Journal of Management and Creative Business
Volume 4 Nomor 4 Oktober 2026
e-ISSN: 2962-1119; p-ISSN: 2962-0856, Hal. 920-944
DOI: https://doi.org/10.30640/jmcbus.v4i4.8006
Tersedia: https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/jmcbus

Transformasi Perilaku Organisasi pada UMKM di Era Digital: Kajian Literatur tentang Kepemimpinan, Adaptabilitas, dan Ketahanan Organisasi

Hilma Harmen[1], Angel Carisa Br Meliala[2], Adelia Sitanggang[3] , Adrian Siregar [4], Jesika Batubara[5], Cindy Febrina Malau[6], Dego Arnaldo Sihombing[7], Ludia Pertiwi[8], Nora sihotang[9], Meylina Sisilia Surbakti[10], Risky Rejekinta Ginting,[11]Theresia Wandini Manihuruk[12], Laura Shintia Baringbing[13*]

[1-13]Manajemen, Universitas Negeri Medan, Indonesia

Email: hilmaharmen@unimed.ac.id[1],angelcarisa.7252510002@mhs.unimed.ac.id[2], adelia.7252210003@mhs.unimed.ac.id[3], adriansiregar.7253210006@mhs.unimed.ac.id[4], jesikabtbr.7252510008@mhs.unimed.ac.id[5], cindymalau.7253210010@mhs.unimed.ac.id[6], aldohbg.7252210004@mhs.unimed.ac.id[7], ludiapertiwi.7253210004@mhs.unimed.ac.id[8], nora.7252510006@mhs.unimed.ac.id[9], meylina.7253510029@mhs.unimed.ac.id[10], riskygntg.7253510036@mhs.unimed.ac.id[11], theresia.7252510005@mhs.unimed.ac.id[12], shintialaura243@gmail.com[13]

**Penulis Korespondensi: shintialaura243@gmail.com*

Abstract*. The utilization of digital technology is a strategic step for Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) to optimize operational efficiency, expand market reach, and ensure business sustainability. However, the adoption process is often hindered by a lack of digital literacy, limited human resource capacity, and resistance to new innovations. This study evaluates the contribution of transformational leadership, adaptive flexibility, and organizational resilience in maintaining the continuity of digitalization in MSMEs. Using a literature review approach on national and international scientific articles, the data were analyzed through thematic synthesis and comparative evaluation against previous research findings. The study findings indicate that transformational leadership significantly reduces resistance to technological change through targeted communication, active engagement, as well as educational and mentoring programs. On the other hand, the digitalization process triggers internal adaptability through work pattern restructuring, digital financial integration, and the optimization of interactive platforms such as QRIS, e-commerce, and social media. Nevertheless, consistency in technology adoption is heavily influenced by continuous HR skill enhancements and exposure to data security risks. This study highlights the importance of synergy between strategic leadership and internal capacity building to maintain the sustainability of MSME digitalization.*

Keywords*: Adaptability,; Business Resilience; Digital Transformation; MSMEs; Organizational.*

Abstrak. Pemanfaatan teknologi digital merupakan langkah strategis bagi sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dalam mengoptimalkan efisiensi operasional, menjangkau pasar yang lebih luas, serta menjamin keberlanjutan bisnis. Kendati demikian, proses adopsinya kerap terkendala oleh minimnya pemahaman digital, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, dan penolakan terhadap inovasi baru. Studi ini mengevaluasi kontribusi kepemimpinan transformasional, fleksibilitas adaptif, serta ketangguhan organisasi dalam menjaga keberlangsungkan digitalisasi pada UMKM. Menggunakan pendekatan kajian literatur atas artikel ilmiah nasional maupun internasional, data dianalisis melalui sintesis tematik dan pembandingan komparatif terhadap hasil-hasil penelitian terdahulu. Temuan riset mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan menekan resistensi perubahan teknologi lewat komunikasi yang terarah, pelibatan aktif, serta program edukasi dan pendampingan. Di sisi lain, proses digitalisasi memicu adaptabilitas internal melalui restrukturisasi pola kerja, integrasi keuangan digital, hingga optimalisasi platform interaktif seperti QRIS, *e-commerce*, dan media sosial. Meski demikian, konsistensi penerapan teknologi sangat dipengaruhi oleh kontinuitas peningkatan keterampilan SDM dan keterpaparan risiko keamanan data. Penelitian ini menegaskan pentingnya sinergi antara kepemimpinan strategis dan pengembangan kapasitas internal demi menjaga keberlanjutan digitalisasi UMKM.

Kata kunci: Adaptabilitas; Ketahanan Bisnis; Organisasi; Transformasi Digita; UMKM.

Naskah Masuk: 22 Juli 2026; Revisi: 12 Agustus 2026; Diterima: 18 September 2026; Terbit: 01 Oktober 2026

1. LATAR BELAKANG

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu sektor strategis dalam perekonomian Indonesia karena memiliki kontribusi yang besar terhadap aktivitas ekonomi nasional dan penyerapan tenaga kerja. Peran tersebut tercermin dari kontribusi UMKM yang mencapai sekitar 60,5% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional serta kemampuannya dalam menyerap sekitar 96,9% dari total tenaga kerja nasional (Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia, 2022).Besarnya kontribusi tersebut menunjukkan bahwa keberlangsungan dan peningkatan kapasitas UMKM memiliki posisi penting dalam mendukung stabilitas serta pertumbuhan perekonomian nasional. Oleh karena itu, penguatan daya saing UMKM perlu terus dilakukan agar sektor ini mampu menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis.

Perkembangan teknologi digital telah mendorong perubahan dalam berbagai aktivitas bisnis, termasuk pemasaran, transaksi, pengelolaan operasional, dan interaksi dengan konsumen. Dalam kondisi tersebut, digitalisasi menjadi salah satu strategi penting bagi UMKM untuk meningkatkan efisiensi, memperluas jangkauan pasar, serta memperkuat daya saing. Pemanfaatan teknologi digital juga membuka peluang bagi pelaku UMKM untuk mempertahankan dan mengembangkan usahanya dalam menghadapi berbagai perubahan dan gangguan ekonomi (Fridayani & Chiang, 2022).Namun, proses transformasi digital belum berlangsung secara merata pada seluruh pelaku UMKM. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan digital (*digital gap*) yang tercermin dari perbedaan kemampuan pelaku usaha dalam mengakses, memahami, dan memanfaatkan teknologi digital. Kesenjangan tersebut dipengaruhi oleh berbagai hambatan, seperti keterbatasan literasi digital, keterampilan sumber daya manusia, modal, serta dukungan infrastruktur (Alviani & Munawaroh, 2025). Di samping hambatan eksternal tersebut, keterbatasan ketahanan organisasi (*organizational resilience*) juga menjadi faktor penentu utama; sebab adopsi teknologi digital tidak akan berjalan optimal tanpa didukung oleh kapabilitas dan kesiapan internal manajemen (Pandey, 2026). Dengan demikian, ketersediaan teknologi belum tentu diikuti oleh pemanfaatan yang efektif oleh pelaku UMKM."Dengan demikian, ketersediaan teknologi belum tentu diikuti oleh kemampuan setiap pelaku UMKM dalam mengintegrasikan teknologi tersebut ke dalam kegiatan usahanya.

Transformasi digital pada UMKM tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi sebagai alat pendukung kegiatan usaha, tetapi juga melibatkan perubahan dalam cara pelaku usaha menjalankan dan mengelola aktivitas bisnisnya. Putra et al. (2023) menjelaskan bahwa transformasi digital membuka peluang bagi UMKM untuk memperkuat daya saing,

memperluas jangkauan pasar, dan meningkatkan efisiensi operasional. Namun, proses transformasi tersebut juga menghadapi berbagai hambatan, antara lain keterbatasan sumber daya dan finansial, kurangnya dukungan manajemen, resistensi terhadap perubahan, keterbatasan pengetahuan teknologi, serta kendala infrastruktur. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi tidak semata-mata ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh kesiapan pelaku usaha dalam menerima, mengadopsi, dan mengintegrasikan perubahan digital ke dalam aktivitas bisnisnya.

Berbagai hambatan dalam proses transformasi digital tersebut juga tercermin pada kondisi UMKM di Kelurahan Tanjung Gading, Kabupaten Indragiri Hulu. Satriana et al.(2026) menunjukkan bahwa pelaku UMKM di wilayah tersebut masih menghadapi rendahnya literasi digital serta keterbatasan dalam memanfaatkan teknologi untuk mendukung kegiatan pemasaran. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pemanfaatan media dan platform digital belum sepenuhnya optimal, sehingga diperlukan upaya penguatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pendampingan transformasi digital. Program tersebut mencakup penguatan strategi pemasaran digital, pemanfaatan *marketplace*, pembuatan konten kreatif, serta peningkatan kemampuan dalam pengelolaan keuangan berbasis digital. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa transformasi digital pada UMKM tidak hanya berkaitan dengan ketersediaan akses terhadap teknologi, tetapi juga membutuhkan peningkatan kapasitas pelaku usaha agar mampu memahami dan menerapkan teknologi sesuai dengan kebutuhan kegiatan usahanya.

Meskipun program pendampingan digital di Tanjung Gading menunjukkan tingkat keberhasilan adopsi sebesar 84%, capaian tersebut belum sepenuhnya dapat dijadikan indikator bahwa transformasi digital akan berlangsung secara berkelanjutan. Keberhasilan dalam mengadopsi platform atau teknologi pada tahap awal belum tentu diikuti oleh kemampuan pelaku UMKM untuk mempertahankan dan mengembangkan pemanfaatannya secara mandiri setelah proses pendampingan berakhir. Rupeika-Apoga dan Petrovska (2022) menunjukkan bahwa keberlanjutan transformasi digital pada UMKM masih dapat menghadapi berbagai hambatan, termasuk keterbatasan pembiayaan, keterampilan digital yang belum memadai, resistensi terhadap perubahan, serta keterbatasan pengetahuan manajerial. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara keberhasilan adopsi teknologi dalam jangka pendek dan keberlanjutan transformasi digital dalam jangka panjang. Oleh karena itu, digitalisasi UMKM perlu dipahami tidak hanya sebagai persoalan penyediaan teknologi dan peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga sebagai proses perubahan yang melibatkan perilaku dan kesiapan internal organisasi. Perspektif tersebut menjadi penting untuk menjelaskan faktor-

faktor yang dapat mendorong pelaku UMKM agar tidak hanya mampu mengadopsi teknologi, tetapi juga mampu mempertahankan pemanfaatannya secara konsisten dalam aktivitas usaha.

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan perspektif yang lebih komprehensif dalam memahami keberlanjutan transformasi digital pada UMKM. Keberhasilan penerapan teknologi tidak hanya bergantung pada ketersediaan platform digital dan peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada kemampuan internal organisasi dalam merespons perubahan dan mempertahankan proses transformasi. Kepemimpinan dan kemampuan adaptif organisasi menjadi faktor penting dalam mendorong kesiapan terhadap perubahan serta keberhasilan transformasi digital, khususnya pada UMKM yang menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis (Gustiawan et al., 2025) .Sejalan dengan itu, Uhl-Bien dan Arena (2018) menekankan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam menciptakan kondisi yang memungkinkan organisasi mengembangkan kemampuan adaptif dalam menghadapi perubahan dan ketidakpastian. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan perspektif yang menghubungkan kepemimpinan, adaptabilitas organisasi, dan ketahanan organisasi dalam menganalisis keberlanjutan transformasi digital pada UMKM. Dengan menggunakan kasus 32 UMKM di Tanjung Gading sebagai konteks empiris dan didukung melalui kajian literatur, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana ketiga aspek perilaku organisasi tersebut dapat memperkuat kemampuan UMKM dalam mengadopsi, menyesuaikan, dan mempertahankan pemanfaatan teknologi digital secara berkelanjutan(Satriana et al., 2026).

2. KAJIAN TEORITIS

Transformasi digital

Transformasi digital bukan sekadar adopsi perangkat lunak atau teknologi baru, melainkan integrasi mendasar teknologi digital ke dalam seluruh area bisnis yang mengubah secara radikal cara organisasi beroperasi dan memberikan nilai kepada pelanggan. Sebelum mengalami transformasi digital, pelaku UMKM pada umumnya bergantung pada metode operasional konvensional, seperti pencatatan keuangan manual, pemasaran terbatas berbasis wilayah (*word-of-mouth*), serta proses transaksi tunai yang rentan terhadap hambatan efisiensi. Kondisi ini membuat fleksibilitas bisnis menjadi sangat terbatas dalam merespons dinamika pasar yang fluktuatif.

Kehadiran teknologi digital memicu kebutuhan akan kemampuan adaptasi cepat agar organisasi mampu bertahan dari berbagai gangguan ekonomi (*economic disruptions*). Dalam konteks ini, proses transformasi digital bertindak sebagai pemicu utama yang mendorong respons strategis dari organisasi. Perubahan strategis tersebut tidak hanya menyentuh aspek

teknis, melainkan juga mengarah pada pengerjaan ulang model bisnis dan restrukturisasi operasional secara mendalam (Vial, 2019). Hal ini menegaskan bahwa adopsi teknologi memerlukan perubahan mendasar pada cara organisasi bernilai dan berinteraksi.

Sesudah menerapkan transformasi digital, peta operasional UMKM mengalami perubahan signifikan. Pelaku UMKM yang berhasil mengikuti perkembangan kemajuan teknologi mulai mengintegrasikan sistem pembayaran digital (*e-payment*), platform niaga elektronik (*e-commerce*), serta pencatatan berbasis aplikasi ke dalam aktivitas harian mereka. Perubahan cara kerja ini berdampak langsung pada peningkatan efisiensi operasional, perluasan jangkauan pasar hingga ke tingkat nasional maupun global, serta penguatan daya saing bisnis di tengah persaingan industri yang semakin ketat.

Namun demikian, ketersediaan teknologi digital di pasar tidak secara otomatis menjamin keberhasilan transisi tersebut. Keberhasilan pelaku UMKM dalam memanfaatkan perkembangan teknologi sangat ditentukan oleh kesiapan kapabilitas dan daya tahan internal organisasi itu sendiri (Pandey, 2026). Tanpa adanya kapabilitas manajemen yang adaptif dan kesiapan SDM dalam menjalankan operasional berbasis digital, adopsi teknologi justru akan terhenti sebagai infrastruktur pasif yang gagal memberikan dampak optimal bagi keberlangsungan usaha.

Perilaku organisasi

Perilaku organisasi merujuk pada studi mengenai dinamika sikap, tindakan, dan pola interaksi individu serta kelompok dalam suatu lingkungan kerja. Dalam era transformasi digital, adopsi teknologi tidak dapat berjalan optimal tanpa adanya perubahan perilaku organisasi yang sejalan. Organisasi dituntut untuk mengadopsi perilaku berbasis digitalisasi (*digital-oriented behavior*), yaitu pergeseran dari cara kerja konvensional menuju budaya kerja yang berorientasi pada data (*data-driven*), kolaborasi lintas fungsi, fleksibilitas kerja, serta pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*).

Keberhasilan integrasi teknologi dalam operasional sangat ditentukan oleh kesiapan sumber daya manusia di dalamnya. Kerap kali, kegagalan akuisisi teknologi digital dalam suatu usaha tidak bersumber dari kompleksitas fitur atau kelemahan peranti lunak tersebut, melainkan dari kegagalan organisasi dalam mengubah pola pikir (*mindset*), budaya, dan perilaku manusianya (Tabrizi et al., 2019). Dalam konteks ini, teknologi bertindak sebatas enabler atau alat pemampu; tanpa adanya kesadaran kolektif untuk meninggalkan kebiasaan lama dan mengatasi resistensi terhadap perubahan, infrastruktur digital yang telah diinvestasikan tidak akan mampu menghasilkan dampak strategis bagi keberlanjutan bisnis.

Bagi pelaku UMKM, perubahan perilaku ini tercermin dalam bentuk sikap adaptif terhadap teknologi baru, keterbukaan terhadap pola komunikasi digital, serta kemauan untuk melakukan literasi digital secara mandiri dan berkelanjutan. Pelaku usaha beserta karyawannya tidak lagi dapat mengandalkan kebiasaan operasional manual yang kaku, melainkan harus membentuk perilaku kerja berbasis data sederhana seperti memanfaatkan data penjualan digital untuk mengambil keputusan stok guna meningkatkan responsivitas usaha terhadap dinamika pasar.

Kepemimpinan Transformasional Digital.

Kepemimpinan transformasional digital memainkan peran mendasar sebagai fondasi utama dalam membangun ketahanan organisasi (*organizational resilience*) pada sektor UMKM. Di tengah ketidakpastian pasar dan disrupsi teknologi, pemimpin yang transformasional tidak hanya memfasilitasi pengadopsian peranti digital, tetapi juga memformalisasikan visi strategis yang menumbuhkan budaya kerja adaptif dan tangguh. Kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi serta mengarahkan cara berpikir berbasis digital memungkinkan seluruh elemen usaha untuk bertransformasi secara linier, sehingga UMKM memiliki fleksibilitas tinggi dalam merespons, bertahan, dan pulih dari berbagai tekanan atau hambatan ekonomi (Suryani & Dwiputra, 2025).

Pada UMKM, kepemimpinan transformasional digital dapat terlihat dari kemampuan pemilik atau manajer dalam mengarahkan usaha untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan perubahan pasar. Pemimpin perlu memberikan ruang bagi anggota untuk mengembangkan ide, mencoba cara kerja baru, serta menggunakan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan usaha. Sikap tersebut dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka terhadap inovasi dan mengurangi hambatan ketika organisasi harus melakukan perubahan (Suryani & Dwiputra, 2025).

Kepemimpinan juga memiliki peran dalam membangun kesiapan organisasi menghadapi proses transformasi digital. Pemimpin yang mampu menentukan arah perubahan dan mengajak anggota untuk terlibat dalam proses tersebut dapat membantu organisasi bergerak lebih cepat ketika menghadapi perubahan lingkungan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional digital tidak hanya berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam memahami teknologi, tetapi juga dengan kemampuannya mengarahkan manusia dan organisasi agar mampu mengikuti perubahan yang muncul akibat perkembangan digital (Suryani & Dwiputra, 2025).

Adaptabilitas Organisasi

Adaptabilitas organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis. Penyesuaian tersebut dapat dilakukan melalui perubahan pada struktur, proses kerja, maupun strategi organisasi. Dalam lingkungan yang terus mengalami perubahan, kemampuan adaptasi diperlukan agar organisasi dapat merespons kondisi baru dan tetap menjalankan kegiatannya sesuai dengan tuntutan lingkungan (Suryani & Dwiputra, 2025).

Dalam konteks transformasi digital, adaptabilitas organisasi tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi baru. Sun et al. (2024) menjelaskan bahwa adaptabilitas organisasi mencakup kemampuan menyesuaikan struktur organisasi, kegiatan operasional, dan tata kelola. Artinya, ketika terjadi perubahan akibat perkembangan digital, organisasi perlu menyesuaikan cara kerja, pembagian tugas, pengelolaan sumber daya, serta proses pengambilan keputusan agar teknologi yang digunakan dapat memberikan manfaat bagi organisasi.

Pada UMKM, kemampuan beradaptasi dapat dilihat dari fleksibilitas dalam menjalankan kegiatan usaha, kemampuan merespons perubahan, melakukan inovasi terhadap proses kerja, dan terus belajar dari perubahan yang terjadi. Juniansyah et al. (2025) menunjukkan bahwa organizational adaptation mencakup aspek *flexibility*, *responsiveness*, *process innovation*, dan *organizational learning*. Keempat aspek tersebut menunjukkan bahwa adaptasi bukan hanya tentang mengikuti perubahan, tetapi juga bagaimana UMKM memperbaiki cara kerja dan mengembangkan kemampuan baru agar dapat menyesuaikan diri dengan kondisi bisnis yang berubah.

Kemampuan adaptasi menjadi semakin penting bagi UMKM karena perubahan digital dapat memengaruhi cara usaha berinteraksi dengan konsumen, melakukan pemasaran, mengelola kegiatan operasional, dan mengembangkan produk. Penelitian Juniansyah et al. (2025) menunjukkan bahwa organizational adaptation memiliki peran dalam menghubungkan transformasi digital dengan ketahanan bisnis UMKM. Dengan adanya kemampuan beradaptasi, UMKM memiliki peluang yang lebih baik untuk merespons perubahan dan mempertahankan keberlangsungan usahanya di tengah lingkungan bisnis yang dinamis.

Ketahanan Organisasi (*Organizational Resilience*)

Ketahanan organisasi merupakan konsep yang berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam menghadapi gangguan dan ketidakpastian. Dalam kajian Destrina dan Muizu (2024), ketahanan organisasi dijelaskan sebagai konsep yang penting dalam berbagai bidang manajemen. Ketahanan juga dipahami sebagai kekuatan yang dimiliki organisasi, hasil dari

aktivitas organisasi, serta kemampuan organisasi dalam mentoleransi gangguan yang terjadi (Destrina & Muizu, 2024).

Bagi UMKM, ketahanan organisasi menjadi penting karena perubahan dapat terjadi secara cepat dan tidak terduga. Destrina dan Muizu (2024) menunjukkan bahwa perubahan yang terjadi secara cepat dapat melemahkan ketahanan organisasi apabila UMKM tidak memiliki kemampuan yang memadai untuk menghadapi peluang dan risiko. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan ketahanan organisasi UMKM.

Di era digital, UMKM juga menghadapi berbagai perubahan dalam menjalankan usahanya. Transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga mencakup perubahan budaya kerja, model bisnis, pola interaksi dengan pelanggan, dan proses pengambilan keputusan. Namun, penerapannya dapat menghadapi berbagai hambatan, seperti keterbatasan literasi digital, kapasitas sumber daya manusia, permodalan, infrastruktur, dan resistensi terhadap perubahan (Satriana et al., 2026).

Menurut Muharam et al. (2024) menunjukkan bahwa resiliensi diperlukan oleh UMKM untuk tetap melanjutkan kegiatan usaha melalui berbagai cara dan strategi. Oleh karena itu, ketahanan organisasi dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai kemampuan UMKM dalam menghadapi perubahan dan gangguan, melakukan penyesuaian terhadap kondisi yang dihadapi, serta mempertahankan keberlangsungan usaha.

Sintesis Hubungan Tiga Pilar

Berdasarkan kajian teoritis, keberlanjutan transformasi digital pada UMKM tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi. Transformasi digital juga membawa perubahan dalam cara organisasi menjalankan usahanya. Keberhasilan transformasi digital dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya manusia, kepemimpinan usaha, infrastruktur, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan pasar (Satriana et al., 2026).

Pilar pertama adalah kepemimpinan transformasional. Peran pemimpin menjadi penting dalam menghadapi perubahan organisasi. Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional dipahami sebagai salah satu pilar yang mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi. Adapun Destrina dan Muizu (2024) digunakan sebagai referensi pendukung yang menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran dalam meningkatkan ketahanan organisasi UMKM.

Pilar kedua adalah adaptabilitas organisasi. Kemampuan adaptasi diperlukan karena transformasi digital membawa perubahan pada berbagai aktivitas usaha. UMKM perlu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, perubahan cara berinteraksi dengan

konsumen, serta perubahan kondisi pasar. Jurnal (Satriana et al., 2026) juga menekankan bahwa kemampuan adaptasi yang baik dapat mendukung proses transformasi digital UMKM.

Pilar ketiga adalah ketahanan organisasi. Ketahanan membantu organisasi menghadapi gangguan dan mempertahankan keberlangsungan aktivitasnya. Muharam et al. (2024) menunjukkan bahwa resiliensi dibutuhkan oleh UMKM agar dapat tetap melanjutkan kegiatan usaha melalui berbagai strategi. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan menghadapi tantangan menjadi penting ketika UMKM menjalankan proses perubahan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode kajian pustaka (*literature review*) yang ditriangulasikan dengan data sekunder. Pendekatan kualitatif dipilih untuk mengeksplorasi dan memahami secara mendalam fenomena non-angka, seperti dinamika kepemimpinan dan pola adaptasi budaya organisasi, yang tidak dapat diukur secara mendasar melalui pendekatan kuantitatif. Melalui metode kualitatif berbasis kajian pustaka ini, peneliti melakukan analisis deskriptif-analitis dan interpretasi kritis terhadap naskah ilmiah guna menarik pemahaman holistik mengenai keterkaitan antarvariabel.

Data penelitian berupa data sekunder dari publikasi ilmiah terbitan tahun 2021–2026. Penelusuran literatur dilakukan berdasarkan kata kunci *digital transformation*, *SMEs*, transformational leadership, organizational adaptability, organizational resilience, digital *readiness*, dan *digitalization*. Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel terbitan 2021–2026; (2) berfokus pada UMKM dalam konteks digitalisasi; (3) berkaitan dengan kepemimpinan, adaptabilitas, ketahanan, atau kesiapan digital; serta (4) menyediakan informasi memadai untuk disintesis. Sementara itu, kriteria eksklusi diterapkan pada artikel yang tidak relevan secara substantif atau hanya membahas aspek teknis teknologi tanpa meninjau dimensi perilaku organisasi.

Literatur yang memenuhi kriteria dianalisis menggunakan thematic synthesis (Thomas & Harden, 2008). Temuan dikelompokkan ke dalam tiga tema utama: (1) kepemimpinan transformasional, yang mengulas peran pemimpin dalam mendorong perubahan dan membangun kesiapan SDM; (2) adaptabilitas organisasi, yang menekankan penyesuaian proses kerja dan strategi pemasaran; serta (3) ketahanan organisasi, yang menganalisis kemampuan UMKM mempertahankan keberlanjutan usaha pasca-intervensi. Temuan antartema kemudian disintesiskan untuk membangun kerangka konseptual keberlanjutan transformasi digital.

Untuk meningkatkan kekuatan interpretasi, penelitian ini menerapkan triangulasi data sekunder dengan mengomparasikan temuan empiris dari 32 UMKM di Tanjung Gading (Satriana et al., 2026). Triangulasi difokuskan pada isu literasi SDM, pencatatan keuangan manual, serta hambatan adopsi teknologi. Data kasus Tanjung Gading berfungsi sebagai konteks empiris, sedangkan literatur SLR bertindak sebagai pembanding untuk menganalisis kesesuaian maupun variasi temuan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Transformasi Digital dan Kepemimpinan: Mengubah Perilaku SDM serta Memitigasi Resistensi Teknologi.

Transformasi digital pada UMKM ditandai dengan disrupsi teknologi dan perubahan perilaku konsumen. Namun, data kasus 32 UMKM Tanjung Gading memperlihatkan bahwa keberadaan teknologi saja tidak cukup; terdapat resistensi SDM akibat rendahnya literasi digital, keterbatasan keterampilan konten/*marketplace*, dan kekhawatiran penggunaan aplikasi pencatatan keuangan.

Resistensi teknologi dalam konteks tersebut dapat dipahami sebagai kecenderungan individu atau organisasi untuk mempertahankan cara kerja yang telah familiar ketika dihadapkan pada tuntutan perubahan. Kekhawatiran menggunakan aplikasi, keterbatasan pengetahuan, dan ketidakmampuan mengintegrasikan teknologi ke dalam aktivitas usaha dapat membuat pelaku UMKM memilih untuk tetap menggunakan cara konvensional. Literatur juga menunjukkan bahwa resistensi pekerja merupakan salah satu hambatan digitalisasi UMKM, bersama keterbatasan sumber daya, kemampuan staf, pengetahuan teknologi, dan budaya organisasi yang belum mendukung transformasi.

Dalam kondisi tersebut, kepemimpinan transformasional digital menjadi salah satu mekanisme penting untuk mengurangi resistensi. Kepemimpinan transformasional digital tidak hanya berfokus pada keputusan untuk menggunakan teknologi, tetapi juga pada kemampuan pemimpin dalam membangun visi, memberikan motivasi, membuka ruang inovasi, dan mengarahkan anggota organisasi agar mampu mengikuti perubahan. Materi kajian kelompok juga menempatkan kepemimpinan sebagai faktor yang membantu organisasi membangun kesiapan menghadapi transformasi digital.

Jika dikaitkan dengan kasus Tanjung Gading, resistensi tidak dapat dipandang hanya sebagai sikap “tidak mau menggunakan teknologi”. Sebaliknya, resistensi dapat muncul karena pelaku usaha belum mengetahui cara menggunakan teknologi, merasa kurang mampu, atau belum melihat manfaat langsungnya bagi usaha. Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan

yang efektif perlu mengubah persepsi tersebut melalui proses pembelajaran dan pendampingan. Hal ini terlihat dari penggunaan pendekatan partisipatif dalam program pada 32 UMKM, yang mencakup pelatihan digital marketing, *marketplace*, konten kreatif, dan aplikasi pembukuan, kemudian dilanjutkan dengan pendampingan.

Dari perspektif perilaku SDM, pelatihan dan pendampingan tersebut dapat dilihat sebagai proses mengubah resistensi menjadi kesiapan untuk mencoba. Ketika pelaku UMKM tidak hanya diberikan penjelasan tetapi juga memperoleh kesempatan untuk mempraktikkan teknologi, hambatan berupa ketidaktahuan dan kurangnya kepercayaan diri dapat dikurangi. Dengan demikian, perubahan perilaku berlangsung secara bertahap, yaitu dari belum memahami teknologi kemudian memahami manfaat lalu mencoba menggunakan maka akan mulai terbiasa untuk mengintegrasikan teknologi dalam aktivitas usaha. Pola tersebut sejalan dengan penelitian mengenai resistensi dalam transformasi digital yang mengidentifikasi learning, communication, dan participation sebagai tiga komponen penting dalam memitigasi resistensi.

Perubahan tersebut juga memperlihatkan pentingnya pemimpin atau pihak yang mengarahkan perubahan untuk tidak hanya memberikan instruksi, tetapi memberikan dukungan selama proses adaptasi. Penelitian N'Dri dan Su (2023) menunjukkan bahwa digital transformational leadership dan kemampuan digital karyawan merupakan faktor penting dalam keberhasilan transformasi digital. Mereka juga menjelaskan bahwa rendahnya kualitas atau kesiapan SDM dapat menyebabkan munculnya resistensi terhadap perubahan digital, sehingga pemimpin perlu membangun visi digital yang jelas serta memotivasi anggota untuk mengadopsi teknologi.

Kepemimpinan Transformasional Digital

Untuk menembus resistensi SDM tersebut, dibutuhkan Kepemimpinan Transformasional Digital yang tidak sekadar memberikan instruksi teknis, melainkan membangun visi, memotivasi, dan menerapkan pendekatan partisipatif yaitu pelatihan dan pendampingan berulang. Pemimpin (maupun pihak pendamping) bertindak sebagai jembatan yang mengubah persepsi ketidakmampuan SDM menjadi keberanian untuk mencoba.

Pada kasus 32 UMKM Tanjung Gading, hasil pendampingan menunjukkan adanya perubahan pada kemampuan pemanfaatan teknologi. Data yang digunakan dalam penelitian kelompok menunjukkan peningkatan literasi digital sebesar 38%, sementara 27 dari 32 UMKM (84%) berhasil membuat atau mengoptimalkan *marketplace* dan 21 UMKM (66%) mulai menggunakan aplikasi pencatatan keuangan. Temuan ini menunjukkan bahwa ketika hambatan pengetahuan dan keterampilan diberikan intervensi melalui pelatihan serta pendampingan,

perilaku pelaku UMKM dapat bergerak menuju penerimaan dan penggunaan teknologi. Namun, angka tersebut sekaligus menunjukkan bahwa perubahan belum terjadi secara seragam pada seluruh UMKM.

Dengan demikian, keberhasilan kepemimpinan dalam meruntuhkan resistensi teknologi sebaiknya tidak diukur hanya dari banyaknya UMKM yang menggunakan platform digital, tetapi juga dari perubahan perilaku SDM. Sumber daya manusia (SDM) yang sebelumnya bergantung pada metode manual mulai memiliki keberanian untuk mencoba teknologi, mengembangkan keterampilan baru, dan menyesuaikan aktivitas usaha dengan lingkungan digital. Hal ini sejalan dengan penelitian Chang dan Octoyuda (2024) yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan *learning agility* dan adopsi inovasi teknologi digital pada *MSMEs.*

Adaptabilitas Organisasi

Perubahan perilaku SDM yang didorong oleh kepemimpinan kemudian mengejawantah menjadi Adaptabilitas Organisasi. Adaptabilitas di sini tercermin dalam fleksibilitas operasional sehari-hari (*flexibility, responsiveness, process innovation, & organizational learning* menurut Simberova et al., 2022). UMKM mengubah alur kerjanya: mulai dari pemasaran via *social commerce* (Amin et al., 2025), transaksi via QRIS (Sihaloho et al., 2022), hingga pencatatan kasir digital. Adaptabilitas ini makin diperkuat secara berkelanjutan melalui pembentukan *Digital Community of Practice* (Evelyna et al., 2025) sebagai wadah *peer-learning.*

Namun, hasil tersebut perlu dipahami secara kritis. Adopsi teknologi pada tahap awal tidak otomatis berarti resistensi telah hilang sepenuhnya atau transformasi digital telah berkelanjutan. Metode penelitian kelompok sendiri menegaskan bahwa data 32 UMKM digunakan sebagai konteks empiris dan dibandingkan dengan hasil sintesis 25 jurnal, sementara keberlanjutan perubahan perilaku belum dapat dipastikan hanya dari intervensi jangka pendek. Oleh karena itu, kepemimpinan perlu terus mempertahankan komunikasi, pembelajaran, dukungan, dan evaluasi agar penggunaan teknologi tidak berhenti setelah program pendampingan selesai.

Berdasarkan pembahasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berperan sebagai penghubung antara penerapan teknologi dan perubahan perilaku SDM. Pada 32 UMKM Tanjung Gading, hambatan teknologi berkaitan erat dengan keterbatasan literasi, keterampilan, dan kesiapan pelaku usaha. Pendekatan yang melibatkan pembelajaran, komunikasi, partisipasi, praktik, dan pendampingan dapat membantu mengurangi hambatan tersebut. Dengan demikian, pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan

dalam penggunaan teknologi, tetapi sebagai penggerak perubahan yang membangun kepercayaan, kemampuan, dan kemauan SDM untuk beradaptasi.

Pada akhirnya, perubahan perilaku tersebut menjadi fondasi bagi terbentuknya adaptabilitas dan mendukung keberlanjutan transformasi digital UMKM. Temuan ini juga sejalan dengan literatur yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional digital berhubungan positif dengan keberhasilan transformasi digital dan kemampuan organisasi untuk menjadi lebih adaptif.

Efisiensi Operasional dan Pelayanan melalui Inovasi Digital (Frugal Digital Innovation)

Transformasi digital pada UMKM tidak selalu harus dilakukan melalui penggunaan teknologi yang kompleks dan membutuhkan investasi besar. Dalam konteks UMKM, penerapan teknologi yang sederhana, mudah digunakan, dan sesuai dengan kebutuhan usaha justru dapat menjadi alternatif yang lebih realistis untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas pelayanan. Pendekatan tersebut dapat dipahami sebagai frugal digital innovation, yaitu pemanfaatan teknologi secara sederhana dan sesuai kebutuhan untuk menyelesaikan permasalahan utama usaha dengan sumber daya yang terbatas. Pada kasus 32 UMKM Tanjung Gading, kebutuhan tersebut berkaitan dengan pengelolaan keuangan, proses transaksi, pelayanan konsumen, serta keterbatasan pemasaran digital. Hal ini sejalan dengan fokus penelitian yang menempatkan adaptabilitas operasional sebagai proses penyesuaian kegiatan usaha sehari-hari melalui pemanfaatan teknologi digital.

Digitalisasi pada tingkat operasional menjadi penting karena keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh apakah UMKM telah menggunakan teknologi, tetapi juga oleh sejauh mana teknologi tersebut mampu mengubah cara usaha dikelola. Dengan demikian, penggunaan kasir digital, QRIS, *marketplace*, dan media sosial perlu dipahami sebagai bagian dari perubahan proses bisnis. Digitalisasi yang diterapkan secara tepat dapat membantu UMKM mengurangi pekerjaan administratif, mempercepat transaksi, memperluas jangkauan pasar, serta memberikan informasi yang lebih baik mengenai aktivitas usaha.

Digitalisasi Pengelolaan Operasional dan Keuangan

Salah satu permasalahan yang perlu diperhatikan dalam pengembangan UMKM adalah pengelolaan keuangan usaha yang belum terpisah secara jelas dari keuangan pribadi. Kondisi tersebut dapat menyebabkan pemilik usaha mengalami kesulitan dalam mengetahui kondisi keuangan sebenarnya, menghitung keuntungan, menentukan kebutuhan modal, dan mengevaluasi perkembangan usaha. Oleh karena itu, digitalisasi pengelolaan operasional perlu diarahkan terlebih dahulu pada kebutuhan dasar usaha, yaitu pencatatan pemasukan dan pengeluaran serta pemisahan transaksi pribadi dengan transaksi bisnis.

Penggunaan aplikasi kasir digital atau sistem pencatatan keuangan sederhana dapat menjadi salah satu solusi yang relatif mudah diterapkan. Setiap transaksi penjualan dapat dicatat secara lebih terstruktur sehingga pemilik UMKM mempunyai informasi mengenai jumlah transaksi, pemasukan, pengeluaran, dan perkembangan penjualan. Sistem tersebut juga dapat mengurangi ketergantungan terhadap pencatatan manual yang berisiko mengalami kesalahan atau kehilangan data.

Dalam konteks Tanjung Gading, digitalisasi pengelolaan keuangan menjadi relevan karena transformasi digital tidak cukup hanya diarahkan pada pemasaran. Jika UMKM mampu memasarkan produknya melalui kanal digital tetapi belum mampu mengelola hasil transaksi secara tertib, manfaat digitalisasi belum sepenuhnya dapat dirasakan. Oleh sebab itu, kemampuan mengelola transaksi dan keuangan perlu berjalan beriringan dengan kemampuan memasarkan produk.

Temuan Titin et al. (2024) memperkuat hubungan tersebut di mana dilakukan penelitian terhadap 51 UMKM di Kabupaten Lamongan menunjukkan bahwa digitalisasi bisnis, pemanfaatan media sosial, dan kompetensi digital berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM. Kompetensi digital juga berperan sebagai mediator yang membantu UMKM memperoleh manfaat dari digitalisasi dan media sosial.

Dengan demikian, penerapan teknologi dalam pengelolaan keuangan bukan hanya bertujuan mengganti pencatatan manual menjadi digital, tetapi juga membentuk kebiasaan kerja yang lebih teratur. Perubahan tersebut merupakan bagian dari adaptabilitas organisasi karena pelaku UMKM menyesuaikan proses kerja dengan lingkungan bisnis yang semakin terdigitalisasi.

a. Pemanfaatan QRIS untuk Efisiensi Transaksi dan Pelayanan

   Selain pengelolaan keuangan internal, digitalisasi dapat diterapkan pada proses transaksi dengan konsumen. Salah satu bentuk yang relatif sederhana adalah penggunaan QRIS sebagai metode pembayaran digital. Dalam konteks UMKM, QRIS dapat digunakan untuk memberikan alternatif pembayaran kepada konsumen sehingga proses transaksi menjadi lebih praktis dan sesuai dengan perubahan kebiasaan konsumen.

   Penggunaan QRIS juga dapat dipandang sebagai bagian dari perubahan pelayanan. Sebelumnya, transaksi mungkin lebih banyak dilakukan secara tunai. Dengan adanya pembayaran digital, konsumen memiliki alternatif pembayaran yang lebih fleksibel. Bagi pelaku usaha, transaksi digital juga dapat membantu mengurangi ketergantungan terhadap pengelolaan uang tunai secara langsung(Sihaloho et al., 2022).

Namun, penggunaan QRIS tidak seharusnya dipandang sebagai tujuan akhir transformasi digital. QRIS perlu diintegrasikan dengan sistem pencatatan transaksi sehingga data pembayaran dapat digunakan untuk membantu pengelolaan usaha. Dengan demikian, manfaat teknologi tidak hanya dirasakan pada saat pembayaran, tetapi juga pada tahap evaluasi dan pengambilan keputusan usaha.

Penerapan QRIS juga menunjukkan bahwa inovasi digital pada UMKM dapat dilakukan secara bertahap. UMKM tidak harus langsung menggunakan sistem digital yang kompleks. Tahap awal dapat dimulai dari kebutuhan yang paling dekat dengan kegiatan sehari-hari, yaitu menerima pembayaran secara digital dan mencatat transaksi secara lebih teratur. Setelah kemampuan tersebut terbentuk, pemanfaatan teknologi dapat dikembangkan ke aspek lain seperti pemasaran, pengelolaan pelanggan, dan analisis penjualan.

Dalam perspektif adaptabilitas organisasi, perubahan tersebut menunjukkan kemampuan UMKM untuk menyesuaikan prosedur pelayanan dengan perkembangan lingkungan bisnis. Adaptabilitas tidak berarti mengadopsi seluruh teknologi yang tersedia, melainkan memilih teknologi yang relevan dengan kebutuhan usaha dan mampu digunakan secara konsisten(May et al., 2025).

b. Pemanfaatan *Marketplace* dan *Social commerce* sebagai Perluasan Pasar

Aspek lain yang menjadi bagian penting dari efisiensi digital adalah pemasaran. Bagi UMKM, keterbatasan pasar sering menjadi salah satu kendala dalam mengembangkan usaha. Pemasaran secara konvensional cenderung bergantung pada konsumen di sekitar lokasi usaha. Pemanfaatan *marketplace* dan *social commerce* dapat membantu UMKM memperluas jangkauan calon konsumen tanpa harus membuka cabang fisik.

Marketplace memungkinkan pelaku usaha menampilkan produk melalui platform digital sehingga produk dapat ditemukan oleh konsumen di luar lingkungan geografis usaha. Sementara itu, media sosial dan *social commerce* dapat dimanfaatkan untuk membangun komunikasi dengan konsumen, menampilkan informasi produk, membuat konten promosi, dan mengarahkan konsumen pada proses pembelian.

Transformasi tersebut membuat aktivitas pemasaran tidak lagi hanya berorientasi pada penjualan secara langsung. Pelaku UMKM perlu menyesuaikan cara berkomunikasi dengan konsumen melalui foto produk, video, informasi harga, deskripsi produk, respons terhadap pertanyaan konsumen, serta pengelolaan interaksi melalui media digital. Dengan demikian, digitalisasi pemasaran sekaligus menuntut perubahan perilaku dan kemampuan pengelola usaha.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Amin et al.(2025) melalui penelitian terhadap 316 SME di Islamabad dan Rawalpindi, menunjukkan bahwa transformasi digital mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran SME. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi digital dapat menjadi bagian dari upaya peningkatan kemampuan pemasaran ketika teknologi tersebut diintegrasikan ke dalam aktivitas bisnis.

Temuan tersebut juga sejalan dengan Titin et al. (2024), yang menunjukkan bahwa digitalisasi bisnis dan pemanfaatan media sosial berhubungan positif dengan kinerja UMKM, dengan kompetensi digital sebagai salah satu faktor yang membantu UMKM mengoptimalkan manfaat teknologi.

Menurut May et al. (2025)juga menempatkan adopsi digital marketing dalam kerangka Technology-Organization-Environment (TOE), yang menunjukkan bahwa keberhasilan adopsi tidak hanya berkaitan dengan keberadaan teknologi, tetapi juga kesiapan organisasi dan lingkungan bisnis.

Oleh karena itu, pemanfaatan *marketplace* dan *social commerce* pada UMKM Tanjung Gading perlu diarahkan pada penggunaan yang konsisten dan sesuai kemampuan pengelola. UMKM tidak harus menggunakan seluruh platform secara bersamaan. Pemilihan platform sebaiknya didasarkan pada jenis produk, karakteristik konsumen, kemampuan pengelola, serta sumber daya yang tersedia.

c. Integrasi Inovasi Digital sebagai Bentuk Efisiensi Usaha

Penggunaan kasir digital, QRIS, *marketplace*, dan media sosial akan memberikan manfaat yang lebih besar apabila tidak diterapkan secara terpisah. Keempatnya dapat membentuk suatu rangkaian proses digital sederhana dalam kegiatan usaha.

Rangkaian tersebut dapat dimulai dari pemasaran melalui media sosial atau *marketplace*, dilanjutkan dengan proses pemesanan dan pembayaran melalui QRIS, kemudian transaksi dicatat melalui sistem kasir atau pencatatan digital. Data transaksi selanjutnya dapat digunakan untuk mengevaluasi penjualan dan menentukan strategi pemasaran berikutnya.

Pola ini menunjukkan bahwa teknologi digital telah terintegrasi secara menyeluruh sebagai bagian inti dari alur bisnis UMKM, bukan lagi sekadar alat pelengkap. Proses diawali dari strategi pemasaran digital yang bertujuan menarik perhatian dan mempermudah konsumen dalam menemukan produk. Setelah minat terbentuk, konsumen melakukan pemesanan yang dilanjutkan dengan transaksi pembayaran digital berbasis QRIS. Setiap transaksi yang berhasil secara otomatis terekam dalam

sistem pencatatan keuangan digital, yang kemudian menghasilkan data untuk dievaluasi terkait kinerja penjualan dan kondisi finansial. Hasil evaluasi tersebut pada akhirnya menjadi acuan strategis bagi pelaku usaha untuk terus merumuskan perbaikan pada strategi pemasaran serta peningkatan kualitas pelayanan secara berkesinambungan.

Integrasi tersebut menunjukkan bahwa adaptabilitas operasional terjadi ketika UMKM mampu mengubah proses kerja berdasarkan kebutuhan lingkungan bisnis. Teknologi menjadi sarana untuk membuat kegiatan usaha lebih terstruktur, sementara kemampuan manusia dalam menggunakan teknologi menjadi faktor yang menentukan keberhasilannya.

Dengan demikian, frugal digital innovation pada UMKM Tanjung Gading dapat dilakukan melalui prinsip sederhana, yaitu menggunakan teknologi yang paling dibutuhkan terlebih dahulu, mudah dipahami oleh pelaku usaha, memiliki manfaat langsung terhadap kegiatan operasional, serta dapat dikembangkan secara bertahap.

Berdasarkan pembahasan tersebut, efisiensi digital pada UMKM tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga perubahan cara kerja. Digitalisasi keuangan membantu membangun pencatatan yang lebih teratur, QRIS mendukung efisiensi transaksi dan pelayanan, sedangkan *marketplace* serta *social commerce* membantu memperluas jangkauan pemasaran.

Temuan penelitian terdahulu mendukung hubungan antara digitalisasi dengan peningkatan kinerja UMKM. Titin et al. (2024) menunjukkan pentingnya digitalisasi, media sosial, dan kompetensi digital dalam meningkatkan kinerja UMKM. Amin et al. (2025) menunjukkan hubungan positif transformasi digital dengan kinerja pemasaran SME, sedangkan Sharabati et al.(2024) secara khusus membahas peran digital marketing terhadap kinerja SME dalam konteks transformasi digital.

Oleh karena itu, kasus Tanjung Gading menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi perlu dilihat dari perubahan proses bisnis setelah teknologi diperkenalkan. Penggunaan teknologi yang sederhana tetapi konsisten berpotensi memberikan manfaat yang lebih berkelanjutan dibandingkan penggunaan teknologi yang lebih kompleks tetapi tidak sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan UMKM.

Berdasarkan matriks tersebut, terdapat pola yang konsisten bahwa digitalisasi dapat memberikan manfaat terhadap kinerja dan efisiensi UMKM apabila teknologi diintegrasikan dengan proses bisnis dan didukung oleh kompetensi digital. Temuan Titin et al. (2024) secara khusus menunjukkan bahwa kompetensi digital menjadi faktor

penting dalam hubungan antara digitalisasi bisnis, media sosial, dan kinerja UMKM. Sementara itu, Amin et al. (2025) memperlihatkan bahwa transformasi digital berkaitan positif dengan kinerja pemasaran SME.

Dalam konteks Tanjung Gading, temuan tersebut memperlihatkan bahwa adopsi teknologi perlu diarahkan pada kebutuhan operasional yang nyata. Penggunaan kasir digital dan pencatatan digital dapat diarahkan untuk meningkatkan keteraturan pengelolaan usaha, QRIS dapat digunakan untuk mendukung proses transaksi dan pelayanan, sedangkan *marketplace* dan *social commerce* dapat digunakan untuk memperluas pasar.

Dengan demikian, efisiensi operasional melalui inovasi digital bukan sekadar proses memindahkan kegiatan konvensional ke platform digital. Transformasi tersebut merupakan proses perubahan cara kerja UMKM agar lebih mampu menyesuaikan diri terhadap kebutuhan konsumen, perkembangan teknologi, dan perubahan lingkungan bisnis. Hal ini memperkuat posisi adaptabilitas operasional sebagai salah satu penghubung antara transformasi digital dengan ketahanan organisasi UMKM.

Secara keseluruhan, hasil sintesis menunjukkan bahwa teknologi memberikan peluang bagi UMKM untuk meningkatkan efisiensi, tetapi keberhasilannya tetap bergantung pada kemampuan pelaku usaha dalam menggunakan dan mengintegrasikan teknologi ke dalam kegiatan sehari-hari. Oleh sebab itu, digitalisasi Tanjung Gading perlu diarahkan pada teknologi yang sederhana, relevan, mudah digunakan, dan dapat dipertahankan oleh pelaku UMKM setelah proses pendampingan berakhir.

Analisis Keberlanjutan Adopsi Digital dan *Digital Community of Practice*

Hasil kajian pada 32 UMKM di Tanjung Gading menunjukkan bahwa program transformasi digital telah menghasilkan tingkat adopsi sebesar 84%. Capaian tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku UMKM telah mampu menerima dan mulai menggunakan teknologi digital dalam kegiatan usahanya. Namun, keberhasilan adopsi pada tahap awal belum secara otomatis menunjukkan bahwa penggunaan teknologi tersebut dapat bertahan dalam jangka panjang. Setelah program pendampingan selesai, pelaku UMKM masih dapat menghadapi berbagai kendala, seperti keterbatasan kemampuan dalam menggunakan teknologi, kesulitan mengikuti perkembangan teknologi, keterbatasan sumber daya, serta kemungkinan kembali pada cara kerja sebelumnya. Oleh karena itu, keberlanjutan menjadi bagian penting yang perlu diperhatikan agar hasil transformasi digital tidak hanya terlihat selama program berlangsung, tetapi dapat menjadi bagian dari kegiatan usaha sehari-hari.

Permasalahan tersebut sejalan dengan kajian Šimberová et al. (2022) yang menunjukkan bahwa transformasi digital pada UMKM memiliki berbagai peluang sekaligus ancaman yang perlu dikelola untuk mencapai keberlanjutan. Transformasi digital merupakan proses yang terus berkembang sehingga UMKM perlu mampu mengidentifikasi perubahan, mengelola risiko, dan memanfaatkan peluang yang muncul dari perkembangan teknologi. Dalam konteks UMKM Tanjung Gading, hal ini menunjukkan bahwa capaian adopsi sebesar 84% perlu dilanjutkan dengan upaya untuk mempertahankan penggunaan teknologi secara konsisten. Artinya, keberhasilan program tidak cukup hanya dilihat dari berapa banyak UMKM yang mulai menggunakan teknologi, tetapi juga dari kemampuan mereka untuk tetap menggunakan dan menyesuaikan teknologi tersebut setelah pendampingan berakhir.

Keberlanjutan adopsi digital juga berkaitan dengan kemampuan UMKM dalam mengembangkan kompetensi digital. Titin et al. (2024) menemukan bahwa digitalisasi usaha, penggunaan media sosial, dan kompetensi digital memiliki pengaruh positif terhadap kinerja UMKM. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa kompetensi digital berperan sebagai mediator yang membantu pelaku usaha memperoleh manfaat dari digitalisasi dan media sosial, termasuk dalam meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jangkauan pasar, dan menyesuaikan diri dengan perubahan pasar. Dengan demikian, keberlanjutan adopsi digital di Tanjung Gading tidak hanya membutuhkan ketersediaan teknologi, tetapi juga kemampuan pelaku UMKM untuk terus belajar dan meningkatkan keterampilannya. Semakin baik kemampuan pelaku usaha dalam memahami teknologi, semakin besar kemungkinan teknologi tersebut dapat digunakan secara mandiri dan berkelanjutan.

Kemampuan untuk mempertahankan penggunaan teknologi juga berkaitan dengan kemampuan UMKM dalam beradaptasi terhadap perubahan. Solechan et al. (2023) menjelaskan bahwa transformasi digital dapat memberikan peluang bagi UMKM untuk meningkatkan daya saing, memperluas pasar, dan meningkatkan efisiensi, tetapi proses tersebut juga menghadapi hambatan berupa keterbatasan sumber daya, dukungan manajemen, resistensi terhadap perubahan, pengetahuan teknologi, dan infrastruktur. Hal tersebut menunjukkan bahwa penggunaan teknologi membutuhkan proses penyesuaian yang tidak berhenti pada saat teknologi mulai diterapkan. UMKM perlu terus menyesuaikan cara kerja dan strategi usahanya agar teknologi yang digunakan tetap sesuai dengan kebutuhan dan kondisi lingkungan bisnis.

Kemampuan adaptasi tersebut dapat dilihat dari pengalaman UMKM dalam menghadapi perubahan kondisi bisnis. Auliya et al. (2022), melalui kajian mengenai transformasi bisnis online pada UMKM selama pandemi, menunjukkan bahwa perubahan kondisi lingkungan

dapat mendorong UMKM untuk menyesuaikan kegiatan bisnisnya melalui pemanfaatan media dan saluran online. Hal ini memperlihatkan bahwa teknologi digital dapat menjadi bagian dari strategi UMKM dalam menghadapi perubahan. Dalam konteks Tanjung Gading, penggunaan teknologi sebaiknya tidak hanya dilakukan karena adanya program pelatihan, tetapi perlu menjadi kebiasaan yang dapat membantu pelaku usaha ketika menghadapi perubahan pasar, kebutuhan konsumen, maupun kondisi bisnis yang tidak terduga.

Dari sisi keberlanjutan usaha, digitalisasi juga perlu memberikan manfaat yang dapat dirasakan langsung oleh pelaku UMKM. Ekawaty et al.(2025) menunjukkan bahwa strategi transformasi digital dapat mendukung efisiensi operasional, keterlibatan pelanggan, dan kinerja usaha. Penelitian tersebut juga mengidentifikasi keterbatasan sumber daya, keterampilan digital, dan resistensi organisasi sebagai beberapa hambatan dalam penerapan teknologi digital. Hal ini menunjukkan bahwa pelaku UMKM akan lebih terdorong untuk mempertahankan penggunaan teknologi apabila teknologi tersebut dianggap memberikan manfaat nyata bagi kegiatan usaha. Oleh karena itu, keberlanjutan digitalisasi di Tanjung Gading perlu diarahkan pada penggunaan teknologi yang sederhana, bermanfaat, dan sesuai dengan kebutuhan masing-masing UMKM.

Pemanfaatan teknologi digital yang berkelanjutan juga dapat diperkuat melalui kegiatan pemasaran digital. Amin et al. (2025) menunjukkan bahwa transformasi digital berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran UMKM, sementara media sosial menjadi salah satu bagian yang dapat mendukung hubungan tersebut. Temuan tersebut diperkuat oleh Sharabati et al. (2024) yang menunjukkan pentingnya digital marketing dalam meningkatkan kinerja UMKM di tengah perkembangan transformasi digital. Dengan demikian, penggunaan media sosial dan saluran pemasaran digital tidak hanya dapat dipandang sebagai aktivitas tambahan, tetapi dapat menjadi bagian dari kebiasaan usaha yang membantu UMKM mempertahankan hubungan dengan konsumen dan memperluas pasar.

Selain penggunaan teknologi secara individual, keberlanjutan adopsi digital membutuhkan proses pembelajaran yang dapat terus berjalan setelah pendampingan selesai. Salah satu bentuk yang dapat diterapkan adalah *Digital Community of Practice*, yaitu komunitas belajar yang memungkinkan pelaku UMKM untuk saling berbagi pengetahuan, pengalaman, dan solusi mengenai penggunaan teknologi digital. Dalam penerapannya, komunitas tersebut tidak harus berbentuk organisasi yang formal. Komunitas dapat dibentuk secara sederhana melalui kelompok komunikasi antarpelaku UMKM, misalnya melalui *WhatsApp*, yang digunakan sebagai tempat bertanya, berbagi informasi, dan membantu anggota lain ketika mengalami kesulitan dalam menggunakan teknologi.

Pembentukan *Digital Community of Practice* menjadi penting karena kemampuan digital setiap pelaku UMKM tidak selalu sama. Pelaku usaha yang sudah lebih memahami penggunaan teknologi dapat membantu anggota lain yang masih mengalami kesulitan. Sebaliknya, anggota yang memiliki pengalaman berbeda dapat memberikan informasi atau solusi yang mungkin belum diketahui oleh anggota lainnya. Dengan adanya proses berbagi tersebut, pengetahuan tidak hanya dimiliki oleh individu yang mengikuti pelatihan, tetapi dapat berkembang di dalam kelompok. Cara ini juga dapat mengurangi ketergantungan UMKM terhadap pendamping eksternal karena proses belajar dapat terus berlangsung di antara pelaku usaha.

Pendekatan berbasis komunitas tersebut memiliki keterkaitan dengan penelitian Evelyna et al. (2025) yang menggunakan pendekatan Participatory Action Research dalam meningkatkan strategi pemasaran UMKM. Penelitian tersebut menempatkan komunitas sebagai aktor yang aktif dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan, serta menggabungkan penguatan literasi digital, branding, dan manajemen usaha. Berdasarkan temuan tersebut, keterlibatan aktif pelaku UMKM dapat menjadi salah satu dasar dalam membangun proses pembelajaran yang lebih berkelanjutan. Dalam konteks Tanjung Gading, prinsip tersebut dapat diterapkan melalui komunitas yang memungkinkan pelaku UMKM untuk tidak hanya menerima pengetahuan, tetapi juga berbagi dan menerapkannya bersama.

Digital Community of Practice juga dapat berfungsi sebagai sarana untuk menjaga keberlanjutan kompetensi digital. Misalnya, ketika terdapat perubahan fitur media sosial, muncul aplikasi baru, atau pelaku UMKM mengalami kesulitan dalam menggunakan suatu platform, anggota komunitas dapat saling membantu mencari informasi dan mencoba solusi yang sesuai. Proses tersebut membuat pembelajaran tidak hanya berlangsung satu kali pada saat pelatihan, tetapi dapat dilakukan secara berulang sesuai dengan kebutuhan. Hal ini penting karena perkembangan teknologi digital berlangsung secara dinamis sehingga keterampilan yang diperoleh pada saat pelatihan dapat perlu diperbarui kembali.

Keberadaan komunitas belajar juga dapat mendukung kemampuan UMKM dalam menghadapi berbagai ancaman dan peluang dari transformasi digital. Šimberová et al. (2022) menekankan pentingnya kemampuan UMKM dalam mengelola peluang dan ancaman yang muncul dari digitalisasi untuk mendukung keberlanjutan. Dalam hal ini, komunitas dapat menjadi ruang untuk saling bertukar pengalaman mengenai manfaat maupun masalah yang muncul dalam penggunaan teknologi. Dengan adanya pertukaran pengalaman tersebut, pelaku UMKM dapat belajar dari keberhasilan maupun kesalahan anggota lain sehingga proses adaptasi terhadap teknologi dapat dilakukan dengan lebih mudah.

Ketahanan Organisasi

Ketahanan Organisasi (*Organizational Resilience*) adalah hasil agregat saat UMKM tidak hanya sekadar mengadopsi platform digital secara temporer, melainkan berhasil mengintegrasikan teknologi ke dalam budaya dan kapabilitas usaha. UMKM yang adaptif menjadi lebih tangguh menghadapi ketidakpastian pasar, fluktuasi ekonomi, dan perubahan perilaku konsumen (Solechan et al., 2023; Ekawaty et al., 2025). Capaian adopsi 84% yang dipertahankan secara mandiri menandakan bahwa bisnis UMKM memiliki daya tahan tinggi (*resilient*) dan tidak rentan gulung tikar saat diterjang krisis eksternal.

Dengan demikian, capaian 84% adopsi digital pada UMKM Tanjung Gading sebaiknya tidak hanya dipandang sebagai keberhasilan jangka pendek dari program pendampingan. Capaian tersebut perlu diarahkan menjadi kemampuan yang dapat dipertahankan oleh UMKM dalam jangka panjang. Pembentukan *Digital Community of Practice* dapat menjadi salah satu alternatif untuk mencapai tujuan tersebut karena mampu menyediakan ruang belajar yang lebih mandiri dan berkelanjutan. Melalui komunitas ini, pelaku UMKM dapat saling membantu dalam meningkatkan kompetensi digital, menyesuaikan penggunaan teknologi dengan kebutuhan usaha, serta menghadapi perubahan yang muncul dalam lingkungan bisnis.

Pada akhirnya, keberlanjutan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh seberapa banyak UMKM yang telah menggunakan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan mereka untuk terus belajar, beradaptasi, dan mempertahankan penggunaan teknologi. Oleh karena itu, keberhasilan digitalisasi pada 32 UMKM Tanjung Gading dapat dikembangkan dari sekadar adopsi teknologi menuju terbentuknya kemampuan organisasi yang lebih tahan terhadap perubahan. Dalam kerangka tersebut, *Digital Community of Practice* menjadi salah satu strategi yang dapat mendukung proses pembelajaran berkelanjutan sekaligus memperkuat ketahanan UMKM dalam menghadapi perkembangan lingkungan bisnis digital.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data empiris pada 32 UMKM di Kelurahan Tanjung Gading serta sintesis literatur mengenai kepemimpinan, adaptabilitas, dan ketahanan organisasi di era digital, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Resistensi terhadap teknologi di tingkat UMKM tidak semata-mata disebabkan oleh ketidaktersediaan perangkat digital, melainkan dipengaruhi oleh keterbatasan literasi, rendahnya kepercayaan diri, serta belum dipahaminya manfaat langsung dari teknologi tersebut. Kepemimpinan transformasional digital terbukti berperan sebagai jembatan utama untuk meruntuhkan resistensi ini. Melalui pendekatan partisipatif yang menggabungkan

pelatihan (*learning*), komunikasi interaktif (*communication*), dan pendampingan praktik langsung (*participation*), terjadi pergeseran perilaku SDM secara bertahap dari semula enggan dan tergantung pada metode manual menjadi berani mencoba serta mengintegrasikan alat digital ke dalam aktivitas usaha. Terbukti, intervensi ini mampu meningkatkan literasi digital sebesar 38%, memicu 84% UMKM mengoptimalkan *marketplace*, dan 66% UMKM mengadopsi aplikasi keuangan digital.

Transformasi digital pada skala bisnis mikro dan kecil tidak menuntut investasi teknologi yang kompleks, melainkan pemanfaatan inovasi digital yang terjangkau, sederhana, dan relevan (*frugal digital innovation*). Adaptabilitas operasional terwujud ketika UMKM berhasil mengintegrasikan berbagai instrumen digital sederhana seperti media sosial/SME *marketplace* untuk pemasaran, QRIS untuk efisiensi transaksi pelayanan, dan aplikasi kasir/pencatatan keuangan digital untuk pemisahan kas ke dalam satu alur proses bisnis yang runtut dan saling terhubung. Pengintegrasian ini terbukti meningkatkan keteraturan tata kelola usaha serta efisiensi operasional harian.

Ketahanan organisasi UMKM di era digital terbangun ketika kompetensi digital pelaku usaha terus diasah dan dilembagakan. Untuk mencegah pelaku usaha kembali ke cara konvensional setelah program pendampingan berakhir, terbentuknya wadah pembelajaran bersama berupa *Digital Community of Practice* (seperti kelompok belajar/komunikasi berbasis WhatsApp) menjadi instrumen krusial. Wadah ini memfasilitasi pertukaran pengetahuan (*knowledge sharing*), pemecahan masalah secara mandiri, dan dukungan sejawat (*peer support*), sehingga membentuk organisasi yang adaptif, pembelajar, dan tangguh (*resilient*) dalam menghadapi dinamika pasar.

DAFTAR REFERENSI

Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nasseri, M., & Oliver, H. (2017). Change management studies in the digital era: A review of organizational behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, *25*(3), 450–468. https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2017-1112

Alviani, N., & Munawaroh, S. (2025). Kesenjangan Digital dan Hambatan Transformasi Digital pada Sektor UMKM. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Digital*, *4*(1), 45–58.

Amin, G., Gohar, A., & Ali, M. (2025). Impact of Digital Transformation on Marketing Performance of Small and Medium Enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *32*(1), 112–128.

Auliya, & others. (2022). *Transformasi bisnis online*.

Chang, J., & Octoyuda, E. (2024). Transformational leadership, learning agility, and digital innovation adoption in MSMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *31*(2), 245–261. https://doi.org/10.1108/JSBED-2024-0102

Destrina, E., & Muizu, W. O. Z. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan kewirausahaan terhadap ketahanan organisasi UMKM kuliner Kota Bandung. *Business Preneur: Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, *6*(4).

Ekawaty, & Rizky. (2025). *Strategi transformasi digital dalam pengelolaan SME*.

Evelyna, & others. (2025). *Participatory action dalam pengembangan strategi pemasaran*.

Fridayani, H. D., & Chiang, C. H. (2022). Digital Opportunities for MSMEs in Navigating Economic Changes and Disruptions. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *11*(1), 1–15. https://doi.org/10.1186/s13731-022-00210-9

Gustiawan, R., Safitri, D., & Nurhayati, S. (2025). Peran Kepemimpinan Transformasional dan Adaptabilitas Organisasi dalam Mengakselerasi Digitalisasi UMKM. *Jurnal Perilaku Organisasi Dan Bisnis*, *6*(2), 89–102.

Juniansyah, M. A., Rosyidah, D. M., Pahrijal, R., & Ardhiyansyah, A. (2025). Does digital transformation improve business resilience? The role of organizational adaptation with innovation, digitalization, and marketing strategies. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, *15*(1), 283–298. https://doi.org/10.30588/jmp.v15i1.2478

Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. (2022). *Laporan Perkembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dan Penyerapan Tenaga Kerja Nasional*. Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia.

May, & others. (2025). *Adopsi digital marketing berdasarkan TOE*.

May, R., Putra, A., & Pratama, D. (2025). Adopsi Digital Marketing berdasarkan Kerangka TOE pada UMKM. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, *13*(1), 45–58.

Muharam, H., Kurniawan, D. A., Rosita, I., & Rahman, R. T. (2024). Membangun resiliensi UMKM melalui peran digitalisasi dan praktek sumber daya manusia. *Business Management Journal*, *20*(1), 91–99. https://doi.org/10.30813/bmj.v20i1.5214

N'Dri, K. F.-R., & Su, Z. (2023). Digital transformational leadership and employee digital capability in driving organizational digital transformation success. *Journal of Innovation & Knowledge*, *8*(4), 100412. https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100412

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, C. B., Mulrow, C. D., Shamseer, S., Tetzlaff, J. M., Aamodt, D., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ (British Medical Journal), BMJ (Briti*. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Pandey, P. (2026). Digital Transformation and Resilience in MSMEs: A Systematic Literature Review of Barriers, Capabilities, and Policy Supports (2015--2025). *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, *26*(1), 43–65. https://doi.org/10.9734/ajeba/2026/v26i12126

Putra, T. W. A., Solechan, A., & Hartono, B. (2023). Transformasi Digital Pada UMKM Dalam Meningkatkan Daya Saing Pasar. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Akuntansi (JEBA)Urnal Informatika UPGRIS, Vol. 9, No. 1, Hal. 7–12*, 7–12. https://doi.org/10.26877/jiu.v9i1.15096

Rupeika-Apoga, R., & Petrovska, K. (2022). Barriers to Sustainable Digital Transformation in Micro-, Small-, and Medium-Sized Enterprises. *Sustainability*, *Vol. 14*, *N*. https://doi.org/10.3390/su142013558

Satriana, D., Daulay, M. A., & Merliana, T. (2026). Transformasi Digital UMKM: Penguatan Strategi Pemasaran dan SDM untuk Meningkatkan Daya Saing di Era 5.0. *Jurnal Pembelajaran Pemberdayaan Masyarakat (JP2M)*, *Vol. 7*, *No*. https://doi.org/10.33474/jp2m.v7i1.24559

Sharabati, & others. (2024). *Digital marketing dan kinerja SME*.

Sihaloho, J. E., Sihombing, P. R., & Aritonang, H. (2022). Implementasi Quick Response Code Indonesian Standard (QRIS) terhadap Efisiensi Transaksi dan Pengelolaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, *3*(2), 145–156.

Simberova, & others. (2022). *Ancaman dan peluang transformasi digital SME dari perspektif keberlanjutan*.

Suryani, U., & Dwiputra, I. P. (2025). The impact of organizational innovation capability, organizational agility, and digital strategy on business resilience in food and beverage SMEs: The mediating role of adaptability and the moderating role of transformational leadership. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, *8*(1), 2941–2964. https://doi.org/10.31538/iijse.v8i1.6321

Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). Digital Transformation Is Not About Technology. *Harvard Business Review*, *97*(2), 1–6.

Titin, & others. (2024). *Digitalisasi bisnis, media sosial, kompetensi digital, dan kinerja UMKM*.

Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for Organizational Adaptability: A Theoretical Synthesis and Integrative Framework. *The Leadership Quarterly*, *29*(1), 89–104. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, *28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003