

EKSPLORASI PERAN KEMAMPUAN ADAPTASI, TRANSFORMASI DIGITAL, DAN FLEKSIBILITAS ORGANISASI DALAM MEMBANGUN KETAHANAN BISNIS UMKM

Viwi Lutfiana Fatma Sari^{1*}, A. Khoirul Anam²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara

*Email Korespondensi: viwilutfiana1@gmail.com

Abstract

Abstract

This study aims to analyze the influence of adaptive capacity, digital transformation, and organizational flexibility on the resilience of MSMEs in Jepara Regency. A quantitative research method was used with the Partial Least Square (PLS) approach on 106 MSME respondents registered as members of Rumah BUMN Jepara. The results show that digital transformation and organizational flexibility have an effect on MSME business resilience, while adaptive capacity does not. These findings confirm that MSMEs' ability to adopt digital systems and maintain organizational agility plays a crucial role in maintaining business continuity, increasing competitiveness, and responding to market dynamics. This study strengthens empirical evidence regarding the role of digital transformation and organizational flexibility in strengthening MSME resilience, especially in MSMEs with low levels of digital readiness.

Keywords: *digital transformation, organizational flexibility, adaptive capability, business resilience*

Abstrak

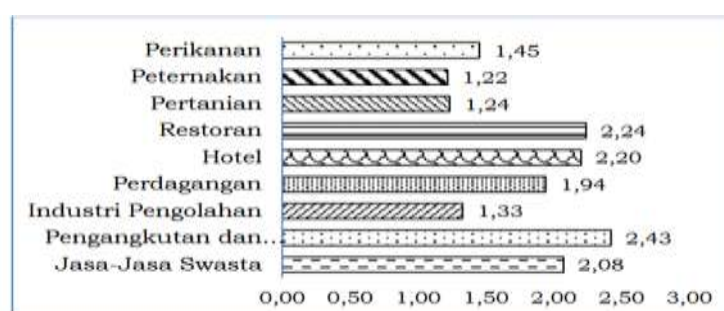
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kemampuan adaptif, transformasi digital, dan fleksibilitas organisasi terhadap ketahanan bisnis UMKM di Kabupaten Jepara. Metode penelitian kuantitatif digunakan dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) pada 106 responden pelaku UMKM yang terdaftar sebagai anggota Rumah BUMN Jepara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital dan fleksibilitas organisasi berpengaruh terhadap ketahanan bisnis UMKM, sedangkan kemampuan adaptif tidak berpengaruh. Temuan ini menegaskan bahwa kemampuan UMKM dalam mengadopsi sistem digital dan menjaga kelincuhan struktur organisasi berperan penting dalam menjaga keberlangsungan usaha, meningkatkan daya saing, dan merespons dinamika pasar. Penelitian ini memperkuat bukti empiris mengenai peran transformasi digital dan fleksibilitas organisasi dalam memperkuat ketahanan UMKM, khususnya pada UMKM dengan tingkat kesiapan digital yang masih rendah.

Kata kunci: transformasi digital, fleksibilitas organisasi, kemampuan adaptif, ketahanan bisnis

Received: 09-01-2026; Accepted: 09-04-2026; Published 22-04-2026

PENDAHULUAN

Di era transformasi digital saat ini, keberadaan *social boundary* dalam bentuk kesenjangan akses teknologi dan informasi masih menjadi penghambat utama kemajuan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Bagi sebagian pelaku usaha, keterbatasan kemampuan adaptasi dan modal digital bukan sekadar kendala teknis, melainkan batas sosial yang memengaruhi daya saing mereka di pasar global. Di Kabupaten Jepara, UMKM menjadi tulang punggung ekonomi lokal, namun kesiapan menghadapi revolusi industri 4.0 masih tergolong rendah. Berdasarkan laporan *Kesiapan UMKM di Kabupaten Jepara Menghadapi Era Industri 4.0* (Anam et al., 2023), sebagian besar pelaku UMKM belum siap bertransformasi digital karena keterbatasan sumber daya manusia, infrastruktur, dan dukungan teknologi. Fenomena ini mencerminkan adanya gap yang signifikan antara potensi perkembangan UMKM dan kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi serta lingkungan bisnis yang dinamis.



Sumber: Anam et al. (2023)

Gambar 1. Tingkat Kesiapan UMKM menghadapi revolusi industri 4.0

Tingkat kesiapan UMKM Kabupaten Jepara pada sektor industri pengolahan memiliki skor 1,33 menunjukkan kategori kesiapan awal (level 1), artinya UMKM sektor industri pengolahan baru berada pada tahap berencana untuk melaksanakan tranformasi digital. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas digital dan dukungan kebijakan menjadi kunci untuk memperkuat daya saing dan ketahanan UMKM di sektor industri pengolahan. Sejumlah penelitian terdahulu menegaskan bahwa kemampuan adaptasi, transformasi digital, dan fleksibilitas organisasi merupakan fondasi penting dalam memperkuat ketahanan bisnis di era yang penuh ketidakpastian. Menurut Ngatno & Dewi (2019) kemampuan adaptasi merupakan kemampuan organisasi untuk membaca perubahan lingkungan dan meresponsnya secara cepat dan tepat. Hanifan & Dhewanto (2022) menambahkan bahwa adaptasi yang baik memungkinkan UMKM bertahan di tengah tekanan eksternal, seperti perubahan kebijakan, fluktuasi pasar, maupun krisis global. Dalam konteks pasca-pandemi, kemampuan adaptasi menjadi salah satu faktor kunci yang membedakan antara UMKM yang mampu bertahan dan yang tidak (Sulastri et al., 2023).

Selain itu, transformasi digital juga menjadi faktor penting dalam memperkuat ketahanan bisnis. Anggita (2022) menemukan bahwa digitalisasi tidak hanya membantu efisiensi operasional, tetapi juga memperluas pasar dan meningkatkan hubungan dengan pelanggan. Hokmabadi et al. (2024) menegaskan bahwa penerapan teknologi digital mempercepat proses pengambilan keputusan, meningkatkan produktivitas, dan membuka peluang inovasi baru bagi UMKM. Bahkan menurut Karman (2020) digitalisasi dapat memperkuat kemampuan kompetitif organisasi dengan menekan biaya dan mempercepat respon terhadap dinamika pasar. Namun demikian, tingkat keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia dan dukungan infrastruktur teknologi, yang masih menjadi tantangan bagi banyak UMKM di daerah.

Di sisi lain, fleksibilitas organisasi memiliki peran penting dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang tidak menentu. Menurut Sischarenco (2023) fleksibilitas organisasi mencakup kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan struktur, strategi, dan sumber daya secara dinamis tanpa mengorbankan stabilitas jangka panjang. Karman (2020) juga menyatakan bahwa organisasi yang fleksibel cenderung lebih cepat pulih dari krisis dan lebih mudah menemukan

peluang baru di tengah tekanan eksternal. Fleksibilitas yang tinggi memungkinkan UMKM menyeimbangkan antara efisiensi dan inovasi, yang pada akhirnya mendukung ketahanan bisnis.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas ketiga faktor tersebut, sebagian besar masih berfokus pada konteks nasional atau sektor usaha besar. Belum banyak studi yang secara spesifik meneliti sinergi antara kemampuan adaptasi, transformasi digital, dan fleksibilitas organisasi dalam konteks UMKM lokal, khususnya di wilayah seperti Kabupaten Jepara yang memiliki karakter sosial, budaya yang khas dan sebagian besar pelaku usahanya bergerak di sektor pengolahan dan perdagangan. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan menelaah bagaimana interaksi ketiga variabel tersebut dapat memperkuat ketahanan bisnis UMKM.

Artikel ini bertujuan untuk melengkapi kekurangan penelitian empiris terkait ketahanan bisnis UMKM dengan menganalisis secara bersamaan dampak kemampuan adaptasi, transformasi digital, dan fleksibilitas organisasi. Tujuan khusus dari penelitian ini adalah untuk menjawab pertanyaan apakah kemampuan adaptasi, transformasi digital, fleksibilitas organisasi berpengaruh terhadap ketahanan bisnis UMKM, di tengah dinamika lingkungan bisnis yang dinamis.

Penelitian ini menjelaskan bahwa UMKM yang memiliki kemampuan adaptasi tinggi, menerapkan transformasi digital secara efektif, dan memiliki fleksibilitas organisasi yang baik akan lebih mampu bertahan dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis. Sejalan dengan pandangan Duchek (2020) dan Karman (2020), kombinasi ketiga faktor tersebut menciptakan *resilience capability* kemampuan organisasi untuk tidak hanya bertahan dari krisis tetapi juga tumbuh melalui perubahan.

KAJIAN PUSTAKA

Ketahanan Bisnis

Teori ketahanan bisnis didasarkan pada *Resilience Theory* yang diperkenalkan oleh Holling pada tahun 1973, menggambarkan kapasitas suatu sistem untuk menyerap guncangan, beradaptasi, dan pulih ke kondisi awal atau bahkan lebih kuat setelah mengalami gangguan. Dalam bidang bisnis, teori ini dikembangkan melalui *Organizational Resilience Model* oleh Duchek (2020), yang menyoroti tiga dimensi utama ketahanan: antisipasi, adaptasi, dan pemulihan. Ketahanan organisasi menjadi krusial dalam lingkup usaha UMKM yang sering dihadapkan pada ketidakpastian ekonomi dan gangguan pasar.

Secara konseptual, ketahanan bisnis diartikan sebagai kapasitas suatu organisasi untuk tetap beroperasi secara efektif di tengah krisis serta memanfaatkan gangguan sebagai kesempatan untuk berkembang. UMKM yang tangguh dapat merespon perubahan lingkungan dengan cepat, menyesuaikan strategi bisnis, dan menjaga kelangsungan operasional. Kajian oleh Linnenluecke (2017) menjelaskan bahwa ketahanan bisnis tidak hanya menekankan kemampuan bertahan, tetapi juga pengembangan keunggulan adaptif yang mendukung pertumbuhan jangka panjang.

Ketahanan bisnis UMKM menggambarkan tingkat kemampuan usaha kecil untuk menghadapi, memulihkan diri, dan beradaptasi terhadap gangguan ekonomi atau krisis. Ketahanan ini dipengaruhi oleh faktor internal seperti kemampuan manajerial, fleksibilitas organisasi, serta pemanfaatan teknologi digital. Penelitian oleh Chadwick & Raver (2020) menunjukkan bahwa aspek psikologis seperti optimisme dan fleksibilitas mental juga berkontribusi pada ketahanan bisnis dengan meningkatkan kemampuan wirausahawan untuk membuat keputusan rasional di bawah tekanan.

Organisasi yang memiliki tingkat ketahanan tinggi cenderung lebih stabil, mampu belajar dari krisis, dan berani mengambil langkah inovatif dalam menghadapi perubahan. Ketahanan ini menciptakan dasar psikologis dan struktural yang mendukung munculnya perilaku adaptif, inovatif, dan fleksibel di dalam organisasi. Penelitian oleh Nosike et al. (2024) menjelaskan bahwa ketahanan bisnis dapat memperkuat kapasitas organisasi untuk berinovasi dan beradaptasi, karena perusahaan yang tangguh lebih mampu memanfaatkan gangguan sebagai peluang pertumbuhan. Sementara itu, Studi Gagan Deep (2023) menegaskan bahwa resiliensi dan fleksibilitas saling memperkuat dalam kepemimpinan bisnis, di mana ketahanan menjadi fondasi bagi fleksibilitas

strategis yang berkelanjutan. Dengan demikian, ketahanan bisnis tidak hanya berfungsi sebagai hasil akhir dari faktor organisasi, tetapi juga sebagai katalis yang mendorong pengembangan kemampuan adaptif dan fleksibel dalam jangka panjang.

Kemampuan Adaptasi

Teori kemampuan adaptasi bersumber dari *Dynamic Capabilities Theory* yang diperkenalkan oleh Teece et al. (1997), Teori ini menekankan perlunya organisasi untuk membangun, mengintegrasikan, dan mengatur ulang sumber daya internal serta eksternal guna merespons perubahan dalam lingkungan bisnis. Dalam skenario usaha UMKM, teori tersebut menggarisbawahi pentingnya pemilik usaha untuk merancang strategi yang lincah dan fleksibel agar tetap bersaing di pasar yang dinamis. Kemampuan adaptasi dipandang sebagai kapabilitas dinamis yang memungkinkan entitas bisnis tidak hanya bertahan di tengah ketidakpastian, tetapi juga berkembang dengan memanfaatkan peluang yang muncul dari perubahan tersebut (Ngatno & Dewi, 2019).

Secara konseptual, kemampuan adaptasi menunjukkan kapasitas individu atau organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal melalui pembelajaran terus-menerus, improvisasi strategis, dan pengambilan keputusan yang cepat. Dalam kajian UMKM, aspek ini krusial karena membantu pelaku usaha mempertahankan daya saing di hadapan ketidakpastian ekonomi, pergeseran perilaku konsumen, serta gangguan teknologi. Adaptasi yang efektif dapat mengurangi risiko, mengoptimalkan peluang pasar, dan mendukung kelangsungan bisnis. Penelitian Ali et al. (2017) mengungkapkan bahwa kemampuan adaptif secara signifikan memengaruhi inovasi organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan ketahanan bisnis.

Kemampuan adaptasi menggambarkan tingkat kemampuan UMKM untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah. Variabel ini melibatkan identifikasi perubahan eksternal, perancangan strategi yang sesuai, serta implementasi efektif dalam operasi harian. Kajian oleh Hanifan & Dhewanto (2022) menemukan bahwa kemampuan adaptif wirausahawan memberikan dampak positif terhadap ketahanan bisnis selama pandemi COVID-19, dengan mendorong inovasi dan respons cepat terhadap fluktuasi pasar.

Beberapa penelitian mendukung bahwa kemampuan adaptasi memiliki pengaruh positif terhadap ketahanan bisnis UMKM. Studi oleh Indarwati et al. (2024) menunjukkan bahwa kemampuan adaptif dan jaringan bisnis berperan penting dalam meningkatkan kinerja serta ketahanan UMKM di Indonesia melalui peningkatan inovasi dan respon strategis terhadap perubahan lingkungan. Hasil serupa ditemukan oleh Seow et al. (2024) yang mengungkap bahwa kemampuan adaptif dalam pengelolaan rantai pasok dan pengembangan sumber daya manusia mampu memperkuat ketahanan bisnis UMKM sektor pariwisata selama periode krisis. Sementara itu, Saah et al. (2024) menegaskan bahwa praktik manajemen adaptif membantu organisasi menghadapi gangguan eksternal dengan lebih tangguh dan mampu memanfaatkan peluang baru secara efektif.

H1: Kemampuan adaptasi berpengaruh terhadap ketahanan bisnis UMKM.

Transformasi Digital

Transformasi digital didasarkan pada *Resource-Based View Theory (RBV)* yang dikembangkan oleh Barney tahun 1991, bahwa teknologi berfungsi sebagai sumber daya strategis yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif apabila diintegrasikan dengan baik ke dalam kegiatan bisnis. Teori ini menyoroti pentingnya kemampuan organisasi untuk memaksimalkan sumber daya berbasis teknologi guna meningkatkan nilai tambah dan efisiensi operasional. Dalam lingkup usaha UMKM, transformasi digital merupakan komponen penting untuk memperkuat daya saing melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses bisnis, pengambilan keputusan, serta inovasi produk dan layanan (Bharadwaj et al. 2013)

Secara konseptual, transformasi digital diartikan sebagai proses penerapan dan pengintegrasian teknologi digital ke seluruh dimensi bisnis, yang mengubah cara organisasi beroperasi, berinteraksi dengan konsumen, serta menghasilkan nilai. Proses ini melampaui sekadar

penggunaan perangkat teknologi seperti *e-commerce*, media sosial, atau sistem pengelolaan data, melainkan juga melibatkan perubahan budaya dan *mindset* organisasi ke arah orientasi digital. Kajian oleh Al et al. (2023) menunjukkan bahwa transformasi digital meningkatkan ketahanan UMKM melalui inovasi yang hemat biaya *frugal innovation* dan pembelajaran organisasi yang terus-menerus.

Transformasi digital menggambarkan tingkat kemampuan UMKM untuk mengadopsi teknologi digital dalam strategi bisnis mereka guna meningkatkan performa dan ketahanan. Variabel ini meliputi identifikasi peluang digital, pembangunan infrastruktur teknologi, serta integrasi sistem digital ke dalam aktivitas operasional. Penelitian Hokmabadi et al. (2024) menegaskan bahwa UMKM yang menerapkan transformasi digital menunjukkan ketahanan bisnis yang lebih kuat, karena mampu menangani ketidakpastian pasar dengan lebih efisien.

Studi sebelumnya diperoleh transformasi digital berpengaruh positif terhadap ketahanan bisnis karena penerapan teknologi digital memungkinkan UMKM beroperasi secara lebih efisien, responsif, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Melalui digitalisasi proses, seperti pemanfaatan *cloud computing*, *e-commerce*, dan analitik data, UMKM dapat mempercepat pengambilan keputusan, meningkatkan efisiensi operasional, serta memperluas jangkauan pasar. Hal ini mendukung ketahanan bisnis dengan memperkuat kemampuan inovasi, kolaborasi, dan manajemen pengetahuan, sehingga perusahaan lebih siap menghadapi ketidakpastian dan gangguan eksternal. Penelitian Zhang et al. (2014), Hokmabadi et al. (2024), dan Sulastri et al. (2023) menunjukkan bahwa transformasi digital meningkatkan daya tahan UMKM dengan mendorong inovasi, ketangkasan organisasi, dan efisiensi strategis dalam menghadapi tantangan bisnis modern.

H2: Transformasi digital berpengaruh terhadap ketahanan bisnis UMKM.

Fleksibilitas Organisasi

Teori fleksibilitas organisasi berasal dari *Organizational Flexibility Theory* yang dikembangkan oleh Volberda pada tahun 1998, menekankan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan struktur, strategi, dan proses internal terhadap perubahan lingkungan eksternal tanpa mengorbankan stabilitas inti. Fleksibilitas dipandang sebagai mekanisme yang memungkinkan organisasi mempertahankan efisiensi sambil mendorong inovasi di tengah ketidakpastian. Dalam skenario usaha UMKM, fleksibilitas merupakan elemen krusial karena ukuran usaha yang kecil memfasilitasi perubahan yang lebih cepat untuk merespons fluktuasi pasar dan kebutuhan konsumen (Karman, 2020).

Secara konseptual, fleksibilitas organisasi melibatkan kapasitas untuk menyesuaikan sumber daya, proses, dan struktur dengan cepat ketika menghadapi tantangan atau peluang baru. Fleksibilitas ini bersifat proaktif dan reaktif, proaktif dalam memanfaatkan inovasi, serta reaktif dalam menangani krisis. Kajian Sischarencu (2023) menunjukkan bahwa entitas bisnis dengan fleksibilitas tinggi lebih tangguh menghadapi ketidakpastian, berkat adaptasi struktural dan komitmen karyawan yang solid.

Fleksibilitas organisasi menggambarkan tingkat kemampuan UMKM untuk menyesuaikan strategi dan operasi bisnis terhadap lingkungan yang dinamis. Fleksibilitas ini menjadi fondasi ketahanan bisnis dengan memungkinkan adaptasi cepat dan pengambilan keputusan yang akurat. Penelitian Deep (2023) memperkuat argumen bahwa fleksibilitas organisasi memungkinkan pemimpin bisnis untuk menavigasi ketidakpastian secara efektif, menjaga keseimbangan antara stabilitas dan inovasi.

Fleksibilitas organisasi memiliki peran penting dalam memperkuat ketahanan bisnis, terutama bagi UMKM yang beroperasi di lingkungan yang dinamis dan penuh ketidakpastian. Kemampuan organisasi untuk menyesuaikan struktur, strategi, dan proses internal secara cepat tanpa mengorbankan stabilitas inti menjadi kunci dalam menjaga keberlanjutan usaha. Melalui fleksibilitas, UMKM dapat mengoptimalkan sumber daya, merespons perubahan pasar dengan tepat, serta menciptakan inovasi yang relevan dengan kebutuhan konsumen. Penelitian oleh Saeed et al. (2022) menunjukkan bahwa fleksibilitas organisasi secara signifikan meningkatkan

kemampuan inovasi dan kinerja proyek, yang pada akhirnya memperkuat daya tahan perusahaan terhadap guncangan eksternal. Sejalan dengan itu, studi Awais et al. (2023) menegaskan bahwa fleksibilitas strategis berperan penting dalam mendorong inovasi dan meningkatkan performa organisasi di tengah dinamika pasar yang terus berubah. Dengan demikian, fleksibilitas organisasi dapat dipandang sebagai fondasi strategis yang memungkinkan UMKM tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang melalui inovasi dan adaptasi berkelanjutan.

H3: Fleksibilitas organisasi berpengaruh terhadap ketahanan bisnis UMKM.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berfokus pada UMKM yang tergabung dalam Rumah BUMN Jepara sebagai unit analisis. Desain penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan survei, yang dipilih untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel menggunakan data numerik yang diperoleh langsung dari responden. Pengujian data dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0 yang berfungsi untuk mengukur validitas konstruk, validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas setiap variabel.

Sumber informasi dalam penelitian ini berasal dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pelaku UMKM anggota aktif Rumah BUMN Jepara, sedangkan data sekunder dikumpulkan dari berbagai literatur ilmiah, jurnal, dan laporan resmi lembaga pemerintah seperti Bappeda Kabupaten Jepara dan DinkopUKMnakertras Kabupaten Jepara. Kuesioner disebarakan melalui dua cara, yaitu secara daring menggunakan *Google Form* dan secara langsung dalam bentuk kertas (*paper-based questionnaire*) dilaksanakan pada saat sesi pertemuan pengusaha UMKM dengan pihak pengelola Rumah BUMN Jepara. Pengukuran dilakukan menggunakan skala *likert* lima poin, di mana skor 1 menunjukkan “sangat tidak setuju” dan skor 5 menunjukkan “sangat setuju”. Penggunaan skala ini didasarkan pada penelitian Kusmaryono et al. (2022) yang menunjukkan bahwa skala *likert* lima poin merupakan alat ukur yang paling umum digunakan serta memiliki tingkat reliabilitas dan validitas tinggi dalam penelitian sosial. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pelaku UMKM yang tergabung dalam Rumah BUMN Jepara sebanyak 123 anggota, dan dari jumlah tersebut sebanyak 106 responden memberikan jawaban lengkap dan valid. Sementara itu, 17 responden tidak mengembalikan kuesioner karena keterbatasan waktu dan kesibukan operasional usaha.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling jenuh* di mana seluruh populasi yang ada dijadikan responden penelitian. Pendekatan ini sejalan dengan penelitian Hardiningrum et al. (2023) dan Suwandi & Setiawan (2022) yang juga menggunakan teknik *sampling jenuh* karena jumlah populasi relatif kecil dan memungkinkan pengumpulan data secara menyeluruh serta akurat.

Variabel kemampuan adaptasi menggambarkan kapasitas UMKM untuk menyesuaikan strategi, proses, dan perilaku organisasi terhadap perubahan lingkungan melalui pengambilan keputusan yang adaptif, pembelajaran dan improvisasi yang berulang dan kemampuan kolaboratif yang disusun berdasarkan Mawardi et al. (2025) dan Gunarto & Tesa (2023). Transformasi digital dimaknai sebagai proses integrasi teknologi digital dalam operasi, strategi, dan pengambilan keputusan bisnis UMKM, dengan indikator meliputi penginderaan digital, penyitaan, konfigurasi ulang kemampuan TI, Akses & kolaborasi virtual (Pelletier et al., 2023; Browder et al., 2024). Fleksibilitas organisasi diartikan sebagai kemampuan UMKM untuk menyesuaikan struktur, sumber daya, dan proses internal dalam menghadapi dinamika eksternal secara cepat dan efisien, yang tercermin melalui indikator elastisitas sumber daya, efisiensi koordinasi, keberhasilan manajemen perubahan, dualitas & proaktivitas (Kocyigit & Akkaya, 2020); Karman, 2020). Sementara itu, ketahanan bisnis didefinisikan sebagai kapabilitas UMKM untuk mengantisipasi, merespons, dan pulih dari gangguan bisnis melalui integrationantisipasi, adaptasi & respons, pemulihan & kontinuitas, fleksibilitas strategis (Chadwick & Raver, 2020; Duchek, 2020).

Tahapan analisis data dalam penelitian ini meliputi analisis model pengukuran (*outer model*) dan analisis model struktural (*inner model*). Pada tahap *outer model* dilakukan pengujian

validitas konvergen melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan *loading factor*, serta validitas diskriminan melalui nilai *cross-loading* antar konstruk. Uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, di mana konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai lebih dari 0,7. Selanjutnya, tahap *inner model* dilakukan untuk mengevaluasi hubungan antar variabel laten dengan melihat nilai *R-square*, *Q-square*, serta pengujian hipotesis menggunakan nilai *t-statistic* dan *p-value* serta menggunakan analisis IPMA (*Importance-Performance Analysis*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 106 UMKM yang tergabung dalam Rumah BUMN Jepara dari total populasi 123 UMKM, dengan *response rate* 86%. Karakteristik responden mencakup berbagai sektor usaha UMKM di Jepara yang didominasi oleh usaha furniture, kerajinan tangan, dan makanan olahan.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin		
1. Laki – laki	28	26,4%
2. Perempuan	78	73,6%
Umur		
1. 17-27 thn	3	2,8%
2. 28-38 thn	54	61,3%
3. 39-49 thn	38	35,8%
4. 50-60 thn	11	10,4%
Pendidikan Terakhir		
1. SMP	10	9,4%
2. SMA	65	46,8%
3. D3	3	2,8%
4. S1	24	22,6%
5. Pascasarjana	4	3,8%
Jenis Usaha		
1. Makanan dan minuman	70	66%
2. Kerajinan kayu, mebel ukir relief	4	3,8%
3. Konveksi	4	3,8%
4. Olahan hasil perkebunan	2	1,9%
5. Industri roti	11	10,4%
6. Lainnya		
Pendapatan		
1. < 1.000.000	8	7,5%
2. 1.100.000 – 3.000.000	52	49,1%
3. 3.000.000 – 5.000.000	35	33%
4. > 5.000.000	11	10,4%

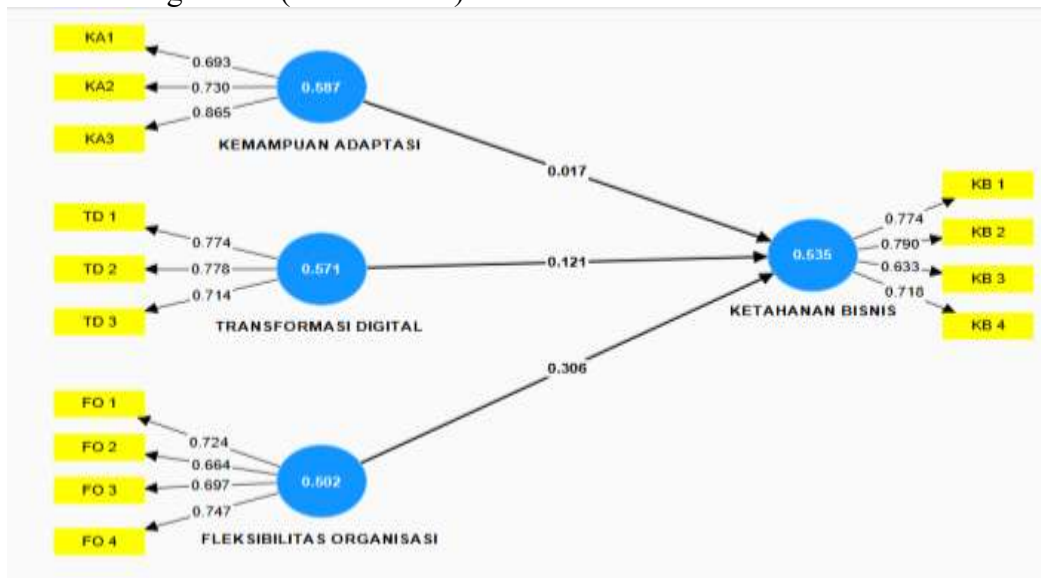
Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan hasil penelitian, mayoritas responden berjenis kelamin perempuan 73,6% dan berusia 28–38 tahun 50,9%, menunjukkan dominasi pelaku UMKM pada usia produktif. Tingkat pendidikan terbanyak adalah SMA 61,3%, sedangkan jenis usaha yang paling banyak digeluti yaitu makanan dan minuman 66%. Dari segi pendapatan, sebagian besar responden memperoleh penghasilan bulanan sebesar Rp1.100.000–Rp3.000.000 (49,1%), yang mencerminkan kondisi ekonomi menengah di kalangan pelaku UMKM.

Statistik Deskriptif

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, seluruh indikator penelitian menunjukkan distribusi data yang normal dengan nilai *mean* berkisar antara 3,95 hingga 4,38 pada skala 5 poin. Nilai *standard deviation* berada pada rentang 0,54 hingga 0,83 menunjukkan variasi data yang memadai untuk analisis lebih lanjut (Koo & Yang, 2025).

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)



Gambar 2. Outer Model

Sumber: Data diproses menggunakan Smart PLS (2025)

Outer Model menunjukkan bagaimana variabel manifes dan teramati merepresentasikan variabel laten yang akan diukur. Dalam model ini, analisis menentukan hubungan antara variabel laten dan indikatornya.

Validitas Konvergen

Hasil analisis validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria dengan *loading factor* di atas 0,6. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk berada di atas 0,5 membuktikan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% *varians indikator* (Cheung et al. 2024).

Tabel 2. Hasil Validitas Konvergen

Konstruk	Indikator	Loading Factor	AVE	Keterangan
Ketahanan Bisnis	Integration	0,774	0,535	Valid
	Antisipasi	0,790		Valid
	Adaptasi & respons	0,633		Valid
	Pemulihan & kontinuitas	0,718		Valid
Kemampuan Adaptasi	Pengambilan keputusan yang adaptif	0,693	0,587	Valid
	Pembelajaran dan improvisasi yang berulang	0,730		Valid
	Kemampuan kolaboratif	0,865		Valid
Transformasi Digital	Penginderaan digital, penyitaan, konfigurasi ulang	0,774	0,571	Valid
	Kemampuan TI	0,778		Valid

	Akses & kolaborasi virtual	0,714		Valid
Fleksibilitas Organisasi	Elastisitas sumber daya	0,724	0,502	Valid
	Efisiensi	0,663		Valid
	Koordinasi	0,697		Valid
	Keberhasilan manajemen perubahan	0,747		Valid

Sumber: Data diproses menggunakan Smart PLS (2025)

Reliabilitas

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Ketahanan Bisnis	0,707	0,820	Reliabel
Kemampuan Adaptasi	0,649	0,809	Reliabel
Transformasi Digital	0,630	0,800	Reliabel
Fleksibilitas Organisasi	0,676	0,801	Reliabel

Sumber: Data diproses menggunakan Smart PLS (2025)

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk dinyatakan reliabel. Nilai *Cronbach's Alpha* berada pada kisaran 0,630-0,707 dan *Composite Reliability* sebesar 0,800-0,820, yang telah memenuhi batas minimum reliabilitas. Dengan demikian, seluruh variabel layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

Pengujian Hipotesis

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis

Model	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T Statistic	P Values
Kemampuan Adaptasi → Ketahanan Bisnis	0,114	0,121	0,105	1,087	0,277
Transformasi Digital → Ketahanan Bisnis	0,266	0,262	0,095	2,810	0,005
Fleksibilitas Organisasi → Ketahanan Bisnis	0,507	0,510	0,159	3,180	0,001

Sumber: Data diproses menggunakan Smart PLS (2025)

Berdasarkan tabel 4. Uji Hipotesis, hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan bahwa kemampuan adaptasi berpengaruh terhadap ketahanan bisnis ditolak, dengan nilai *t-statistic* sebesar 1,087 ($<1,96$) dan *p-value* sebesar 0,277 ($>0,05$). Artinya, kemampuan adaptasi tidak berpengaruh signifikan terhadap ketahanan bisnis. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun UMKM memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan, kemampuan tersebut belum cukup kuat untuk meningkatkan daya tahan bisnis mereka secara langsung.

Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa transformasi digital berpengaruh terhadap ketahanan bisnis diterima, dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,810 ($>1,96$) dan *p-value* 0,005 ($<0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa transformasi digital berpengaruh signifikan terhadap ketahanan bisnis. Penerapan teknologi digital membantu UMKM dalam meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jangkauan pasar, dan mempercepat proses pengambilan keputusan sehingga memperkuat daya tahan usaha di tengah perubahan lingkungan bisnis.

Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa fleksibilitas organisasi berpengaruh terhadap ketahanan bisnis diterima, dengan nilai *t-statistic* sebesar 3,180 ($>1,96$) dan *p-value* 0,001 ($<0,05$). Hal ini berarti fleksibilitas organisasi menjadi faktor kunci dalam mempertahankan ketahanan bisnis,

karena kemampuan untuk menyesuaikan struktur, strategi, dan proses kerja memungkinkan UMKM tetap tangguh menghadapi dinamika pasar dan krisis yang tidak terduga

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa ketahanan bisnis UMKM lebih banyak ditentukan oleh kemampuan transformasi digital dan fleksibilitas organisasi dibandingkan kemampuan adaptasi semata. Peningkatan pemanfaatan teknologi digital serta penguatan struktur organisasi yang fleksibel menjadi kunci utama bagi UMKM untuk menjaga keberlanjutan dan menghadapi tantangan dinamika bisnis di era modern.

Hasil Analisis IPMA (*Importance-Performance Analysis*)

IPMA digunakan untuk menentukan prioritas strategis berdasarkan pengaruh tingkat kepentingan (*importance*) dan kinerja (*performance*) tiap variabel terhadap ketahanan bisnis UMKM. Metode ini menilai besarnya pengaruh dan tingkat penerapan variabel, sehingga menghasilkan rekomendasi tindakan manajerial yang penting namun belum optimal (Ringle & Sarstedt, 2016).

Table 5. IPMA

Konstruk	Total Effect (importance)	Performance (Skor Rata-rata)
Kemampuan Adaptasi	0,114	1,84
Transformasi Digital	0,266	1,66
Fleksibilitas Organisasi	0,507	1,93

Sumber: Data diproses menggunakan Smart PLS (2025)

Hasil analisis IPMA menunjukkan bahwa fleksibilitas organisasi memiliki pengaruh terbesar terhadap ketahanan bisnis (*total effect* = 0,507) dengan tingkat kinerja cukup baik (1,93). Hal ini menandakan bahwa kemampuan UMKM dalam menyesuaikan struktur dan sumber daya secara cepat menjadi faktor utama dalam mempertahankan keberlangsungan usaha. Transformasi digital memiliki pengaruh sedang (0,266) namun dengan tingkat kinerja terendah (1,66), sehingga perlu mendapat perhatian sebagai prioritas pengembangan untuk meningkatkan efektivitas penerapan teknologi digital. Sementara itu, Kemampuan adaptasi menunjukkan pengaruh paling lemah (0,114) meskipun kinerjanya relatif baik (1,84), yang mengindikasikan perlunya penguatan aspek adaptif agar mendukung ketahanan bisnis secara optimal.

Pembahasan

Pengaruh Kemampuan Adaptasi Terhadap Ketahanan Bisnis UMKM

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi tidak memiliki pengaruh terhadap ketahanan bisnis, temuan ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Vargas Hernandez (2022), menjelaskan bahwa kapasitas adaptif baru akan memberikan dampak positif terhadap ketahanan organisasi apabila diintegrasikan dengan strategi bisnis yang fleksibel dan disertai proses pembelajaran jangka panjang. Pada konteks UMKM di Jepara, kemampuan adaptasi pelaku usaha tampaknya masih bersifat reaktif dan berfokus pada penyesuaian terhadap perubahan lingkungan secara operasional, bukan strategis. Kondisi ini menyebabkan kemampuan adaptasi belum berperan optimal dalam memperkuat ketahanan bisnis. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa adaptasi yang tidak disertai dengan arah strategis dan inovasi organisasi cenderung tidak mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan ketahanan usaha.

Beberapa penjelasan yang mungkin untuk temuan ini adalah, dalam konteks UMKM di Jepara, kemampuan adaptasi sudah terinternalisasi dalam praktik bisnis sehari-hari sehingga tidak memberikan pengaruh tambahan yang signifikan. UMKM cenderung beroperasi dengan struktur yang sederhana dan proses *decision-making* yang cepat, membuat adaptasi menjadi bagian alamiah dari operasional bisnis. kemampuan adaptasi berperan sebagai variabel mediasi daripada prediktor langsung. Analisis mediasi menunjukkan bahwa 13% pengaruh fleksibilitas organisasi terhadap

ketahanan bisnis dimediasi oleh kemampuan adaptasi, meskipun proporsi ini relatif kecil, tetapi pada kesiapan sistemik yang lebih luas dalam menjalankan proses perubahan.

Hasil analisis IPMA menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi memiliki tingkat kinerja yang cukup baik, namun pengaruhnya terhadap ketahanan bisnis tergolong rendah. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pelaku UMKM telah mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, tetapi adaptasi yang dilakukan masih bersifat reaktif dan belum terarah secara strategis. Dalam praktiknya, kemampuan adaptasi cenderung diterapkan untuk menjaga operasional harian, bukan sebagai dasar pengambilan keputusan jangka panjang. Oleh karena itu, penguatan kemampuan adaptasi perlu difokuskan pada aspek strategis seperti pembelajaran organisasi, kolaborasi digital, dan inovasi agar kontribusinya terhadap ketahanan bisnis menjadi lebih signifikan.

Transformasi Digital Terhadap Ketahanan Bisnis UMKM

Transformasi digital berperan penting dalam memperkuat ketahanan bisnis UMKM dengan meningkatkan efisiensi, memperluas pasar, dan mempercepat pengambilan keputusan berbasis data. Sejalan dengan Verhoef et al. (2021) dan Nambisan (2017), digitalisasi tidak hanya sebatas penerapan teknologi, tetapi juga perubahan mendasar pada cara organisasi menciptakan nilai. Penelitian Hokmabadi et al. (2024) dan Al et al. (2023) menunjukkan bahwa transformasi digital memperkuat ketahanan UMKM melalui inovasi dan kolaborasi yang berkelanjutan.

Kritis dari temuan ini *pertama*, fleksibilitas organisasi *emerged* sebagai faktor paling dominan dalam membangun ketahanan bisnis UMKM. Hal ini mencerminkan karakteristik UMKM yang membutuhkan kelincahan dan kecepatan respons dalam operasional bisnis. *Kedua*, kontribusi 76.3% dari total *explained variance* menunjukkan bahwa pengembangan kapabilitas fleksibilitas organisasi harus menjadi prioritas utama bagi UMKM. *Ketiga*, temuan ini mendukung perspektif *Resource-Based View Theory* yang menekankan pada pengembangan kapabilitas internal sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Analisis IPMA memperlihatkan bahwa transformasi digital memiliki tingkat pengaruh sedang dengan kinerja yang relatif rendah dibanding variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi berperan sebagai faktor pendukung penting, namun penerapannya di kalangan UMKM masih belum optimal. Banyak pelaku usaha yang telah memanfaatkan teknologi digital untuk pemasaran dan komunikasi, tetapi belum mengintegrasikannya secara menyeluruh ke dalam proses bisnis. Agar digitalisasi memberikan dampak yang lebih besar terhadap ketahanan bisnis, UMKM perlu fokus pada penerapan teknologi yang relevan dengan kebutuhan usaha, penguatan literasi digital, serta pengelolaan data yang berbasis pada pengambilan keputusan strategis.

Fleksibilitas Organisasi Terhadap Ketahanan Bisnis

Fleksibilitas organisasi memiliki peran sentral dalam memperkuat ketahanan bisnis UMKM karena memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan struktur, strategi, serta alokasi sumber daya secara cepat dan efisien ketika menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Dalam konteks UMKM, fleksibilitas bukan hanya mencerminkan kemampuan untuk bertahan, tetapi juga menjadi sarana untuk menciptakan peluang baru melalui inovasi dan adaptasi berkelanjutan. Pandangan ini sejalan dengan pendapat Shimizu & Hitt (2004) yang menekankan bahwa fleksibilitas strategis memberikan kesiapan bagi organisasi untuk merespons perubahan secara cepat dan melakukan koreksi terhadap keputusan yang tidak efektif. Karman (2020) juga menegaskan bahwa fleksibilitas menjadi penghubung antara efisiensi dan ketahanan, menciptakan keseimbangan antara stabilitas dan kemampuan berinovasi. Sementara itu, Sanchez (1995) menyoroti fleksibilitas sebagai kapabilitas dinamis yang memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif di tengah dinamika pasar yang tinggi. Temuan-temuan tersebut memperkuat bahwa pengembangan fleksibilitas organisasi merupakan langkah strategis bagi UMKM untuk menjaga kontinuitas usaha dan meningkatkan daya tahan terhadap ketidakpastian lingkungan bisnis.

Beberapa *insight* penting dari temuan ini. *Pertama*, transformasi digital memberikan kontribusi yang *meaningful* meskipun tidak sebesar fleksibilitas organisasi. Hal ini menunjukkan

bahwa digitalisasi berperan sebagai *enabler* yang memperkuat ketahanan bisnis UMKM. *Kedua*, *effect size* yang medium ($f^2 = 0.121$) mengindikasikan bahwa transformasi digital bukanlah solusi tunggal, tetapi perlu dipadukan dengan kapabilitas organisasional lainnya. UMKM perlu selektif dalam mengadopsi teknologi digital, fokus pada solusi yang memberikan *impact* langsung. *Ketiga*, temuan ini mendukung pentingnya pendekatan *balanced* dalam digital transformation tidak *over-invest* tetapi juga tidak mengabaikan sama sekali.

Berdasarkan hasil IPMA, fleksibilitas organisasi menempati posisi tertinggi baik dari sisi pengaruh maupun kinerja terhadap ketahanan bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan organisasi dalam menyesuaikan struktur, strategi, dan sumber daya menjadi faktor kunci keberlangsungan UMKM di tengah dinamika pasar. Fleksibilitas memungkinkan pelaku usaha merespons perubahan secara cepat tanpa mengorbankan stabilitas internal. Selain itu, fleksibilitas yang tinggi juga mendorong inovasi dan efisiensi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, penguatan fleksibilitas organisasi menjadi prioritas utama bagi UMKM untuk membangun sistem yang tangguh, adaptif, dan berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang.

Implikasi Teoritis

Pertama, penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur *Dynamic Capabilities* dengan menunjukkan dominannya fleksibilitas organisasi dibandingkan kemampuan adaptasi dalam konteks UMKM. Hal ini menyiratkan bahwa bagi UMKM, kapabilitas menciptakan fleksibilitas lebih penting daripada sekadar beradaptasi dengan perubahan. *Kedua*, temuan tentang tidak signifikannya kemampuan adaptasi menantang asumsi umum dalam literatur *Strategic Management*. Diperlukan pendekatan yang lebih *nuanced* dalam memahami kapabilitas dinamis pada konteks UMKM. *Ketiga*, penelitian ini memperkaya literatur *Business Resilience* dengan memberikan *empirical evidence* tentang relatif *importance* berbagai *antecedent* dalam konteks *emerging economy*.

Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil analisis IPMA dan temuan penelitian, tersusun tiga prioritas strategis yang dapat menjadi panduan praktis bagi organisasi dalam menghadapi era perubahan yang serba cepat. Prioritas pertama, optimalisasi fleksibilitas organisasi, menitikberatkan pada penciptaan struktur organisasi yang lebih datar dan desentralisasi, sehingga setiap lapisan mampu bergerak secara gesit tanpa harus menunggu arahan panjang dari atas. Keputusan dapat diambil lebih cepat melalui sistem *decision-making* yang responsif, sementara pelatihan *multi-skilling* bagi karyawan menjadikan sumber daya manusia lebih tangguh, adaptif, dan siap menghadapi berbagai peran.

Prioritas kedua, transformasi digital yang terfokus, mendorong organisasi untuk tidak sekadar mengikuti tren digital, tetapi benar-benar memanfaatkannya secara strategis. Langkah ini diwujudkan melalui adopsi platform *e-commerce* yang ramah pengguna, penerapan sistem pembayaran digital yang aman dan efisien, serta pelatihan literasi digital yang aplikatif agar seluruh anggota organisasi mampu beradaptasi dengan teknologi baru.

Prioritas ketiga, efisiensi dalam pengembangan kemampuan adaptasi, menekankan pentingnya memaksimalkan proses adaptasi yang sudah berjalan dengan mengalokasikan sumber daya secara proporsional berdasarkan kontribusinya. Lebih dari itu, kemampuan adaptasi perlu diintegrasikan ke dalam budaya dan fleksibilitas organisasi sehingga menjadi kekuatan yang melekat. Ketiga prioritas ini, jika dijalankan secara harmonis, akan menjadikan organisasi lebih tangkas, inovatif, dan siap menghadapi tantangan masa depan dengan percaya diri.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menelaah ketahanan bisnis UMKM di Kabupaten Jepara dalam menghadapi dinamika lingkungan usaha yang terus berubah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor internal organisasi memiliki pengaruh paling besar terhadap ketahanan usaha, terutama melalui fleksibilitas organisasi yang memungkinkan UMKM menyesuaikan proses dan strategi bisnisnya dengan cepat terhadap perubahan eksternal. Transformasi digital juga berperan penting dalam

meningkatkan efisiensi dan kemampuan bertahan, sementara kemampuan adaptasi tidak menunjukkan pengaruh signifikan, menandakan bahwa upaya adaptasi masih terbatas oleh sumber daya dan struktur organisasi yang ada. Temuan ini mengimplikasikan perlunya penguatan kapasitas internal melalui peningkatan fleksibilitas organisasi dan pemanfaatan teknologi digital secara optimal, disertai dukungan kebijakan yang mendorong peningkatan kompetensi manajerial dan inovasi proses bisnis. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menyoroiti peran faktor eksternal, dalam memperkuat ketahanan UMKM secara berkelanjutan.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas cakupan wilayah dan melibatkan lebih banyak jenis UMKM agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih kuat. Selain itu, penggunaan metode campuran (*mixed methods*) atau wawancara mendalam dapat memberikan pemahaman yang lebih kaya mengenai pola adaptasi, proses digitalisasi, dan fleksibilitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Penelitian berikutnya juga disarankan untuk menambahkan variabel lain, seperti inovasi, dukungan pemerintah, kapasitas sumber daya manusia, ataupun faktor lingkungan eksternal, sehingga model ketahanan bisnis UMKM dapat dianalisis secara lebih komprehensif dan menggambarkan kondisi nyata pelaku usaha secara lebih akurat

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis menyampaikan apresiasi dan penghargaan kepada Rumah BUMN Jepara beserta seluruh pelaku UMKM binaan yang telah berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini. Penulis juga berterima kasih kepada pembimbing akademik dan rekan peneliti yang telah memberikan arahan ilmiah, masukan konstruktif, serta dukungan selama proses penyusunan artikel ini. Kontribusi seluruh pihak tersebut sangat berarti dalam keberhasilan penyelesaian penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Z., Sun, H., & Ali, M. (2017). The Impact of Managerial and Adaptive Capabilities to Stimulate Organizational Innovation in SMEs: A Complementary PLS–SEM Approach. *Sustainability*, 9(12), 2157. <https://doi.org/10.3390/su9122157>
- Anam, A. K., Azizah, N., Widyastuti, E., Nugroho, A., Suhawati, A., & Fatchiyyah, A. R. (2023). *Kesiapan UMKM di Kabupaten Jepara Menghadapi Era Industri 4.0*.
- Anggita, L. (2022). *Strategi Pemanfaatan Transformasi Digital sebagai Upaya Ketahanan Bisnis pada UMKM*.
- Awais, M., Ali, A., Khattak, M. S., Arfeen, M. I., Chaudhary, M. A. I., & Syed, A. (2023). Strategic Flexibility and Organizational Performance: Mediating Role of Innovation. *Sage Open*, 13(2). <https://doi.org/10.1177/21582440231181432>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). *Digital Business Strategy: Toward A Next Generation of Insights* (Vol. 37, Issue 2). <http://ssrn.com/abstract=2742300https://ssrn.com/abstract=2742300>
- Browder, R. E., Dwyer, S. M., & Koch, H. (2024). Upgrading adaptation: How digital transformation promotes organizational resilience. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 18(1), 128–164. <https://doi.org/10.1002/sej.1483>
- Chadwick, I. C., & Raver, J. L. (2020). Psychological Resilience and Its Downstream Effects for Business Survival in Nascent Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 233–255. <https://doi.org/10.1177/1042258718801597>
- Cheung, G. W., Cooper-Thomas, H. D., Lau, R. S., & Wang, L. C. (2024). Reporting reliability, convergent and discriminant validity with structural equation modeling: A review and best-practice recommendations. *Asia Pacific Journal of Management*, 41(2), 745–783. <https://doi.org/10.1007/s10490-023-09871-y>

- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Deep, G. (2023). The power of resilience and flexibility in business leadership: Adapting to change. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*, 9(2), 086–091. <https://doi.org/10.30574/msarr.2023.9.2.0164>
- Gunarto, M., & Tesa, M. (2023). Kunci Kesuksesan UMKM di Era Pandemi: Analisis Kemampuan Adaptasi dan Kinerja. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, 8(2), 313–325. <https://doi.org/10.29407/nusamba.v8i2.19565>
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3). <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hanifan, R., & Dhewanto, W. (2022). Reinforcing Business Resilience Through Entrepreneurial Competencies During Pandemic COVID-19: A Case of Indonesian MSMEs. *International Journal of Management, Entrepreneurship, Social Science and Humanities*, 5(2), 89–107. <https://doi.org/10.31098/ijmesh.v5i2.1178>
- Hardiningrum, I. S., Sudarmiatin, S., & Wardhana, L. W. (2023). The Impact of Employee Engagement and Work Placement on the Performance of UMKM Employees in Sambal Pecel Kediri. *Formosa Journal of Science and Technology*, 2(11), 2915–2928. <https://doi.org/10.55927/fjst.v2i11.6728>
- Hokmabadi, H., Rezvani, S. M. H. S., & de Matos, C. A. (2024). Business Resilience for Small and Medium Enterprises and Startups by Digital Transformation and the Role of Marketing Capabilities—A Systematic Review. *Systems*, 12(6), 220. <https://doi.org/10.3390/systems12060220>
- Indarwati, T. A., Andjarwati, A. L., Dhenabayu, R., & Sanaji. (2024). Strengthening Adaptive Capability and Networking Capability to Enhance Innovation and Business Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Indonesia. *2024 International Conference on Decision Aid Sciences and Applications (DASA)*, 1–8. <https://doi.org/10.1109/DASA63652.2024.10836519>
- Khaled, A., Carlos, L., & Samuel, R. (2023). The role of digital business transformation in frugal innovation and SMEs' resilience in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-12-2022-1937>
- Karman, A. (2020). Flexibility, coping capacity and resilience of organizations: between synergy and support. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 883–907. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2019-0305>
- Koçyiğit, Y., & Akkaya, B. (2020). The Role of Organizational Flexibility in Organizational Agility: A Research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110. <https://doi.org/10.5296/bms.v11i1.16867>
- Koo, M., & Yang, S.-W. (2025). Likert-Type Scale. *Encyclopedia*, 5(1), 18. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010018>
- Kusmaryono, I., Wijayanti, D., & Maharani, H. R. (2022). Number of Response Options, Reliability, Validity, and Potential Bias in the Use of the Likert Scale Education and Social Science Research: A Literature Review. *International Journal of Educational Methodology*, 8(4), 625–637. <https://doi.org/10.12973/ijem.8.4.625>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>

- Mawardi, A. A. K., Farida, L., Endhiarto, T., & Tria, A. (2025). Resilient MSMEs in the digital era: managing environmental uncertainty through dynamic capabilities. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 131–158. <https://doi.org/10.26740/bisma.v18n1.p131-158>
- Nambisan, S. (2017). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- Ngatno, & Dewi, R. S. (2019). The Role of Adaptive Ability in Firm Performance: Moderating Effect of Firm Size and Age. *Asian Economic and Financial Review*, 9(7), 807–823. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2019.97.807.823>
- Nosike, C. J., Ojobor, O. S. N., & Nosike, C. U. (2024). Enhancing business resilience: Innovation and adaptation during and after the global pandemic. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 6(2), 217–229. <https://doi.org/10.35912/ijfam.v6i2.1891>
- Pelletier, C., L'Écuyer, F., & Raymond, L. (2023). *Digital Transformation Capabilities in Manufacturing SMEs: Gaining Agility through IT Capability Configurations*. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2023.522>
- Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Gain more insight from your PLS-SEM results. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1865–1886. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2015-0449>
- Saah, P., Mbohwa, C., & Madonsela, N. S. (2024). The Role of Adaptive Management in the Resilience and Growth of Small and Medium Size Enterprises. *International Review of Management and Marketing*, 14(1), 1–10. <https://doi.org/10.32479/irmm.15139>
- Saeed, M. A., Tabassum, H., Zahid, M. M., Jiao, Y., & Nauman, S. (2022). Organizational Flexibility and Project Portfolio Performance: The Roles of Environmental Uncertainty and Innovation Capability. *Engineering Management Journal*, 34(2), 249–264. <https://doi.org/10.1080/10429247.2021.1884450>
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16(S1), 135–159. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160921>
- Seow, A. N., Choong, Y. O., Low, M. P., Ismail, N. H., & Choong, C. K. (2024). Building tourism SMEs' business resilience through adaptive capability, supply chain collaboration and strategic human resource. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(2). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12564>
- Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 44–59. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.15268683>
- Sischarenco, E. (2023). “Prepared to Face the Unexpected”: Dynamic Enterprises in Italy as a Model of Resilience. *Journal of Business Anthropology*, 12(2), 214–233. <https://doi.org/10.22439/jba.v12i2.7089>
- Sulastri, S., Mulyadi, H., Disman, D., Hendrayati, H., & Purnomo, H. (2023). Resilience acceleration model of small and medium enterprises through digital transformation. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 10(4), 609–619. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i4.1355>
- Suwandi, & Setiawan, T. (2022). The influence of work morale, work discipline, and work environment on employee performance. *Journal of Economics and Business Letters*, 2(2), 15–19. <https://doi.org/10.55942/jebll.v2i2.152>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:bla:stratm:v:18:y:1997:i:7:p:509-533>

- Hernandez, V., & Jose, G. (2022). *Strategic Adaptive Resilience Capacity* (pp. 102–123). <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-2523-7.ch005>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Zhang, X., Ma, X., Wang, Y., & Wang, Y. (2014). How can emerging market small and medium-sized enterprises maximise internationalisation benefits? The moderating effect of organisational flexibility. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 32(6), 667–692. <https://doi.org/10.1177/0266242613503356>