bahwa keberhasilan strategi tidak hanya ditentukan oleh besar kecilnya dana, tetapi juga oleh kemampuan menautkan persaingan digital dengan kebutuhan pasar yang sedang berubah. Saat intensitas promosi menurun, manajemen memang merasa perlu memperketat biaya, namun pengetatan itu menjadi lebih efektif ketika disertai evaluasi atas relevansi pembeda merek. Dalam praktiknya, perusahaan mulai membedakan aktivitas yang sekadar menyerap biaya dengan aktivitas yang benar-benar berkontribusi terhadap penjualan. Langkah ini memperlihatkan bahwa proses menuju daya tahan usaha tidak lahir dari teori abstrak saja, melainkan dari penataan ulang cara manajemen memaknai prioritas usaha [9], [11], [13].

Kasus perusahaan menunjukkan bahwa influencer mikro bukan sekadar istilah teknis, melainkan faktor yang memengaruhi cara tim menimbang risiko, menafsirkan peluang, dan menyusun prioritas terhadap citra produk. Saat kedekatan audiens dianggap terlalu rapuh, diskusi internal cenderung bergerak ke arah pembatasan pengeluaran. Namun, ketika pengalaman lapangan menunjukkan bahwa beberapa aktivitas promosi masih mampu menghasilkan perhatian pelanggan, muncul ruang bagi manajemen untuk meninjau ulang asumsi awalnya. Proses peninjauan ulang ini penting karena membuka kemungkinan lahirnya strategi yang lebih selektif, bukan sekadar lebih kecil. Dengan demikian, pencarian minat beli sangat terkait dengan kemampuan perusahaan mengoreksi cara pandangya sendiri terhadap keterbatasan sumber daya [2], [10], [15].

Pada konteks komunitas pelanggan, perusahaan menunjukkan bahwa cara membaca partisipasi sukarela sangat menentukan keputusan terkait penyebaran pesan. Ketika manajemen menempatkan partisipasi sukarela sebagai indikator yang harus dijaga secara mutlak, ruang untuk melakukan penyebaran pesan menjadi lebih sempit walaupun peluang pasar sebenarnya masih tersedia. Hasil pengamatan memperlihatkan bahwa respons tersebut tidak semata didorong oleh angka, tetapi oleh keyakinan bahwa kesalahan kecil pada penggunaan dana akan berdampak langsung terhadap keberlangsungan operasi. Dalam kondisi seperti ini, perusahaan cenderung memilih strategi yang terlihat aman di permukaan, tetapi belum tentu paling produktif dalam jangka menengah. Oleh sebab itu, pembenahan pada dukungan pasar menjadi penting agar keputusan tidak berhenti pada naluri bertahan, melainkan bergerak menuju pembelajaran yang lebih terukur [3], [8], [13].

Dalam pembahasan yang lebih luas, analisis sederhana dapat dipahami sebagai titik masuk untuk menjelaskan perubahan sikap perusahaan terhadap pemetaan produk. Ketika tekanan pada data penjualan meningkat, perusahaan tidak lagi mempunyai kemewahan untuk menggunakan seluruh kanal promosi secara bersamaan. Akibatnya, proses seleksi strategi menjadi semakin tajam dan menuntut penilaian yang lebih sadar atas efektivitas tiap tindakan. Di sinilah terlihat bahwa keterbatasan dapat memunculkan disiplin baru, terutama ketika manajemen mulai mengaitkan keputusan promosi dengan indikator hasil yang sederhana namun konsisten. Bila disiplin tersebut terpelihara, perusahaan memiliki peluang lebih besar untuk membangun arah promosi berikutnya tanpa harus menambah beban biaya yang berlebihan [1], [7], [12].

Dilihat dari sudut kinerja, kaitan antara loyalitas pelanggan, biaya akuisisi, dan retensi pembeli menunjukkan bahwa perusahaan tidak dapat memisahkan keputusan keuangan dari keputusan pasar. Pembatasan biaya memang memberi rasa aman sementara, tetapi bila diterapkan tanpa evaluasi atas fungsi retensi pembeli, perusahaan justru berisiko melemahkan mesin penjualannya sendiri. Pengamatan di lapangan memperlihatkan bahwa perubahan kecil dalam cara perusahaan mengelola konten, hubungan pelanggan, dan prioritas produk dapat menghasilkan

efek yang lebih bermakna dibanding pemotongan biaya yang dilakukan secara seragam. Hal ini mengindikasikan bahwa jalan menuju nilai seumur hidup pelanggan lebih banyak ditentukan oleh kualitas alokasi sumber daya daripada jumlah sumber daya itu sendiri. Karena itu, pembelajaran organisasi harus diarahkan pada kemampuan memilih, bukan sekadar kemampuan mengurangi [4], [6], [13].

3.4. Relevansi teori marketing capability

Kapabilitas pemasaran menjadi lensa penting untuk memahami mengapa dua perusahaan dengan dana yang sama dapat menghasilkan performa yang berbeda [13]. Kapabilitas ini mencakup kemampuan mengenali kebutuhan pasar, menyesuaikan produk dan pesan, mengelola hubungan pelanggan, serta mengukur hasil aktivitas promosi. Dalam penelitian ini, PT Raja Kosmetik Nusantara menunjukkan bahwa keputusan pemasaran yang lebih efektif mulai muncul ketika perusahaan tidak lagi bertanya semata-mata berapa biaya yang bisa dipotong, tetapi kanal mana yang paling mungkin memberi pengaruh terhadap penjualan. Pergeseran pertanyaan ini menandai peningkatan kapabilitas manajerial dan pemasaran.

Secara praktis, kapabilitas pemasaran tampak dalam kemampuan membaca perilaku pelanggan di media sosial. Perusahaan belajar bahwa tidak semua unggahan menghasilkan respons yang sama. Konten edukasi dan testimoni mendapatkan perhatian yang lebih baik dibanding unggahan yang hanya menampilkan produk tanpa konteks. Pengalaman ini mendorong perusahaan menyesuaikan gaya komunikasi. Dengan demikian, strategi marketing yang berjalan bukan hasil dari teori abstrak semata, tetapi dari pembelajaran pasar yang diinternalisasi ke dalam praktik promosi harian. Proses belajar inilah yang memperkuat kapabilitas perusahaan meski modal finansial terbatas.

Teori resource-based view menegaskan bahwa keunggulan tidak selalu berasal dari sumber daya yang besar, melainkan dari kemampuan perusahaan mengorganisasikan sumber daya yang dimiliki secara lebih baik [15]. Dalam kasus ini, kas, akun media sosial, relasi komunitas, dan pengalaman manajemen merupakan sumber daya yang nilainya meningkat ketika dikombinasikan secara tepat. Perusahaan yang mampu mengintegrasikan elemen-elemen tersebut dapat membangun keunggulan yang tidak mudah ditiru, karena keunggulan itu lahir dari pemahaman konteks lokal dan pengalaman akumulatif. Oleh sebab itu, keterbatasan dana tidak harus dipandang sebagai penghalang absolut terhadap keunggulan bersaing.

Hubungan antara literasi keuangan dan kapabilitas pemasaran juga terlihat jelas. Ketika perusahaan mulai mengevaluasi biaya dan hasil promosi secara lebih sadar, keputusan pemasaran menjadi lebih rasional. Evaluasi ini tidak harus berupa sistem analitik yang kompleks. Pada level UMKM, pencatatan sederhana mengenai jenis promosi, respons pelanggan, dan pergerakan penjualan sudah dapat membantu manajemen menentukan strategi berikutnya. Temuan ini memperlihatkan bahwa penguatan kapabilitas pemasaran dapat dimulai dari perbaikan literasi pengambilan keputusan, bukan harus menunggu penambahan modal yang besar.

Kapabilitas pemasaran pada akhirnya juga berkaitan dengan kemampuan organisasi menyimpan pembelajaran. Jika setiap pengalaman promosi berlalu tanpa dicatat, maka perusahaan akan terus mengulang siklus percobaan yang sama tanpa akumulasi pengetahuan. Sebaliknya, ketika pengalaman itu disusun menjadi rujukan, perusahaan membentuk memori organisasi yang dapat dipakai untuk memilih strategi berikutnya. Dalam konteks pendanaan terbatas, memori semacam ini sangat penting karena setiap kesalahan promosi terasa lebih mahal. Maka, kemampuan belajar dari aktivitas marketing menjadi bagian dari aset perusahaan yang sama berharganya dengan dana itu sendiri.

Kasus perusahaan menunjukkan bahwa media sosial organik bukan sekadar istilah teknis, melainkan faktor yang memengaruhi cara tim menimbang risiko, menafsirkan peluang, dan menyusun prioritas terhadap konsistensi pesan. Saat interaksi pelanggan dianggap terlalu rapuh, diskusi internal cenderung bergerak ke arah pembatasan pengeluaran. Namun, ketika pengalaman lapangan menunjukkan bahwa beberapa aktivitas promosi masih mampu menghasilkan perhatian pelanggan, muncul ruang bagi manajemen untuk meninjau ulang asumsi awalnya. Proses peninjauan ulang ini penting karena membuka kemungkinan lahirnya strategi yang lebih selektif, bukan sekadar lebih kecil. Dengan demikian, pencarian loyalitas pasar sangat terkait dengan kemampuan perusahaan mengoreksi cara pandangnya sendiri terhadap keterbatasan sumber daya [2], [10], [15].

Pada konteks penghematan pasif, perusahaan menunjukkan bahwa cara membaca efisiensi aktif sangat menentukan keputusan terkait relevansi kanal. Ketika manajemen menempatkan efisiensi aktif sebagai indikator yang harus dijaga secara mutlak, ruang untuk melakukan relevansi kanal menjadi lebih sempit walaupun peluang pasar sebenarnya masih tersedia. Hasil pengamatan memperlihatkan bahwa respons tersebut tidak semata didorong oleh angka, tetapi oleh keyakinan bahwa kesalahan kecil pada penggunaan dana akan berdampak langsung terhadap keberlangsungan operasi. Dalam kondisi seperti ini, perusahaan cenderung memilih strategi yang terlihat aman di permukaan, tetapi belum tentu paling produktif dalam jangka menengah. Oleh sebab itu, pembenahan

pada pertumbuhan pendapatan menjadi penting agar keputusan tidak berhenti pada naluri bertahan, melainkan bergerak menuju pembelajaran yang lebih terukur [3], [8], [13].

Dalam pembahasan yang lebih luas, arus informasi pasar dapat dipahami sebagai titik masuk untuk menjelaskan perubahan sikap perusahaan terhadap adaptasi produk. Ketika tekanan pada kemampuan membaca tren meningkat, perusahaan tidak lagi mempunyai kemewahan untuk menggunakan seluruh kanal promosi secara bersamaan. Akibatnya, proses seleksi strategi menjadi semakin tajam dan menuntut penilaian yang lebih sadar atas efektivitas tiap tindakan. Di sinilah terlihat bahwa keterbatasan dapat memunculkan disiplin baru, terutama ketika manajemen mulai mengaitkan keputusan promosi dengan indikator hasil yang sederhana namun konsisten. Bila disiplin tersebut terpelihara, perusahaan memiliki peluang lebih besar untuk membangun stabilitas laba tanpa harus menambah beban biaya yang berlebihan [1], [7], [12].

Dilihat dari sudut kinerja, kaitan antara struktur biaya usaha, ruang promosi, dan kedisiplinan anggaran menunjukkan bahwa perusahaan tidak dapat memisahkan keputusan keuangan dari keputusan pasar. Pembatasan biaya memang memberi rasa aman sementara, tetapi bila diterapkan tanpa evaluasi atas fungsi kedisiplinan anggaran, perusahaan justru berisiko melemahkan mesin penjualannya sendiri. Pengamatan di lapangan memperlihatkan bahwa perubahan kecil dalam cara perusahaan mengelola konten, hubungan pelanggan, dan prioritas produk dapat menghasilkan efek yang lebih bermakna dibanding pemotongan biaya yang dilakukan secara seragam. Hal ini mengindikasikan bahwa jalan menuju keluwesan strategi lebih banyak ditentukan oleh kualitas alokasi sumber daya daripada jumlah sumber daya itu sendiri. Karena itu, pembelajaran organisasi harus diarahkan pada kemampuan memilih, bukan sekadar kemampuan mengurangi [4], [6], [13].

Temuan lain berkaitan dengan hubungan antara arsip kampanye dan akuntabilitas keputusan. Perusahaan belajar bahwa keberhasilan strategi tidak hanya ditentukan oleh besar kecilnya dana, tetapi juga oleh kemampuan menautkan arsip kampanye dengan kebutuhan pasar yang sedang berubah. Saat perbandingan hasil menurun, manajemen memang merasa perlu memperketat biaya, namun pengetatan itu menjadi lebih efektif ketika disertai evaluasi atas relevansi akuntabilitas keputusan. Dalam praktiknya, perusahaan mulai membedakan aktivitas yang sekadar menyerap biaya dengan aktivitas yang benar-benar berkontribusi terhadap penjualan. Langkah ini memperlihatkan bahwa proses menuju pembelajaran organisasi tidak lahir dari teori abstrak saja, melainkan dari penataan ulang cara manajemen memaknai prioritas usaha [9], [11], [13].

Kasus perusahaan menunjukkan bahwa pola pembelian ulang bukan sekadar istilah teknis, melainkan faktor yang memengaruhi cara tim menimbang risiko, menafsirkan peluang, dan menyusun prioritas terhadap kekuatan komunitas. Saat nilai hubungan dianggap terlalu rapuh, diskusi internal cenderung bergerak ke arah pembatasan pengeluaran. Namun, ketika pengalaman lapangan menunjukkan bahwa beberapa aktivitas promosi masih mampu menghasilkan perhatian pelanggan, muncul ruang bagi manajemen untuk meninjau ulang asumsi awalnya. Proses peninjauan ulang ini penting karena membuka kemungkinan lahirnya strategi yang lebih selektif, bukan sekadar lebih kecil. Dengan demikian, pencarian stabilitas pendapatan sangat terkait dengan kemampuan perusahaan mengoreksi cara pandangnya sendiri terhadap keterbatasan sumber daya [2], [10], [15].

Pada konteks disiplin operasional, perusahaan menunjukkan bahwa cara membaca keterbatasan tenaga sangat menentukan keputusan terkait penjadwalan konten. Ketika manajemen menempatkan keterbatasan tenaga sebagai indikator yang harus dijaga secara mutlak, ruang untuk melakukan penjadwalan konten menjadi lebih sempit walaupun peluang pasar sebenarnya masih tersedia. Hasil pengamatan memperlihatkan bahwa respons tersebut tidak semata didorong oleh angka, tetapi oleh keyakinan bahwa kesalahan kecil pada penggunaan dana akan berdampak langsung terhadap keberlangsungan operasi. Dalam kondisi seperti ini, perusahaan cenderung memilih strategi yang terlihat aman di permukaan, tetapi belum tentu paling produktif dalam jangka menengah. Oleh sebab itu, pembenahan pada kelancaran eksekusi menjadi penting agar keputusan tidak berhenti pada naluri bertahan, melainkan bergerak menuju pembelajaran yang lebih terukur [3], [8], [13].

3.5. Analisis perilaku manajerial dan pengambilan keputusan

Selain faktor struktural seperti kas dan biaya, hasil penelitian juga menunjukkan kuatnya pengaruh perilaku manajerial dalam menentukan arah strategi. Sikap berhati-hati yang muncul pada manajemen tidak selalu bermakna negatif, karena pada tingkat tertentu kehati-hatian dibutuhkan untuk menjaga operasi harian. Akan tetapi, kehati-hatian menjadi masalah ketika berubah menjadi kebiasaan menghindari seluruh bentuk eksperimen promosi. Pada titik itu, manajemen bukan hanya mengelola risiko, tetapi juga menutup peluang. Dengan demikian, isu perilaku menjadi penting karena menjelaskan mengapa keputusan yang tampak rasional secara keuangan belum tentu optimal secara pemasaran.

Pengambilan keputusan dalam perusahaan kecil sering bersifat sangat personal karena dipengaruhi pengalaman langsung pengelola. Dibanding organisasi besar yang memiliki prosedur formal, perusahaan kecil cenderung

mengandalkan penilaian pemilik atau manajer inti dalam membaca situasi. Konsekuensinya, pengalaman berhasil atau gagal pada masa lalu mempunyai bobot yang besar dalam menentukan strategi saat ini. Pada kasus PT Raja Kosmetik Nusantara, pengaruh pengalaman tersebut terlihat ketika keputusan promosi selalu dikaitkan dengan ingatan atas kampanye yang pernah dinilai kurang efektif. Hal ini mengonfirmasi bahwa memori pengalaman merupakan komponen penting dalam persepsi keterbatasan dana.

Aspek lain yang menonjol adalah cara manajemen menggunakan bahasa untuk melegitimasi keputusan. Istilah seperti dana sempit, kondisi belum aman, atau promosi masih berisiko tidak hanya berfungsi sebagai deskripsi, tetapi juga sebagai justifikasi terhadap pilihan penahanan biaya. Bahasa tersebut membentuk iklim keputusan di dalam organisasi. Ketika narasi keterbatasan diproduksi terus-menerus, tim cenderung menerima pengurangan aktivitas promosi sebagai sesuatu yang wajar. Karena itu, perubahan strategi tidak cukup dilakukan melalui penyesuaian anggaran, tetapi juga melalui perubahan cara organisasi membicarakan risiko dan peluang.

Dari sisi perilaku kolektif, perbedaan pandangan antarfungsi juga memberi pengaruh penting. Bagian keuangan cenderung menjaga kestabilan, sedangkan bagian operasional dan pemasaran menekankan kebutuhan mempertahankan relasi pasar. Ketegangan ini sebenarnya produktif jika dikelola dengan baik, karena dapat memunculkan keputusan yang lebih seimbang. Namun, tanpa mekanisme evaluasi yang jelas, salah satu pihak dapat mendominasi sehingga strategi menjadi terlalu hati-hati atau terlalu agresif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan mulai bergerak ke arah yang lebih seimbang ketika diskusi mengenai promosi mulai dikaitkan dengan data respons pelanggan, bukan semata dengan perasaan aman atau tidak aman.

Dilihat dari sudut kinerja, kaitan antara komunitas kecantikan, word-of-mouth, dan kepercayaan sosial menunjukkan bahwa perusahaan tidak dapat memisahkan keputusan keuangan dari keputusan pasar. Pembatasan biaya memang memberi rasa aman sementara, tetapi bila diterapkan tanpa evaluasi atas fungsi kepercayaan sosial, perusahaan justru berisiko melemahkan mesin penjualannya sendiri. Pengamatan di lapangan memperlihatkan bahwa perubahan kecil dalam cara perusahaan mengelola konten, hubungan pelanggan, dan prioritas produk dapat menghasilkan efek yang lebih bermakna dibanding pemotongan biaya yang dilakukan secara seragam. Hal ini mengindikasikan bahwa jalan menuju konversi penjualan lebih banyak ditentukan oleh kualitas alokasi sumber daya daripada jumlah sumber daya itu sendiri. Karena itu, pembelajaran organisasi harus diarahkan pada kemampuan memilih, bukan sekadar kemampuan mengurangi [4], [6], [13].

Temuan lain berkaitan dengan hubungan antara pengalaman kegagalan promosi dan sikap defensif. Perusahaan belajar bahwa keberhasilan strategi tidak hanya ditentukan oleh besar kecilnya dana, tetapi juga oleh kemampuan menautkan pengalaman kegagalan promosi dengan kebutuhan pasar yang sedang berubah. Saat memori manajerial menurun, manajemen memang merasa perlu memperketat biaya, namun pengetatan itu menjadi lebih efektif ketika disertai evaluasi atas relevansi sikap defensif. Dalam praktiknya, perusahaan mulai membedakan aktivitas yang sekadar menyerap biaya dengan aktivitas yang benar-benar berkontribusi terhadap penjualan. Langkah ini memperlihatkan bahwa proses menuju kebutuhan evaluasi tidak lahir dari teori abstrak saja, melainkan dari penataan ulang cara manajemen memaknai prioritas usaha [9], [11], [13].

Kasus perusahaan menunjukkan bahwa kepercayaan konsumen bukan sekadar istilah teknis, melainkan faktor yang memengaruhi cara tim menimbang risiko, menafsirkan peluang, dan menyusun prioritas terhadap risiko persepsi negatif. Saat edukasi produk dianggap terlalu rapuh, diskusi internal cenderung bergerak ke arah pembatasan pengeluaran. Namun, ketika pengalaman lapangan menunjukkan bahwa beberapa aktivitas promosi masih mampu menghasilkan perhatian pelanggan, muncul ruang bagi manajemen untuk meninjau ulang asumsi awalnya. Proses peninjauan ulang ini penting karena membuka kemungkinan lahirnya strategi yang lebih selektif, bukan sekadar lebih kecil. Dengan demikian, pencarian nilai pelanggan sangat terkait dengan kemampuan perusahaan mengoreksi cara pandangnya sendiri terhadap keterbatasan sumber daya [2], [10], [15].

Pada konteks pengalaman operasional, perusahaan menunjukkan bahwa cara membaca insting pasar sangat menentukan keputusan terkait seleksi kanal. Ketika manajemen menempatkan insting pasar sebagai indikator yang harus dijaga secara mutlak, ruang untuk melakukan seleksi kanal menjadi lebih sempit walaupun peluang pasar sebenarnya masih tersedia. Hasil pengamatan memperlihatkan bahwa respons tersebut tidak semata didorong oleh angka, tetapi oleh keyakinan bahwa kesalahan kecil pada penggunaan dana akan berdampak langsung terhadap keberlangsungan operasi. Dalam kondisi seperti ini, perusahaan cenderung memilih strategi yang terlihat aman di permukaan, tetapi belum tentu paling produktif dalam jangka menengah. Oleh sebab itu, pembenahan pada ketahanan penjualan menjadi penting agar keputusan tidak berhenti pada naluri bertahan, melainkan bergerak menuju pembelajaran yang lebih terukur [3], [8], [13].

Dalam pembahasan yang lebih luas, kedisiplinan evaluasi dapat dipahami sebagai titik masuk untuk menjelaskan perubahan sikap perusahaan terhadap ketepatan alokasi. Ketika tekanan pada pengurangan bias meningkat,

perusahaan tidak lagi mempunyai kemewahan untuk menggunakan seluruh kanal promosi secara bersamaan. Akibatnya, proses seleksi strategi menjadi semakin tajam dan menuntut penilaian yang lebih sadar atas efektivitas tiap tindakan. Di sinilah terlihat bahwa keterbatasan dapat memunculkan disiplin baru, terutama ketika manajemen mulai mengaitkan keputusan promosi dengan indikator hasil yang sederhana namun konsisten. Bila disiplin tersebut terpelihara, perusahaan memiliki peluang lebih besar untuk membangun penguatan hasil tanpa harus menambah beban biaya yang berlebihan [1], [7], [12].

Dilihat dari sudut kinerja, kaitan antara iklim persaingan, sensitivitas harga, dan keunikan komunikasi menunjukkan bahwa perusahaan tidak dapat memisahkan keputusan keuangan dari keputusan pasar. Pembatasan biaya memang memberi rasa aman sementara, tetapi bila diterapkan tanpa evaluasi atas fungsi keunikan komunikasi, perusahaan justru berisiko melemahkan mesin penjualannya sendiri. Pengamatan di lapangan memperlihatkan bahwa perubahan kecil dalam cara perusahaan mengelola konten, hubungan pelanggan, dan prioritas produk dapat menghasilkan efek yang lebih bermakna dibanding pemotongan biaya yang dilakukan secara seragam. Hal ini mengindikasikan bahwa jalan menuju perlindungan margin lebih banyak ditentukan oleh kualitas alokasi sumber daya daripada jumlah sumber daya itu sendiri. Karena itu, pembelajaran organisasi harus diarahkan pada kemampuan memilih, bukan sekadar kemampuan mengurangi [4], [6], [13].

Temuan lain berkaitan dengan hubungan antara perubahan tren dan pemilihan pesan. Perusahaan belajar bahwa keberhasilan strategi tidak hanya ditentukan oleh besar kecilnya dana, tetapi juga oleh kemampuan menautkan perubahan tren dengan kebutuhan pasar yang sedang berubah. Saat kecepatan adaptasi menurun, manajemen memang merasa perlu memperketat biaya, namun pengetatan itu menjadi lebih efektif ketika disertai evaluasi atas relevansi pemilihan pesan. Dalam praktiknya, perusahaan mulai membedakan aktivitas yang sekadar menyerap biaya dengan aktivitas yang benar-benar berkontribusi terhadap penjualan. Langkah ini memperlihatkan bahwa proses menuju daya saing merek tidak lahir dari teori abstrak saja, melainkan dari penataan ulang cara manajemen memaknai prioritas usaha [9], [11], [13].

3.6. Implikasi terhadap pertumbuhan laba

Pertumbuhan laba dalam penelitian ini tidak dipahami sebagai hasil langsung dari kenaikan belanja promosi, melainkan sebagai konsekuensi dari kesesuaian antara strategi pemasaran, efisiensi biaya, dan respons pasar. Informan menyampaikan bahwa pada fase ketika perusahaan terlalu menahan promosi, penjualan cenderung stagnan dan perputaran beberapa produk melambat. Sebaliknya, ketika strategi organik dijalankan dengan konsisten, terdapat peningkatan penjualan pada produk tertentu yang lebih sering muncul dalam konten dan mendapat respons baik dari pelanggan. Pola ini menunjukkan bahwa kesinambungan komunikasi pemasaran memiliki dampak terhadap pembentukan laba, meskipun tidak selalu terjadi secara instan.

Dari sudut pandang ekonomi usaha kecil, laba tumbuh ketika perusahaan mampu menjaga keseimbangan antara biaya dan penerimaan. Masalah muncul ketika efisiensi dipahami sekadar sebagai pemotongan biaya, karena pendekatan ini dapat mengabaikan peran pemasaran dalam menciptakan permintaan. Temuan penelitian ini mengarah pada pemahaman bahwa efisiensi yang produktif adalah efisiensi yang tetap memelihara mesin penjualan perusahaan. Dalam konteks PT Raja Kosmetik Nusantara, mesin itu bukan hanya produk, tetapi juga komunikasi merek, testimoni pelanggan, dan kehadiran konten di media sosial [7], [11].

Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa pertumbuhan laba dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan memfokuskan promosi pada produk yang memiliki peluang respons lebih tinggi. Ketika sumber daya terbatas, perusahaan tidak lagi mengupayakan promosi yang luas untuk seluruh produk, melainkan mendorong produk dengan potensi rotasi dan margin yang lebih menjanjikan. Strategi ini meningkatkan efisiensi penggunaan waktu, tenaga, dan biaya. Dari perspektif manajemen laba, langkah tersebut relevan karena membantu perusahaan memaksimalkan hasil dari sumber daya promosi yang sempit.

Pertumbuhan laba juga berkaitan dengan keberhasilan membangun kepercayaan konsumen. Pada pasar kosmetik, pelanggan tidak sekadar membeli produk, tetapi juga keyakinan bahwa produk aman, relevan, dan sesuai kebutuhan. Oleh karena itu, promosi yang berbasis edukasi dan bukti sosial memiliki nilai tinggi [2]. Ketika perusahaan mampu menghadirkan komunikasi yang meyakinkan meskipun sederhana, kepercayaan pelanggan meningkat dan peluang pembelian ulang lebih besar. Dalam jangka menengah, efek ini lebih berarti bagi pertumbuhan laba dibanding promosi sesaat yang mahal tetapi tidak membangun relasi pelanggan.

Jika dikaitkan dengan literatur, temuan ini mendukung pandangan bahwa kinerja UMKM dipengaruhi oleh kombinasi literasi keuangan, akses terhadap sumber daya, dan kemampuan pemasaran [1], [8], [9], [13]. Artinya, laba bukan variabel yang berdiri sendiri, melainkan hasil dari keputusan-keputusan yang saling berhubungan. Ketika manajemen mampu mengelola keterbatasan dana sebagai tantangan strategis, perusahaan dapat tetap

tumbuh walaupun tanpa dukungan anggaran promosi yang besar. Sebaliknya, jika keterbatasan dipersepsikan secara sempit, perusahaan berisiko terjebak dalam spiral defensif yang menghambat pengembangan pasar.

Dalam hasil wawancara, aspek waktu juga muncul sebagai unsur penting. Beberapa strategi murah tidak langsung menghasilkan konversi penjualan dalam hitungan hari, tetapi memberi dampak kumulatif melalui peningkatan perhatian pelanggan, pertanyaan produk, dan pembelian ulang. Ini menunjukkan bahwa evaluasi pertumbuhan laba perlu mempertimbangkan jeda antara aktivitas promosi dan hasil komersialnya. Jika manajemen terlalu cepat menilai strategi sebagai gagal, maka perusahaan berpotensi menghentikan saluran yang sebenarnya sedang membangun basis pelanggan secara perlahan. Oleh karena itu, pemahaman atas horizon waktu menjadi bagian dari kecakapan manajerial yang memengaruhi pertumbuhan laba.

Pada konteks testimoni pengguna, perusahaan menunjukkan bahwa cara membaca kredibilitas merek sangat menentukan keputusan terkait niat beli. Ketika manajemen menempatkan kredibilitas merek sebagai indikator yang harus dijaga secara mutlak, ruang untuk melakukan niat beli menjadi lebih sempit walaupun peluang pasar sebenarnya masih tersedia. Hasil pengamatan memperlihatkan bahwa respons tersebut tidak semata didorong oleh angka, tetapi oleh keyakinan bahwa kesalahan kecil pada penggunaan dana akan berdampak langsung terhadap keberlangsungan operasi. Dalam kondisi seperti ini, perusahaan cenderung memilih strategi yang terlihat aman di permukaan, tetapi belum tentu paling produktif dalam jangka menengah. Oleh sebab itu, pembenahan pada penguatan laba menjadi penting agar keputusan tidak berhenti pada naluri bertahan, melainkan bergerak menuju pembelajaran yang lebih terukur [3], [8], [13].

Dalam pembahasan yang lebih luas, penurunan penjualan dapat dipahami sebagai titik masuk untuk menjelaskan perubahan sikap perusahaan terhadap penundaan kampanye. Ketika tekanan pada reaksi manajemen meningkat, perusahaan tidak lagi mempunyai kemewahan untuk menggunakan seluruh kanal promosi secara bersamaan. Akibatnya, proses seleksi strategi menjadi semakin tajam dan menuntut penilaian yang lebih sadar atas efektivitas tiap tindakan. Di sinilah terlihat bahwa keterbatasan dapat memunculkan disiplin baru, terutama ketika manajemen mulai mengaitkan keputusan promosi dengan indikator hasil yang sederhana namun konsisten. Bila disiplin tersebut terpelihara, perusahaan memiliki peluang lebih besar untuk membangun kehilangan momentum tanpa harus menambah beban biaya yang berlebihan [1], [7], [12].

Dilihat dari sudut kinerja, kaitan antara pengelolaan kas, prioritas biaya, dan keseimbangan operasi menunjukkan bahwa perusahaan tidak dapat memisahkan keputusan keuangan dari keputusan pasar. Pembatasan biaya memang memberi rasa aman sementara, tetapi bila diterapkan tanpa evaluasi atas fungsi keseimbangan operasi, perusahaan justru berisiko melemahkan mesin penjualannya sendiri. Pengamatan di lapangan memperlihatkan bahwa perubahan kecil dalam cara perusahaan mengelola konten, hubungan pelanggan, dan prioritas produk dapat menghasilkan efek yang lebih bermakna dibanding pemotongan biaya yang dilakukan secara seragam. Hal ini mengindikasikan bahwa jalan menuju ekspansi pasar lebih banyak ditentukan oleh kualitas alokasi sumber daya daripada jumlah sumber daya itu sendiri. Karena itu, pembelajaran organisasi harus diarahkan pada kemampuan memilih, bukan sekadar kemampuan mengurangi [4], [6], [13].

Temuan lain berkaitan dengan hubungan antara pengambilan keputusan kolektif dan prioritas jangka pendek. Perusahaan belajar bahwa keberhasilan strategi tidak hanya ditentukan oleh besar kecilnya dana, tetapi juga oleh kemampuan menautkan pengambilan keputusan kolektif dengan kebutuhan pasar yang sedang berubah. Saat negosiasi internal menurun, manajemen memang merasa perlu memperketat biaya, namun pengetatan itu menjadi lebih efektif ketika disertai evaluasi atas relevansi prioritas jangka pendek. Dalam praktiknya, perusahaan mulai membedakan aktivitas yang sekadar menyerap biaya dengan aktivitas yang benar-benar berkontribusi terhadap penjualan. Langkah ini memperlihatkan bahwa proses menuju arah pertumbuhan tidak lahir dari teori abstrak saja, melainkan dari penataan ulang cara manajemen memaknai prioritas usaha [9], [11], [13].

Kasus perusahaan menunjukkan bahwa kapasitas tim bukan sekadar istilah teknis, melainkan faktor yang memengaruhi cara tim menimbang risiko, menafsirkan peluang, dan menyusun prioritas terhadap mutu interaksi. Saat konsistensi eksekusi dianggap terlalu rapuh, diskusi internal cenderung bergerak ke arah pembatasan pengeluaran. Namun, ketika pengalaman lapangan menunjukkan bahwa beberapa aktivitas promosi masih mampu menghasilkan perhatian pelanggan, muncul ruang bagi manajemen untuk meninjau ulang asumsi awalnya. Proses peninjauan ulang ini penting karena membuka kemungkinan lahirnya strategi yang lebih selektif, bukan sekadar lebih kecil. Dengan demikian, pencarian laba jangka menengah sangat terkait dengan kemampuan perusahaan mengoreksi cara pandangnya sendiri terhadap keterbatasan sumber daya [2], [10], [15].

Pada konteks narasi dana terbatas, perusahaan menunjukkan bahwa cara membaca bahasa manajemen sangat menentukan keputusan terkait legitimasi keputusan. Ketika manajemen menempatkan bahasa manajemen sebagai indikator yang harus dijaga secara mutlak, ruang untuk melakukan legitimasi keputusan menjadi lebih sempit

walaupun peluang pasar sebenarnya masih tersedia. Hasil pengamatan memperlihatkan bahwa respons tersebut tidak semata didorong oleh angka, tetapi oleh keyakinan bahwa kesalahan kecil pada penggunaan dana akan berdampak langsung terhadap keberlangsungan operasi. Dalam kondisi seperti ini, perusahaan cenderung memilih strategi yang terlihat aman di permukaan, tetapi belum tentu paling produktif dalam jangka menengah. Oleh sebab itu, pembedaan pada pengaruh budaya kerja menjadi penting agar keputusan tidak berhenti pada naluri bertahan, melainkan bergerak menuju pembelajaran yang lebih terukur [3], [8], [13].

Dalam pembahasan yang lebih luas, uji efektivitas sederhana dapat dipahami sebagai titik masuk untuk menjelaskan perubahan sikap perusahaan terhadap perbandingan kampanye. Ketika tekanan pada catatan harian meningkat, perusahaan tidak lagi mempunyai kemewahan untuk menggunakan seluruh kanal promosi secara bersamaan. Akibatnya, proses seleksi strategi menjadi semakin tajam dan menuntut penilaian yang lebih sadar atas efektivitas tiap tindakan. Di sinilah terlihat bahwa keterbatasan dapat memunculkan disiplin baru, terutama ketika manajemen mulai mengaitkan keputusan promosi dengan indikator hasil yang sederhana namun konsisten. Bila disiplin tersebut terpelihara, perusahaan memiliki peluang lebih besar untuk membangun pembaruan strategi tanpa harus menambah beban biaya yang berlebihan [1], [7], [12].

3.7. Sintesis pembahasan dan implikasi praktis

Pembahasan penelitian ini menegaskan bahwa persepsi manajemen merupakan penghubung utama antara kondisi finansial dan tindakan pemasaran. Dana yang sama dapat menghasilkan strategi yang berbeda ketika ditafsirkan dengan frame yang berbeda. Bagi PT Raja Kosmetik Nusantara, pergeseran dari frame ancaman ke frame tantangan menjadi titik penting dalam munculnya strategi pemasaran yang lebih efisien. Perubahan frame ini tidak terjadi secara otomatis, tetapi melalui pengalaman, evaluasi, dan penyesuaian terhadap kenyataan pasar. Oleh sebab itu, penguatan kemampuan reflektif manajemen menjadi sama pentingnya dengan penambahan modal itu sendiri.

Dari sisi praktis, perusahaan perlu membangun evaluasi promosi yang sederhana namun konsisten. Catatan mengenai jenis konten, waktu unggah, interaksi pelanggan, dan perubahan penjualan dapat menjadi dasar penilaian apakah suatu strategi layak diteruskan atau dihentikan. Sistem seperti ini membantu manajemen mengurangi keputusan yang semata berbasis intuisi atau ketakutan. Pada UMKM, praktik evaluasi sederhana sudah cukup untuk meningkatkan kualitas keputusan karena membuat pembelajaran perusahaan lebih terstruktur.

Perusahaan juga perlu memperkuat keseimbangan antara orientasi keuangan dan orientasi pasar. Pihak keuangan berperan penting menjaga disiplin biaya, tetapi perspektif operasional dan pemasaran dibutuhkan agar perusahaan tidak kehilangan momentum pasar. Integrasi dua perspektif tersebut dapat dilakukan melalui rapat evaluasi berkala yang membahas kondisi kas, efektivitas promosi, dan target penjualan secara bersamaan. Dengan cara ini, pemasaran tidak diposisikan sebagai beban pasif, melainkan sebagai aktivitas yang harus dipertanggungjawabkan hasilnya.

Bagi UMKM kosmetik secara umum, temuan penelitian ini memberi pelajaran bahwa kreativitas pemasaran sering lahir dari keterbatasan. Media sosial organik, promosi komunitas, testimoni pelanggan, dan konten edukasi dapat menjadi instrumen penting ketika dana promosi sempit [2], [7], [11]. Namun, instrumen tersebut hanya efektif jika dijalankan secara konsisten dan dipahami sebagai strategi yang dirancang, bukan sekadar aktivitas pengganti. Dengan demikian, keberhasilan pemasaran hemat biaya menuntut disiplin, pemahaman pasar, dan kemampuan evaluasi yang berkelanjutan.

Secara lebih luas, penelitian ini juga mengingatkan bahwa strategi pertumbuhan UMKM tidak dapat bertumpu pada satu logika tunggal. Perlindungan likuiditas dan penguatan pasar harus berjalan bersama. Saat salah satu dimenangkan secara ekstrem, perusahaan justru menanggung risiko baru. Pendekatan yang lebih seimbang menuntut organisasi untuk membangun budaya belajar, mengakui keterbatasan, tetapi tetap mencari bentuk tindakan yang paling produktif dalam keterbatasan itu. Implikasi inilah yang membuat pembahasan mengenai persepsi pendanaan internal memiliki relevansi praktis yang kuat bagi pengelola usaha kecil.

Temuan lain berkaitan dengan hubungan antara segmentasi pelanggan dan rotasi stok. Perusahaan belajar bahwa keberhasilan strategi tidak hanya ditentukan oleh besar kecilnya dana, tetapi juga oleh kemampuan menautkan segmentasi pelanggan dengan kebutuhan pasar yang sedang berubah. Saat pemilihan produk prioritas menurun, manajemen memang merasa perlu memperketat biaya, namun pengetatan itu menjadi lebih efektif ketika disertai evaluasi atas relevansi rotasi stok. Dalam praktiknya, perusahaan mulai membedakan aktivitas yang sekadar menyerap biaya dengan aktivitas yang benar-benar berkontribusi terhadap penjualan. Langkah ini memperlihatkan bahwa proses menuju margin usaha tidak lahir dari teori abstrak saja, melainkan dari penataan ulang cara manajemen memaknai prioritas usaha [9], [11], [13].

Kasus perusahaan menunjukkan bahwa keterbatasan data bukan sekadar istilah teknis, melainkan faktor yang memengaruhi cara tim menimbang risiko, menafsirkan peluang, dan menyusun prioritas terhadap arah promosi. Saat intuisi pengambil keputusan dianggap terlalu rapuh, diskusi internal cenderung bergerak ke arah pembatasan pengeluaran. Namun, ketika pengalaman lapangan menunjukkan bahwa beberapa aktivitas promosi masih mampu menghasilkan perhatian pelanggan, muncul ruang bagi manajemen untuk meninjau ulang asumsi awalnya. Proses peninjauan ulang ini penting karena membuka kemungkinan lahirnya strategi yang lebih selektif, bukan sekadar lebih kecil. Dengan demikian, pencarian ketepatan sasaran sangat terkait dengan kemampuan perusahaan mengoreksi cara pandangnya sendiri terhadap keterbatasan sumber daya [2], [10], [15].

Pada konteks target penjualan, perusahaan menunjukkan bahwa cara membaca ukur kinerja konten sangat menentukan keputusan terkait fokus tim. Ketika manajemen menempatkan ukur kinerja konten sebagai indikator yang harus dijaga secara mutlak, ruang untuk melakukan fokus tim menjadi lebih sempit walaupun peluang pasar sebenarnya masih tersedia. Hasil pengamatan memperlihatkan bahwa respons tersebut tidak semata didorong oleh angka, tetapi oleh keyakinan bahwa kesalahan kecil pada penggunaan dana akan berdampak langsung terhadap keberlangsungan operasi. Dalam kondisi seperti ini, perusahaan cenderung memilih strategi yang terlihat aman di permukaan, tetapi belum tentu paling produktif dalam jangka menengah. Oleh sebab itu, pembenahan pada pertumbuhan berkelanjutan menjadi penting agar keputusan tidak berhenti pada naluri bertahan, melainkan bergerak menuju pembelajaran yang lebih terukur [3], [8], [13].

Dalam pembahasan yang lebih luas, perputaran stok dapat dipahami sebagai titik masuk untuk menjelaskan perubahan sikap perusahaan terhadap pemilihan kampanye. Ketika tekanan pada tekanan margin meningkat, perusahaan tidak lagi mempunyai kemewahan untuk menggunakan seluruh kanal promosi secara bersamaan. Akibatnya, proses seleksi strategi menjadi semakin tajam dan menuntut penilaian yang lebih sadar atas efektivitas tiap tindakan. Di sinilah terlihat bahwa keterbatasan dapat memunculkan disiplin baru, terutama ketika manajemen mulai mengaitkan keputusan promosi dengan indikator hasil yang sederhana namun konsisten. Bila disiplin tersebut terpelihara, perusahaan memiliki peluang lebih besar untuk membangun stabilitas laba tanpa harus menambah beban biaya yang berlebihan [1], [7], [12].

Dilihat dari sudut kinerja, kaitan antara ketidakpastian pasar, sikap berjaga-jaga, dan kecepatan adaptasi menunjukkan bahwa perusahaan tidak dapat memisahkan keputusan keuangan dari keputusan pasar. Pembatasan biaya memang memberi rasa aman sementara, tetapi bila diterapkan tanpa evaluasi atas fungsi kecepatan adaptasi, perusahaan justru berisiko melemahkan mesin penjualannya sendiri. Pengamatan di lapangan memperlihatkan bahwa perubahan kecil dalam cara perusahaan mengelola konten, hubungan pelanggan, dan prioritas produk dapat menghasilkan efek yang lebih bermakna dibanding pemotongan biaya yang dilakukan secara seragam. Hal ini mengindikasikan bahwa jalan menuju keberlanjutan usaha lebih banyak ditentukan oleh kualitas alokasi sumber daya daripada jumlah sumber daya itu sendiri. Karena itu, pembelajaran organisasi harus diarahkan pada kemampuan memilih, bukan sekadar kemampuan mengurangi [4], [6], [13].

Temuan lain berkaitan dengan hubungan antara permintaan musiman dan penyesuaian promosi. Perusahaan belajar bahwa keberhasilan strategi tidak hanya ditentukan oleh besar kecilnya dana, tetapi juga oleh kemampuan menautkan permintaan musiman dengan kebutuhan pasar yang sedang berubah. Saat turunnya trafik menurun, manajemen memang merasa perlu memperketat biaya, namun pengetatan itu menjadi lebih efektif ketika disertai evaluasi atas relevansi penyesuaian promosi. Dalam praktiknya, perusahaan mulai membedakan aktivitas yang sekadar menyerap biaya dengan aktivitas yang benar-benar berkontribusi terhadap penjualan. Langkah ini memperlihatkan bahwa proses menuju antisipasi laba tidak lahir dari teori abstrak saja, melainkan dari penataan ulang cara manajemen memaknai prioritas usaha [9], [11], [13].

Kasus perusahaan menunjukkan bahwa kualitas interaksi bukan sekadar istilah teknis, melainkan faktor yang memengaruhi cara tim menimbang risiko, menafsirkan peluang, dan menyusun prioritas terhadap kepercayaan calon pembeli. Saat jawaban admin dianggap terlalu rapuh, diskusi internal cenderung bergerak ke arah pembatasan pengeluaran. Namun, ketika pengalaman lapangan menunjukkan bahwa beberapa aktivitas promosi masih mampu menghasilkan perhatian pelanggan, muncul ruang bagi manajemen untuk meninjau ulang asumsi awalnya. Proses peninjauan ulang ini penting karena membuka kemungkinan lahirnya strategi yang lebih selektif, bukan sekadar lebih kecil. Dengan demikian, pencarian konversi penjualan sangat terkait dengan kemampuan perusahaan mengoreksi cara pandangnya sendiri terhadap keterbatasan sumber daya [2], [10], [15].

4. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi keterbatasan pendanaan internal memiliki peran yang sangat kuat dalam membentuk strategi marketing pada PT Raja Kosmetik Nusantara. Keterbatasan dana tidak bekerja sebagai fakta objektif yang secara otomatis menentukan tindakan, tetapi sebagai kondisi yang terlebih dahulu dimaknai

oleh manajemen melalui pengalaman, rasa aman, orientasi risiko, dan kemampuan membaca peluang pasar. Karena itu, dua situasi keuangan yang tampak serupa dapat menghasilkan keputusan pemasaran yang berbeda apabila ditafsirkan dengan cara yang berbeda pula oleh pengambil keputusan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa ketika keterbatasan dana ditafsirkan secara defensif, perusahaan cenderung menunda kampanye, menekan promosi berbayar, dan mengurangi intensitas komunikasi merek. Langkah tersebut memang dapat memberi rasa aman terhadap arus kas dalam jangka pendek, tetapi pada saat yang sama menciptakan risiko pasar yang tidak kecil. Visibilitas merek menurun, interaksi pelanggan melemah, dan peluang pembelian ulang dapat ikut terdampak. Temuan ini menegaskan bahwa penghematan yang tampak aman dari sudut kas belum tentu aman dari sudut pertumbuhan usaha. Sebaliknya, saat perusahaan mulai memandang keterbatasan sebagai tantangan yang harus dikelola, muncul strategi yang lebih adaptif dan lebih efisien. Media sosial organik, konten edukatif sederhana, testimoni pelanggan, promosi komunitas, dan komunikasi yang konsisten menjadi pilihan yang lebih realistis dalam situasi dana terbatas. Strategi tersebut tidak menghapus kebutuhan akan pembiayaan, tetapi membuktikan bahwa keberlanjutan promosi masih dapat dijaga meskipun tanpa anggaran besar. Dengan demikian, inti dari efisiensi bukanlah mematikan promosi, melainkan mengalihkan promosi ke bentuk yang paling sesuai dengan sumber daya yang tersedia dan karakter pasar yang dihadapi. Penelitian ini juga menegaskan bahwa pertumbuhan laba bukan hasil langsung dari besarnya belanja promosi, melainkan hasil dari kesesuaian antara alokasi biaya, kualitas pesan, pemilihan kanal, dan kemampuan perusahaan membangun kepercayaan pelanggan. Pada pasar kosmetik, kepercayaan dan interaksi berulang memiliki nilai strategis yang tinggi karena keputusan pembelian banyak dipengaruhi persepsi kualitas, kenyamanan, dan bukti sosial. Karena itu, promosi yang hemat tetapi konsisten dapat memberi kontribusi yang lebih besar terhadap laba dibanding promosi mahal yang sesekali muncul tanpa kesinambungan. Dari sisi teoretis, penelitian ini memperkuat hubungan antara perspektif pendanaan internal, literasi keuangan, dan kapabilitas pemasaran. Pendanaan internal menjelaskan batas sumber daya yang dimiliki perusahaan. Literasi keuangan menjelaskan bagaimana perusahaan membaca batas itu dan menilai risikonya. Kapabilitas pemasaran menjelaskan bagaimana perusahaan menerjemahkan batas tersebut menjadi tindakan yang bernilai di pasar. Ketiga unsur ini tidak berjalan sendiri-sendiri, melainkan saling mengisi dalam menjelaskan mengapa perusahaan dapat tetap bergerak meskipun berada dalam kondisi keterbatasan dana. Dari sisi praktis, penelitian ini memberi pelajaran bahwa UMKM perlu membangun sistem evaluasi promosi yang sederhana, memilih produk prioritas secara lebih tajam, dan memperkuat koordinasi antara fungsi keuangan dan fungsi pemasaran. Perusahaan juga perlu mengembangkan orientasi belajar agar setiap pengalaman promosi menjadi sumber pengetahuan bagi keputusan berikutnya. Dengan pendekatan semacam ini, keterbatasan dana internal tidak lagi hanya dipandang sebagai alasan untuk berhenti, tetapi sebagai dorongan untuk menyusun strategi yang lebih cermat, disiplin, dan berkelanjutan. Oleh sebab itu, kontribusi utama penelitian ini terletak pada penegasan bahwa kualitas persepsi dan kualitas keputusan merupakan faktor yang sama pentingnya dengan jumlah dana yang dimiliki perusahaan.

Referensi

- [1] "Financial and Marketing Literation to Support SMEs' Performance," *International Journal of Research and Review*, 2021.
- [2] "Exploring Social Media Marketing in Shaping Purchase Intention in the Indonesian Beauty Industry," 2024.
- [3] N. Fadil and J. St-Pierre, "Growing SMEs and internal financing: the role of business practices," *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2021.
- [4] M. N. Bailusy, D. Amarullah, and I. R. Ikbal, "Analyzing the behavior of SMEs to use external financing using Theory of Planned Behavior," *Proceedings Conference on Economics and Business Innovation*, vol. 3, no. 1, 2023.
- [5] "SMEs' diversification of financing sources: Strategy or desperation?," *International Journal of Finance & Economics*, 2023.
- [6] "Social media promotion and business value in cosmetic or organic skincare brands," *International Journal of Organizational Business Excellence*, 2020.
- [7] "Influencers' Accounts for SMEs Product Marketing Performance," *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 2022.
- [8] "The Effect of Financial Literacy on MSME Performance Through Financial Access and Financial Risk Attitude as a Mediation Variable," 2023.
- [9] "Financial literacy, network competence, market orientation, and SMEs financial performance," *Diponegoro International Journal of Business*.
- [10] "Financial Literacy and SME Financial Performance: The Mediating Role of Marketing Capability and Human Capital," 2025.
- [11] "Social media marketing and maximum profits for home-scale business," *International Journal of Informatics, Economics, Management and Science*.
- [12] "Implementing Social Media as Product Marketing Tools for SMEs Performance," *article source*.
- [13] S. Oduro and E. Mensah-Williams, "Marketing capabilities and competitive performance in the SMEs context: A bi-theoretical perspective," *Journal of Small Business Strategy*, vol. 33, no. 2, pp. 17–35, 2023.
- [14] "Research on SME Financing Strategy Based on Enterprise Life Cycle," 2023.
- [15] "Exploring the effect of SME internal capabilities on firm performance," *article source*.