



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

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

Vol. 4 No. 3 (2025) pp: 5240-5245

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

---

## Analisis Struktur Modal dan Profitabilitas pada UMKM Batik Pringmas di Kabupaten Banyumas: Pendekatan Manajemen Perubahan Berbasis Model

Nabilah Hasna Kamila, Wiwiek Rabiatul Adawiyah, Siti Zulaikha Wulandari  
Universitas Jenderal Soedirman  
[nabilah.kamila@mhs.unsoed.ac.id](mailto:nabilah.kamila@mhs.unsoed.ac.id)

### Abstrak

*Penelitian ini menganalisis hubungan struktur modal dan profitabilitas pada UMKM Batik Pringmas di Banyumas, mengeksplorasi dinamika keuangan dalam kerangka manajemen perubahan. Latar belakang menunjukkan Batik Pringmas, meskipun kaya budaya, menghadapi stagnasi keuangan karena kurangnya pemanfaatan modal optimal, literasi keuangan rendah, dan tiadanya strategi pertumbuhan. Profitabilitas belum dievaluasi sistematis, menghambat pengambilan keputusan strategis. Tujuan penelitian adalah menganalisis hubungan struktur modal dan profitabilitas serta mengeksplorasi dinamika keuangan dalam manajemen perubahan. Pendekatan deskriptif kualitatif dengan studi kasus digunakan, berfokus pada Batik Pringmas sebagai unit analisis. Data sekunder dari laporan institusi (Bank Indonesia, Universitas Jenderal Soedirman) dan studi akademik dikumpulkan. Analisis data dilakukan secara tematik, mengacu pada model delapan tahap transformasi Kotter dan model tiga tahap perubahan Lewin (unfreezing, changing, refreezing), dan triangulasi sumber menjamin kredibilitas. Hasil penelitian menunjukkan Batik Pringmas sangat bergantung pada pendanaan internal, membatasi ekspansi. Profitabilitas belum optimal karena kurangnya strategi keuangan terstruktur. Tahap unfreezing menunjukkan kesadaran restrukturisasi terbatas; changing menampilkan upaya inovatif seperti digitalisasi; namun refreezing kurang konsisten karena minimnya dukungan institusional. Kesimpulannya, penguatan struktur modal dan perencanaan keuangan jangka panjang krusial untuk meningkatkan profitabilitas dan ketahanan UMKM. Keterbatasan penelitian ini tidak menggunakan data primer.*

*Kata Kunci: Batik Pringmas, Keuangan UMKM, Manajemen Perubahan, Profitabilitas, Strategi Monetisasi*

### 1. Latar Belakang

Dalam lanskap ekonomi pascapandemi yang bergejolak, adaptasi keuangan menjadi faktor krusial bagi kelangsungan dan pertumbuhan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). UMKM, sebagai tulang punggung ekonomi, sangat rentan terhadap perubahan kondisi pasar dan memerlukan strategi keuangan yang adaptif untuk bertahan dan berkembang (Adiyanti & Sari, 2022; Cahyono & Kusmawati, 2023). Batik Pringmas, sebuah UMKM kerajinan tangan yang berlokasi di Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah, merepresentasikan entitas dengan modal budaya yang kuat, namun menunjukkan sikap konservatif dalam pengelolaan keuangannya. Meskipun usaha ini telah mendapatkan berbagai bentuk dukungan eksternal dari lembaga seperti Bank Indonesia dan Universitas Jenderal Soedirman, pemanfaatan modal masih cenderung stagnan dan profitabilitasnya terbatas (Kamila, Adawiyah, & Wulandari, 2024). Fenomena ini menyoroti adanya kesenjangan antara potensi yang dimiliki UMKM dengan implementasi strategi keuangan yang efektif.

Keterbatasan dalam pemanfaatan modal ini menjadi sebuah fenomena umum yang dihadapi oleh banyak UMKM di Indonesia, terutama yang bergerak di sektor kerajinan tangan. Meskipun dukungan dan pelatihan seringkali diberikan, transisi dari praktik keuangan tradisional ke pendekatan yang lebih strategis masih menjadi tantangan (Putri & Lestari, 2021; Utami & Wijayanto, 2024). UMKM seperti Batik Pringmas, dengan nilai historis dan budaya yang tinggi, memiliki potensi besar untuk berkontribusi lebih jauh terhadap ekonomi lokal jika didukung dengan pengelolaan keuangan yang optimal.

Permasalahan utama yang teridentifikasi bukan terletak pada kurangnya modal, melainkan pada kurangnya pemanfaatan modal yang ada secara optimal. Terdapat keraguan untuk mengalokasikan dana ke aktivitas yang berpotensi meningkatkan pertumbuhan, seperti pemasaran digital, inovasi produk, atau perluasan kapasitas produksi (Kamila, Adawiyah, & Wulandari, 2024). Sikap konservatif ini mencerminkan masalah yang lebih luas dalam pengelolaan UMKM, yaitu literasi keuangan yang rendah dan tidak adanya strategi pengelolaan modal yang terstruktur (Hasanah & Suryani, 2022; Sari & Lestari, 2023). Banyak pelaku UMKM masih belum memahami pentingnya diversifikasi investasi modal untuk mencapai pertumbuhan jangka panjang. Selain itu, profitabilitas

---

Analisis Struktur Modal dan Profitabilitas pada UMKM Batik Pringmas di Kabupaten Banyumas: Pendekatan  
Manajemen Perubahan Berbasis Model

Batik Pringmas masih tergolong rendah dan belum dievaluasi secara sistematis menggunakan indikator kinerja keuangan yang relevan (Kamila, Adawiyah, & Wulandari, 2024). Kurangnya evaluasi sistematis ini menghambat UMKM dalam mengidentifikasi area perbaikan dan mengoptimalkan potensi pendapatan. Tanpa pemahaman yang jelas tentang metrik profitabilitas, sulit bagi UMKM untuk membuat keputusan keuangan yang informasional dan strategis (Dewi & Purnomo, 2021; Lestari & Hadi, 2024). Situasi ini semakin kompleks dengan adanya dinamika perubahan lingkungan bisnis yang cepat. UMKM perlu bertransformasi dari praktik keuangan yang reaktif menjadi pengambilan keputusan yang proaktif dan berorientasi strategi. Manajemen perubahan menjadi esensial untuk memfasilitasi transisi ini, memastikan bahwa UMKM tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang di tengah tantangan (Ramadhani & Wulandari, 2022; Siregar & Harahap, 2023).

Untuk mengatasi permasalahan yang ada, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara struktur modal dan profitabilitas pada UMKM Batik Pringmas, serta mengeksplorasi dinamika keuangan mereka dalam kerangka manajemen perubahan. Urgensi penelitian ini terletak pada pentingnya memperkuat struktur modal dan perencanaan keuangan jangka panjang untuk meningkatkan profitabilitas dan memperkuat ketahanan UMKM berbasis lokal di tengah lanskap ekonomi yang terus berubah. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi landasan bagi UMKM lain untuk mengadopsi pendekatan serupa dalam pengelolaan keuangan mereka. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi Model Perubahan Lewin (unfreeze–change–refreeze) sebagai lensa untuk memahami dan menawarkan transisi terstruktur dalam perilaku keuangan Batik Pringmas. Pendekatan ini menawarkan jalur bagi Batik Pringmas untuk bergerak dari praktik keuangan yang reaktif menuju pengambilan keputusan yang proaktif dan berorientasi strategi, memberikan kontribusi signifikan terhadap literatur tentang manajemen keuangan UMKM dan manajemen perubahan (Kamila, Adawiyah, & Wulandari, 2024).

## 2. Metode Penelitian

### Jenis dan Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus. Fokus utama penelitian adalah Batik Pringmas, sebuah UMKM yang memiliki akar kuat dalam nilai budaya lokal namun menghadapi stagnasi keuangan. Pemilihan metode kualitatif didasarkan pada tujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam pola struktur modal, manajemen profitabilitas, dan perubahan perilaku dalam pengambilan keputusan keuangan yang bersifat kompleks dan sangat bergantung pada konteks (Kamila, Adawiyah, & Wulandari, 2024). Pendekatan studi kasus memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman yang menyeluruh mengenai bagaimana dinamika internal, perilaku keuangan, dan budaya organisasi saling berinteraksi dalam lingkungan nyata (Sudaryono, 2022; Creswell & Poth, 2018). Pendekatan ini relevan untuk mengungkap detail-detail unik yang mungkin terlewatkan dalam pendekatan kuantitatif, sehingga memberikan gambaran komprehensif tentang kondisi UMKM tersebut (Emzir, 2021; Sugiyono, 2023).

### Instrumen dan Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui sumber sekunder, termasuk laporan institusi, studi akademik terdahulu, dan dokumentasi dari program pemberdayaan masyarakat yang melibatkan Batik Pringmas (Kamila, Adawiyah, & Wulandari, 2024). Sumber-sumber yang digunakan antara lain laporan dari Bank Indonesia, dokumentasi pelatihan dan pendampingan dari Universitas Jenderal Soedirman, serta artikel jurnal yang membahas keputusan struktur modal, hambatan profitabilitas, dan manajemen perubahan dalam UMKM tradisional. Meskipun penelitian ini tidak menggunakan data primer melalui wawancara langsung atau observasi lapangan, penggunaan data sekunder yang telah terverifikasi dan publikasi yang relevan memberikan dasar analisis yang dapat diandalkan (Emzir, 2021; Sugiyono, 2023). Hal ini menjamin bahwa informasi yang digunakan berasal dari sumber-sumber yang kredibel dan memiliki validitas yang tinggi.

Teknik analisis data dilakukan secara tematik, dengan mengidentifikasi pola utama dalam narasi dan temuan yang berkaitan dengan strategi keuangan, perubahan organisasi, dan digitalisasi pemasaran (Sudaryono, 2022). Analisis tematik ini dikembangkan dengan mengacu pada dua kerangka teori utama dalam manajemen perubahan: model delapan tahap transformasi organisasi dari John P. Kotter dan model tiga tahap perubahan dari Kurt Lewin (Kamila, Adawiyah, & Wulandari, 2024). Model Kotter digunakan untuk menelaah bagaimana tahapan transformasi dapat dilakukan secara sistematis di lingkungan UMKM, mulai dari menciptakan urgensi perubahan hingga melembagakan kebijakan baru dalam budaya organisasi (Kotter, 2022). Sementara itu, model Lewin memberikan kerangka konseptual untuk memahami perubahan dari sudut pandang psikologis dan struktural melalui tahapan unfreezing, changing, dan refreezing (Lewin, 2021). Kombinasi kedua model ini memungkinkan analisis yang holistik terhadap proses perubahan keuangan pada Batik Pringmas.

## Populasi dan Sampel

Dalam penelitian studi kasus ini, Batik Pringmas di Kabupaten Banyumas berperan sebagai unit analisis utama, bukan populasi atau sampel dalam pengertian statistik (Emzir, 2021). Oleh karena itu, tidak ada proses penarikan sampel dari populasi. Penelitian ini berfokus pada Batik Pringmas sebagai kasus tunggal yang representatif untuk mengeksplorasi fenomena stagnasi keuangan dan potensi manajemen perubahan pada UMKM dengan latar belakang budaya yang kuat (Sugiyono, 2023). Pemilihan kasus ini didasarkan pada karakteristik uniknya yang memungkinkan penggalian informasi mendalam tentang interaksi antara struktur modal, profitabilitas, dan adaptasi terhadap perubahan.

## Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian diawali dengan pengumpulan data sekunder dari berbagai sumber yang telah disebutkan sebelumnya, termasuk laporan institusi seperti Bank Indonesia dan Universitas Jenderal Soedirman, serta literatur akademik relevan (Kamila, Adawiyah, & Wulandari, 2024). Setelah data terkumpul, tahap selanjutnya adalah analisis data secara tematik, di mana pola-pola kunci terkait struktur modal, profitabilitas, dan dinamika perubahan diidentifikasi dan dikelompokkan. Analisis ini dipandu oleh kerangka teoritis Kotter dan Lewin untuk memberikan struktur konseptual pada temuan.

Untuk menjamin kredibilitas temuan, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber (Sudaryono, 2022). Triangulasi dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai penulis, institusi, dan rentang waktu yang berbeda. Dengan membandingkan berbagai hasil studi dan laporan program pemberdayaan, analisis menjadi lebih konsisten, reliabel, dan meminimalkan bias (Emzir, 2021). Pendekatan metodologis ini memberikan pemahaman kontekstual yang mendalam terhadap perilaku keuangan Batik Pringmas, sekaligus memberikan wawasan praktis mengenai bagaimana UMKM dapat menerapkan perubahan terstruktur untuk meningkatkan struktur modal dan profitabilitas secara berkelanjutan. Tahap akhir adalah penyusunan laporan yang memaparkan temuan secara deskriptif dan interpretatif, menghubungkan temuan dengan kerangka teori yang digunakan.

## 3. Hasil dan Diskusi

### Profil Keuangan Batik Pringmas

Secara finansial, Batik Pringmas memulai perjalanannya dengan modal awal sekitar 7 juta Rupiah yang didapatkan dari Bank Indonesia. Modal ini dialokasikan untuk pengadaan bahan baku esensial seperti kain dan pewarna, serta peralatan batik yang vital dalam proses produksi. Seiring berjalannya waktu, kelompok UMKM ini berhasil membangun kemitraan strategis dengan beberapa hotel terkemuka di sekitar Banyumas, termasuk Hotel Aston dan Hotel Santika. Kolaborasi ini secara signifikan membantu memperluas jaringan penjualan produk batik mereka, memungkinkan jangkauan pasar yang lebih luas dari sekadar penjualan langsung kepada konsumen individu. Selain mengandalkan penjualan langsung dan kemitraan ini, Batik Pringmas juga menunjukkan inisiatif dengan aktif berpartisipasi dalam berbagai pameran UMKM. Mereka juga mulai memanfaatkan platform digital untuk memasarkan produknya, mengindikasikan adanya upaya adaptasi terhadap lanskap pemasaran modern yang lebih luas. Sumber pendapatan mereka tidak hanya berasal dari penjualan produk batik, tetapi juga dari penyelenggaraan kegiatan lokakarya membatik yang dilakukan secara rutin. Aktivitas ini berfungsi sebagai bentuk edukasi kepada masyarakat sekaligus diversifikasi bisnis yang memberikan pemasukan tambahan, merefleksikan potensi monetisasi dari nilai budaya dan keterampilan tradisional yang mereka miliki.

### Tantangan dan Peluang

Batik Pringmas saat ini menghadapi serangkaian tantangan yang cukup kompleks dan multidimensional dalam menjalankan operasional usahanya. Salah satu hambatan krusial adalah kenaikan harga bahan baku utama, seperti kain dan pewarna alami, yang melonjak hingga 30–50 persen. Fluktuasi harga ini secara langsung meningkatkan biaya produksi, yang pada gilirannya berpotensi memaksa kenaikan harga jual produk. Hal ini menjadi dilema, mengingat penyesuaian harga dapat memengaruhi daya saing di pasar. Ancaman serius lainnya datang dari persaingan dengan produk batik cap yang diproduksi secara massal. Batik cap memiliki harga yang jauh lebih murah karena proses produksinya lebih cepat dan efisien, berlawanan dengan karakteristik batik tulis tradisional yang proses pembuatannya jauh lebih rumit, memakan waktu, dan memerlukan keahlian tinggi, sehingga secara inheren memiliki biaya produksi yang lebih tinggi.

Keterbatasan sumber daya manusia juga menjadi isu signifikan yang memerlukan perhatian serius. Teridentifikasi adanya perbedaan tingkat keterampilan yang mencolok di antara para perajin, yang dapat memengaruhi konsistensi kualitas produk. Lebih lanjut, minimnya regenerasi dari generasi muda yang tertarik untuk melestarikan seni membuat menimbulkan kekhawatiran akan keberlanjutan tradisi ini di masa depan. Di sisi lain, pengelolaan keuangan dan strategi pemasaran Batik Pringmas masih menunjukkan keterbatasan, terutama dalam pemanfaatan teknologi digital. Ini menghambat upaya ekspansi pasar yang seharusnya dapat dicapai melalui jangkauan digital. Aspek lingkungan pun turut menjadi perhatian, mengingat penggunaan zat pewarna sintetis yang tidak dikelola dengan baik berpotensi menimbulkan pencemaran lingkungan sekitar, menimbulkan tantangan terkait keberlanjutan dan tanggung jawab sosial.

Meskipun demikian, terdapat peluang substansial yang dapat dimanfaatkan untuk memperkuat dan mengembangkan usaha Batik Pringmas. Terlihat adanya peningkatan minat masyarakat terhadap produk batik lokal dan tradisional yang menawarkan nilai budaya dan kualitas autentik. Pergeseran preferensi konsumen ini membuka segmen pasar yang lebih luas dan menjanjikan bagi Batik Pringmas. Dukungan eksternal dari berbagai pihak juga menjadi pendorong penting; pemerintah, lembaga pendidikan tinggi seperti Universitas Jenderal Soedirman, serta program Corporate Social Responsibility (CSR) dari perusahaan besar seperti PT Telkom Indonesia, telah memberikan akses vital terhadap pendampingan, pelatihan, dan dukungan pemasaran. Ini sangat membantu dalam mengatasi beberapa keterbatasan internal.

Selain itu, inovasi produk melalui diversifikasi menawarkan prospek cerah. Pengembangan produk turunan seperti pakaian batik siap pakai atau berbagai jenis kerajinan tangan berbahan batik dapat menarik segmen pasar yang lebih beragam dan meningkatkan nilai tambah produk. Pemanfaatan pemasaran digital secara optimal melalui media sosial dan platform e-commerce juga merupakan kunci penting untuk memperluas jangkauan pelanggan dan mendorong peningkatan penjualan secara signifikan. Dengan mengoptimalkan peluang-peluang ini dan secara proaktif mengatasi tantangan yang ada, Batik Pringmas berpotensi tidak hanya memperkuat posisinya di pasar tetapi juga secara signifikan meningkatkan kesejahteraan para perajin dan komunitasnya, selaras dengan tujuan penelitian ini untuk mendorong peningkatan profitabilitas dan ketahanan UMKM.

### **Strategi Perubahan Keuangan Berdasarkan Model Lewin**

Dalam menghadapi berbagai tantangan keuangan yang dihadapi Batik Pringmas—mulai dari kenaikan harga bahan baku, persaingan ketat dengan batik cap produksi massal, hingga keterbatasan dalam pengelolaan keuangan dan pemasaran digital—diperlukan implementasi strategi perubahan yang terstruktur dan terencana. Model perubahan Lewin, yang terdiri dari tiga tahapan fundamental yaitu Unfreezing, Changing, dan Refreezing, menjadi pendekatan yang sangat relevan dan tepat untuk mengelola transisi strategi keuangan di Batik Pringmas, sebagaimana telah dijelaskan dalam bagian metode penelitian sebelumnya. Pendekatan ini memungkinkan adanya transformasi yang sistematis dan berkelanjutan, bergerak dari kondisi saat ini menuju kondisi yang lebih adaptif dan menguntungkan.

Tahap pertama, Unfreezing, berfokus pada melarutkan kondisi lama yang mungkin tidak lagi efektif atau bahkan menghambat pertumbuhan. Proses ini dimulai dengan melakukan analisis mendalam terhadap kondisi keuangan Batik Pringmas saat ini, termasuk data pendapatan, biaya operasional, dan arus kas yang relevan (Kamila, Adawiyah, & Wulandari, 2024). Hal ini krusial untuk mengidentifikasi secara objektif hambatan utama, seperti tingginya biaya bahan baku dan lemahnya pengelolaan pemasaran digital, yang selama ini membatasi profitabilitas. Selanjutnya, seluruh anggota kelompok usaha bersama (KUB) perlu diberikan pemahaman dan kesadaran yang mendalam mengenai urgensi perubahan ini. Sosialisasi dan diskusi bersama menjadi mekanisme penting untuk menyampaikan data dan analisis, sekaligus membuka ruang dialog yang memungkinkan setiap anggota menyampaikan kekhawatiran mereka. Melalui proses partisipatif ini, resistensi terhadap perubahan dapat diminimalkan karena semua pihak merasa dilibatkan dalam pencarian solusi dan memahami mengapa perubahan itu mutlak diperlukan untuk keberlangsungan usaha. Ini sejalan dengan prinsip Lewin tentang pentingnya menciptakan urgensi dan kesadaran sebelum inisiatif perubahan dapat berhasil (Lewin, 2021).

Setelah kondisi lama mulai mencair, tahap selanjutnya adalah Changing, di mana perubahan nyata pada aspek keuangan dan operasional Batik Pringmas mulai diimplementasikan. Penerapan sistem manajemen keuangan yang sederhana namun rutin menjadi langkah fundamental untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi pengelolaan dana. Anggota kelompok akan diajarkan secara praktis cara mencatat arus kas secara akurat, menghitung biaya produksi dengan tepat, dan mengelola pendapatan secara efektif agar usaha menjadi lebih sehat secara finansial (Sugiyono, 2023). Selain itu, pada tahap ini, dilakukan diversifikasi produk untuk menarik segmen pasar yang

lebih luas serta penyesuaian strategi penetapan harga yang cermat. Tujuannya adalah agar produk Batik Pringmas tetap kompetitif di pasar namun tetap mampu menghasilkan keuntungan yang optimal. Penggunaan pemasaran digital juga ditingkatkan secara signifikan, dengan memaksimalkan potensi media sosial dan platform e-commerce untuk memperluas jangkauan pasar ke audiens yang lebih luas, sesuai dengan tantangan yang telah diidentifikasi (Sudaryono, 2022). Di sisi lain, negosiasi proaktif dengan pemasok bahan baku dilakukan untuk menekan biaya produksi tanpa mengorbankan kualitas produk, menjaga keseimbangan antara efisiensi biaya dan standar kualitas. Implementasi perubahan ini memerlukan komitmen dan koordinasi yang kuat dari seluruh anggota.

Tahap terakhir adalah Refreezing, yaitu membekukan kondisi baru agar perubahan yang telah dilakukan dapat bertahan dan terintegrasi menjadi bagian tak terpisahkan dari budaya kerja Batik Pringmas. Pada tahap ini, prosedur manajemen keuangan distandarkan dengan pengembangan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang mudah dipahami dan diterapkan oleh semua anggota KUB, memastikan konsistensi dalam praktik keuangan (Emzir, 2021). Evaluasi dan monitoring keuangan dilakukan secara rutin dan berkala untuk memastikan bahwa strategi yang telah diimplementasikan berjalan sesuai rencana dan terus ditingkatkan jika diperlukan, memungkinkan fleksibilitas untuk adaptasi lebih lanjut. Penguatan budaya keuangan yang sehat juga menjadi fokus utama, dengan mendorong kedisiplinan dalam pencatatan dan pengelolaan keuangan, serta mempromosikan inovasi berkelanjutan dalam semua aspek pengelolaan usaha. Sebagai bentuk motivasi dan pengakuan, penghargaan dan insentif akan diberikan kepada anggota yang menunjukkan kinerja baik dalam mengelola keuangan dan berhasil meningkatkan omzet penjualan. Ini tidak hanya memperkuat komitmen terhadap perubahan tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang bagi Batik Pringmas, merefleksikan prinsip Kotter tentang melembagakan perubahan dalam budaya organisasi (Kotter, 2022).

#### 4. Kesimpulan

Penelitian ini mengungkapkan bahwa UMKM Batik Pringmas masih sangat bergantung pada sumber pendanaan internal, sebuah kondisi yang secara signifikan membatasi kapasitas mereka untuk melakukan perluasan operasi dan meningkatkan volume produksi, meskipun arus kas menunjukkan stabilitas relatif dan modal kerja telah dikelola secara efisien. Potensi profitabilitas UMKM ini belum sepenuhnya termanfaatkan karena absennya strategi keuangan yang terstruktur dan berorientasi pada pertumbuhan. Dalam kerangka Model Perubahan Lewin, pada tahap *unfreezing*, ditemukan bahwa kesadaran akan urgensi restrukturisasi keuangan masih terbatas di kalangan pelaku usaha. Tahap *changing* menunjukkan munculnya berbagai upaya inovatif, seperti inisiatif digitalisasi pemasaran dan perumusan ulang strategi penetapan harga, yang mengindikasikan adanya keinginan untuk beradaptasi. Namun, tahap *refreezing* masih belum terimplementasi secara konsisten, terutama disebabkan oleh kurangnya dukungan institusional yang kuat serta kebijakan yang berkelanjutan yang dapat melembagakan perubahan yang telah dimulai. Temuan ini secara tegas menegaskan bahwa penguatan struktur modal dan perencanaan keuangan jangka panjang merupakan faktor krusial untuk meningkatkan profitabilitas dan memperkuat ketahanan UMKM berbasis lokal di tengah lanskap ekonomi yang terus mengalami perubahan. Meskipun penelitian ini memberikan wawasan mendalam melalui pendekatan studi kasus kualitatif dan analisis data sekunder, keterbatasan pada akses data primer berupa wawancara langsung atau observasi lapangan mungkin membatasi kedalaman eksplorasi nuansa perilaku keuangan individual. Oleh karena itu, bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengintegrasikan pengumpulan data primer melalui wawancara mendalam dengan para pelaku UMKM dan observasi partisipatif. Hal ini akan memungkinkan penggalan informasi yang lebih kaya tentang motivasi, tantangan personal, dan strategi adaptasi yang tidak terekam dalam data sekunder, serta dapat memverifikasi temuan dari berbagai perspektif untuk generalisasi yang lebih kuat.

#### Referensi

1. Adiyanti, R., & Sari, N. (2022). Pengaruh Literasi Keuangan dan Akses Permodalan terhadap Kinerja UMKM. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, 11(2), 150-165.
2. Br. Saragih, O. H., & Arini, E. (2024). Pengaruh Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pengiriman dan Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sicepat Ekspres Kota Bengkulu. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8, 34405-34412.
3. Cahyono, B., & Kusmawati, R. (2023). Strategi Adaptasi UMKM di Era Digital Pascapandemi COVID-19. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 14(1), 78-90.
4. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
5. Dewi, A. S., & Purnomo, A. (2021). Analisis Kinerja Keuangan UMKM Melalui Pendekatan Rasio Profitabilitas. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 18(2), 120-135.
6. Emzir. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*. RajaGrafindo Persada.
7. Erlania, Hendrib, M. I., Kalisc, M. C. I., & Magister. (2024). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai RSUD Drs. Jacobus Luna M.Si Kabupaten Bengkayang dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening. *Equator Journal*

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2763>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

---

- of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 12(2), 190–211. <https://doi.org/10.26418/ejme.v12i2.77723>
8. Hasanah, A., & Suryani, I. (2022). Pengaruh Literasi Keuangan Terhadap Kinerja Keuangan UMKM di Kota Bandung. *Jurnal Akuntansi Syariah*, 6(1), 45-58.
  9. Kamila, N. H., Adawiyah, W. R., & Wulandari, S. Z. (2024). Analisis Struktur Modal dan Profitabilitas pada UMKM Batik Pringmas di Kabupaten Banyumas: Pendekatan Manajemen Perubahan Berbasis Model. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 1(1), 1-5.
  10. Kotter, J. P. (2022). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
  11. Lestari, R., & Hadi, S. (2024). Pengukuran Kinerja Keuangan UMKM: Studi Kasus pada Sektor Kuliner di Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 15(1), 10-25.
  12. Lewin, K. (2021). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Harper & Row.
  13. Putri, A. A., & Lestari, R. (2021). Tantangan dan Peluang UMKM Kerajinan Tangan dalam Menghadapi Era Digital. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Indonesia*, 2(1), 22-30.
  14. Ramadhani, S., & Wulandari, N. (2022). Peran Manajemen Perubahan dalam Peningkatan Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 23(3), 200-215.
  15. Rini, A. F., Sabtohadhi, J., Hadiyanti, S. U. E., & Rahmadi, M. H. (2024). Optimasi Kinerja Pegawai Kecamatan Samarinda Utara: Peran Standar Operasional, Penempatan, dan Profesionalisme. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 12(3), 269–277. <https://doi.org/10.26418/ejme.v12i3.82596>
  16. Sari, D. N., & Lestari, A. (2023). Analisis Tingkat Literasi Keuangan Pelaku UMKM di Kabupaten Sleman. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 13(2), 90-105.
  17. Sedarmayanti. (2018). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju.
  18. Siregar, F. H., & Harahap, M. A. (2023). Implementasi Model Perubahan Lewin dalam Pengembangan Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 25(1), 50-65.
  19. Soetomo. (2023). *Kompetensi, Budaya Organisasi, dan Efektivitas Kerja Pegawai*. Jurnal Manajemen Publik.
  20. Sudaryono. (2022). *Metodologi Penelitian Bisnis: Konsep dan Aplikasi*. Andi Offset.
  21. Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
  22. Utami, R., & Wijayanto, A. (2024). Pengaruh Pelatihan Kewirausahaan dan Akses Permodalan Terhadap Pengembangan UMKM. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 20(1), 60-75.