JURNAL KAJIAN EKONOMI DAN MANAJEMEN INDONESIA
E-ISSN: 3025-9460
Vol. 4, No. 1, Tahun 2026
DOI: https://doi.org/10.61079/jkemi.v4i1.191

Digital Transformation And Adaptive Leadership: A Study Of MSME Resilience In Post-Pandemic Indonesia

[1*]Maksud Hakim, [2]Arifin, [3]Seandy Ginanjar, [4]Andi, [5]Yeny Rokhilawati, [6]Muliyati
[1,2]Institut Turatea Indonesia, Indonesia
[3,4]Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Indonesia
[5]Universitas Islam Ibrahimy Banyuwangi
maksudhakim@gmail.com

ABSTRAK

Ketahanan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Indonesia pascapandemi semakin bergantung pada kemampuan pelaku usaha dalam menghadapi perubahan pasar, mengadopsi teknologi digital, dan menyesuaikan strategi bisnis. Namun, transformasi digital tidak secara otomatis menjamin ketahanan usaha, terutama ketika UMKM menghadapi keterbatasan sumber daya keuangan, keterampilan digital, dan kemampuan manajerial. Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi hubungan antara transformasi digital, kepemimpinan adaptif, dan ketahanan UMKM di Indonesia setelah pandemi COVID-19. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami bagaimana pemilik usaha mengintegrasikan teknologi digital ke dalam kegiatan operasional dan mengambil keputusan adaptif dalam menghadapi tantangan bisnis. Data direncanakan dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan pemilik atau pengelola UMKM yang dipilih secara purposif, serta didukung oleh observasi dan dokumentasi usaha yang relevan. Data akan dianalisis menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola dan memahami keterkaitan antara konsep utama penelitian. Sintesis literatur menunjukkan bahwa transformasi digital berpotensi memperkuat ketahanan UMKM melalui perluasan akses pasar, peningkatan efisiensi operasional, penguatan hubungan dengan pelanggan, dan dukungan terhadap pengambilan keputusan berbasis informasi. Kepemimpinan adaptif melengkapi kemampuan tersebut melalui kapasitas mengenali tantangan, mengelola sumber daya, mendorong pembelajaran, dan menyesuaikan strategi bisnis. Meskipun demikian, manfaatnya dipengaruhi oleh kompetensi digital, kapasitas keuangan, karakteristik organisasi, dan dukungan ekosistem bisnis. Penelitian ini memandang ketahanan UMKM sebagai proses berkelanjutan yang melibatkan adaptasi, pembelajaran, dan pemulihan, bukan sekadar kemampuan bertahan selama krisis. Kesimpulan empiris akan ditetapkan setelah data lapangan dikumpulkan dan dianalisis secara sistematis.
Kata kunci: transformasi digital; kepemimpinan adaptif; ketahanan UMKM.

ABSTRACT

The resilience of micro, small, and medium enterprises (MSMEs) in post-pandemic Indonesia depends increasingly on their ability to respond to changing market conditions, adopt digital technologies, and adjust business strategies. However, digital transformation alone does not guarantee business resilience, particularly when MSMEs face limited financial resources, inadequate digital skills, and managerial constraints. This study aims to explore the relationship between digital transformation, adaptive leadership, and MSME resilience in Indonesia after the COVID-19 pandemic. A qualitative approach using a case study design is proposed to understand how business owners integrate digital technologies into their operations and make adaptive decisions in response to business challenges. Data are planned to be collected through semi-structured interviews with purposively selected MSME owners or managers, supported by observations and relevant business documentation. Thematic analysis will be used to identify recurring patterns and interpret the relationships among the study's central concepts. The literature-based synthesis indicates that digital transformation may strengthen resilience by expanding market access, improving operational efficiency, supporting customer relationships, and facilitating information-based decision-making. Adaptive leadership complements these capabilities by enabling business owners to recognize emerging challenges, allocate resources effectively, encourage learning, and adjust strategies. Nevertheless, the potential benefits depend on digital competencies, financial capacity, organizational characteristics, and support from the business ecosystem. This study conceptualizes MSME resilience as an ongoing process of adaptation, learning, and recovery rather than merely surviving a crisis. It is expected to contribute to a contextual understanding of how digital transformation and adaptive leadership interact in strengthening MSME resilience in post-pandemic Indonesia. Empirical conclusions will require systematic analysis of the field data collected.
Keywords: digital transformation; adaptive leadership; MSME resilience.

PENDAHULUAN

Transformasi digital dan kepemimpinan adaptif menjadi dua aspek penting dalam menjelaskan kemampuan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) untuk mempertahankan keberlangsungan usaha di tengah perubahan lingkungan bisnis pascapandemi COVID-19. Pandemi telah memperlihatkan bahwa keberhasilan suatu usaha tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan modal, kualitas produk, dan kemampuan pemasaran, tetapi juga oleh kapasitas pelaku usaha dalam membaca perubahan, mengambil keputusan di tengah ketidakpastian, serta menyesuaikan model bisnis dengan kebutuhan pasar. Perubahan perilaku konsumen, perkembangan teknologi komunikasi, meningkatnya penggunaan platform perdagangan elektronik, dan persaingan pasar yang semakin dinamis menuntut UMKM untuk membangun kemampuan adaptasi yang berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, transformasi digital tidak lagi dapat dipahami sebatas penggunaan perangkat teknologi, melainkan sebagai proses perubahan dalam cara usaha mengelola sumber daya, membangun hubungan dengan pelanggan, mengembangkan produk, dan menciptakan nilai

ekonomi. Pada saat yang sama, kepemimpinan adaptif diperlukan untuk memastikan bahwa perubahan teknologi dapat diterjemahkan menjadi keputusan strategis dan praktik bisnis yang relevan.

UMKM memiliki posisi strategis dalam perekonomian Indonesia, terutama dalam penciptaan lapangan kerja, pengembangan kegiatan ekonomi lokal, dan peningkatan pendapatan masyarakat. Namun, besarnya kontribusi tersebut tidak secara otomatis menjadikan UMKM memiliki daya tahan yang kuat terhadap gangguan ekonomi. Sebagian pelaku usaha masih menghadapi keterbatasan modal, kemampuan manajerial, kualitas sumber daya manusia, literasi digital, serta akses terhadap pasar dan informasi. Kondisi ini menyebabkan kemampuan setiap UMKM dalam menghadapi perubahan menjadi berbeda-beda. Sebagian usaha mampu mengembangkan saluran pemasaran digital, memperluas jaringan distribusi, dan menyesuaikan produk dengan kebutuhan konsumen, sedangkan usaha lainnya masih bergantung pada pola operasional konvensional. Darmawan et al. (2024) menekankan pentingnya mempertimbangkan kapasitas sumber daya manusia, kelembagaan, dan lingkungan regulasi dalam memahami transformasi digital di Indonesia. Perspektif tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi UMKM perlu dipahami sebagai proses yang melibatkan teknologi, kompetensi, dan lingkungan usaha secara bersamaan.

Pengalaman pandemi memberikan landasan penting untuk memahami hubungan antara digitalisasi dan ketahanan bisnis. Ketika aktivitas ekonomi dibatasi dan interaksi langsung dengan pelanggan mengalami penurunan, penggunaan media sosial, aplikasi pesan instan, pembayaran digital, dan perdagangan elektronik memberikan alternatif bagi pelaku usaha untuk mempertahankan aktivitas komersial. Supari dan Anton (2022), melalui penelitian terhadap 6.009 nasabah pelaku UMKM Bank Rakyat Indonesia, mengkaji hubungan antara program Pemulihan Ekonomi Nasional, digitalisasi, dan ketahanan UMKM selama pandemi. Sementara itu, Khurana et al. (2022) menjelaskan bagaimana adopsi teknologi digital dapat berkontribusi terhadap pembentukan kapabilitas ketahanan pada tingkat individu, organisasi, dan ekosistem kewirausahaan. Kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa kemampuan bertahan tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga dengan cara pelaku usaha mengorganisasikan sumber daya dan menyesuaikan strategi bisnis.

Untuk memahami kompleksitas tersebut, diperlukan identifikasi terhadap faktor-faktor yang memengaruhi proses transformasi digital dan relevansinya bagi ketahanan UMKM. Faktor-faktor ini mencakup adopsi teknologi, ketersediaan sumber daya, perubahan perilaku konsumen, kemampuan manajerial, kepemimpinan adaptif, serta pembelajaran dan kolaborasi. Masing-masing faktor memiliki peran yang berbeda, tetapi saling berhubungan dalam membentuk kemampuan usaha untuk merespons perubahan. Tabel 1 merangkum faktor kontekstual tersebut sebagai landasan untuk memahami keterkaitan transformasi digital dan ketahanan UMKM di Indonesia.

Tabel 1. Konteks dan Tantangan Transformasi Digital UMKM di Indonesia

Aspek	Kondisi dan tantangan	Relevansi terhadap ketahanan

		UMKM
Adopsi teknologi digital	Penggunaan media sosial, perdagangan elektronik, dan pembayaran digital membuka saluran bisnis baru.	Membantu mempertahankan hubungan dengan pelanggan dan memperluas akses pasar.
Keterbatasan sumber daya	Modal, kompetensi digital, dan tenaga kerja yang terbatas dapat menghambat penerapan teknologi.	Membatasi kemampuan usaha dalam merespons gangguan dan membiayai perubahan.
Perubahan perilaku konsumen	Konsumen semakin terbiasa menggunakan saluran digital untuk mencari informasi dan melakukan transaksi.	Menuntut penyesuaian pemasaran, pelayanan, dan model bisnis.
Kemampuan manajerial	Pemilik usaha perlu mengintegrasikan teknologi dengan perencanaan dan pengambilan keputusan.	Menentukan efektivitas pemanfaatan teknologi dalam kegiatan usaha.
Kepemimpinan adaptif	Pemimpin perlu mendorong pembelajaran, eksperimen, dan penyesuaian strategi.	Membantu usaha menghadapi ketidakpastian dan mengembangkan respons yang sesuai.
Pembelajaran dan kolaborasi	UMKM membutuhkan pertukaran pengetahuan dengan pekerja, pemasok, pelanggan, dan mitra usaha.	Mendukung inovasi, pemecahan masalah, serta pemulihan usaha.

Sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 1, tantangan transformasi digital UMKM tidak terbatas pada persoalan teknologi, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan. Ketersediaan platform digital, misalnya, tidak secara otomatis meningkatkan ketahanan apabila pelaku usaha belum memiliki keterampilan untuk menggunakannya atau belum mampu mengintegrasikannya dengan proses bisnis. Demikian pula, keterbatasan modal dan tenaga kerja dapat menyebabkan pelaku usaha kesulitan mempertahankan investasi teknologi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital perlu dipahami melalui interaksi antara teknologi, sumber daya, kemampuan manajerial, dan proses pembelajaran.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Oikawa et al. (2025), yang menunjukkan bahwa UMKM Indonesia yang telah melakukan digitalisasi secara tidak proporsional mengalami dampak bisnis negatif pada fase awal pandemi, meskipun dampak tersebut berkurang pada fase berikutnya. Temuan ini memperlihatkan bahwa digitalisasi tidak selalu menghasilkan manfaat secara langsung. Proses adaptasi dapat menimbulkan biaya, kebutuhan pembelajaran, dan perubahan operasional yang memerlukan waktu. Dengan demikian, transformasi digital perlu dipahami sebagai proses bertahap yang efektivitasnya dipengaruhi oleh kemampuan pelaku usaha dalam menyesuaikan teknologi dengan kebutuhan dan kondisi organisasi.

Ketahanan UMKM dalam penelitian ini dipahami sebagai kemampuan usaha untuk mengantisipasi gangguan, menyerap tekanan, mempertahankan fungsi penting, melakukan penyesuaian, dan memulihkan kegiatan bisnis melalui proses pembelajaran. Ketahanan tersebut mencakup dimensi operasional, strategis, dan relasional. Pada dimensi operasional, UMKM dituntut

mempertahankan produksi, distribusi, dan pelayanan pelanggan ketika menghadapi hambatan. Pada dimensi strategis, pelaku usaha harus mampu meninjau kembali model bisnis, menentukan prioritas penggunaan sumber daya, dan menemukan peluang baru. Sementara itu, dimensi relasional berkaitan dengan kemampuan menjaga kepercayaan pelanggan, mempertahankan hubungan dengan pemasok, serta membangun kolaborasi dengan komunitas dan mitra usaha. Roffia dan Dabić (2024) menekankan relevansi pengendalian manajemen, sistem informasi terintegrasi, teknologi informasi dan komunikasi, serta sumber daya keuangan dalam menjelaskan ketahanan UKM.

Transformasi digital dapat mendukung dimensi-dimensi ketahanan tersebut melalui perluasan pasar, efisiensi transaksi, peningkatan akses informasi, dan perbaikan proses pengambilan keputusan. Namun, manfaat tersebut bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menentukan teknologi yang sesuai, mengarahkan penerapannya, serta mendorong keterlibatan anggota organisasi. Dalam konteks UMKM, pemimpin sering kali merupakan pemilik usaha yang secara langsung menentukan arah strategi, alokasi sumber daya, dan pola hubungan dengan pekerja maupun pelanggan. Kepemimpinan adaptif menjadi relevan karena menekankan kemampuan mengenali perubahan, mempelajari persoalan baru, melibatkan pihak terkait, dan menyesuaikan tindakan ketika pendekatan yang sebelumnya digunakan tidak lagi efektif.

Saputra et al. (2022) menunjukkan relevansi kepemimpinan prososial dan kolaborasi terhadap adaptabilitas serta ketahanan UKM. Sementara itu, Putra et al. (2023) membahas hubungan kepemimpinan digital, kreativitas karyawan, dan ketahanan UKM. Kedua kajian tersebut menunjukkan bahwa respons organisasi terhadap perubahan tidak hanya ditentukan oleh keputusan individual pemilik usaha, tetapi juga oleh kemampuan membangun kolaborasi, memfasilitasi gagasan, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran. Dalam proses transformasi digital, pemimpin adaptif perlu menjaga keseimbangan antara keberlanjutan operasional dan kesediaan melakukan perubahan.

Meskipun kajian mengenai digitalisasi, kepemimpinan, dan ketahanan usaha terus berkembang, masih terdapat ruang untuk memahami bagaimana ketiga aspek tersebut berinteraksi dalam pengalaman UMKM Indonesia pascapandemi. Sebagian penelitian menekankan hubungan antara digitalisasi dan hasil bisnis, sedangkan penelitian lainnya memusatkan perhatian pada kapabilitas dinamis, kematangan digital, atau pengaruh kepemimpinan. Pendekatan tersebut memberikan landasan penting, tetapi belum sepenuhnya menjelaskan bagaimana pemilik UMKM memaknai transformasi digital dalam kehidupan usaha sehari-hari, bagaimana mereka menyesuaikan praktik kepemimpinan ketika menghadapi keterbatasan sumber daya, dan bagaimana keputusan tersebut membentuk ketahanan dari waktu ke waktu.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan mengeksplorasi hubungan antara transformasi digital, kepemimpinan adaptif, dan ketahanan UMKM dalam konteks Indonesia pascapandemi. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini berupaya memahami pengalaman pelaku

usaha dalam mengadopsi teknologi digital, praktik kepemimpinan dalam menghadapi perubahan, serta mekanisme adaptasi yang membantu mempertahankan keberlangsungan usaha. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi konseptual dengan mengintegrasikan perspektif transformasi digital dan kepemimpinan adaptif dalam memahami ketahanan UMKM sebagai proses yang dinamis dan kontekstual. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan memberikan wawasan bagi pelaku UMKM, pendamping usaha, dan pembuat kebijakan dalam merancang strategi penguatan kapasitas digital, kepemimpinan, dan ketahanan usaha yang sesuai dengan kondisi UMKM Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mengeksplorasi hubungan antara transformasi digital, kepemimpinan adaptif, dan ketahanan UMKM dalam konteks Indonesia pascapandemi COVID-19. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memahami pengalaman, interpretasi, serta proses pengambilan keputusan pelaku usaha dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Khurana et al. (2022) menunjukkan relevansi pendekatan studi kasus kualitatif untuk memahami pembentukan kapabilitas ketahanan melalui adopsi teknologi digital pada usaha kecil dan menengah.

Data penelitian direncanakan dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan pemilik atau pengelola UMKM yang telah menjalankan usaha sebelum atau selama pandemi dan memiliki pengalaman menggunakan teknologi digital dalam kegiatan bisnis. Informan dipilih secara purposif berdasarkan relevansi pengalaman mereka dengan fokus penelitian. Wawancara diarahkan untuk menggali bentuk adopsi teknologi, strategi kepemimpinan dalam menghadapi perubahan, hambatan digitalisasi, serta praktik yang mendukung keberlangsungan usaha. Data pendukung diperoleh melalui observasi kegiatan usaha dan dokumentasi yang relevan, seperti materi pemasaran digital, catatan operasional, serta penggunaan platform penjualan. Ashiru et al. (2023) menunjukkan bahwa wawancara kualitatif dapat membantu menjelaskan bagaimana teknologi komunikasi digital mendukung kolaborasi, fleksibilitas, dan ketahanan usaha.

Data dianalisis menggunakan analisis tematik dengan mengikuti tahapan pembacaan data secara mendalam, pemberian kode, pengembangan tema, peninjauan tema, dan interpretasi hasil. Braun dan Clarke (2021) menjelaskan bahwa analisis tematik memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola makna dalam data kualitatif secara sistematis.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode serta pemeriksaan kesesuaian interpretasi dengan bukti empiris. Seluruh proses penelitian dilaksanakan dengan memperhatikan persetujuan informan, kerahasiaan identitas, dan penggunaan data untuk kepentingan akademik. Hasil analisis diharapkan menghasilkan pemahaman kontekstual mengenai bagaimana transformasi digital dan kepemimpinan adaptif berkontribusi terhadap ketahanan UMKM di Indonesia pascapandemi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Transformasi Digital sebagai Strategi Adaptasi UMKM Pascapandemi

Transformasi digital merupakan salah satu strategi yang dapat digunakan UMKM untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis pascapandemi. Perubahan ini tidak hanya berkaitan dengan penggunaan media sosial atau platform perdagangan elektronik, tetapi juga mencakup penyesuaian proses operasional, pengelolaan hubungan pelanggan, pengambilan keputusan, dan alokasi sumber daya. Dalam konteks UMKM, transformasi digital dapat dipahami sebagai proses bertahap yang dimulai dari pemanfaatan teknologi sederhana hingga integrasi teknologi ke dalam sistem pengelolaan usaha secara lebih menyeluruh.

Akbar dan Amir (2024), melalui wawancara mendalam terhadap 15 pemilik UMKM di Indonesia, mengidentifikasi tiga strategi adaptasi utama, yaitu peningkatan keterampilan digital, inovasi proses bisnis, dan fleksibilitas alokasi sumber daya. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pendekatan digital yang proaktif dan kemampuan menyesuaikan penggunaan sumber daya berkaitan dengan kapasitas UMKM menghadapi tantangan digitalisasi.

Berdasarkan sintesis tersebut, transformasi digital dapat dianalisis melalui tiga dimensi utama. Dimensi pertama adalah digitalisasi pemasaran, yang mencakup penggunaan media sosial, aplikasi pesan instan, dan platform perdagangan elektronik untuk memperluas jangkauan konsumen. Dimensi kedua adalah digitalisasi operasional, yang berkaitan dengan penggunaan aplikasi pencatatan transaksi, pengelolaan persediaan, pembayaran digital, dan koordinasi kegiatan usaha. Dimensi ketiga adalah digitalisasi strategis, yaitu pemanfaatan informasi dan teknologi untuk memahami kebutuhan pelanggan, mengevaluasi kinerja usaha, serta menentukan arah pengembangan bisnis.

Ketiga dimensi tersebut memiliki kontribusi yang berbeda terhadap ketahanan UMKM. Digitalisasi pemasaran dapat membantu usaha mempertahankan komunikasi dengan konsumen, sedangkan digitalisasi operasional berpotensi meningkatkan efisiensi dan ketepatan pengelolaan transaksi. Digitalisasi strategis memungkinkan pemilik usaha menggunakan informasi yang tersedia untuk mengevaluasi keputusan bisnis. Namun, manfaatnya bergantung pada kemampuan pelaku usaha mengintegrasikan teknologi dengan kebutuhan operasional dan kondisi sumber daya yang dimiliki.

Tabel 1. Dimensi Transformasi Digital dan Kontribusinya terhadap Ketahanan UMKM

Dimensi transformasi digital	Bentuk penerapan	Kontribusi potensial terhadap ketahanan
Digitalisasi pemasaran	Media sosial, katalog digital, dan perdagangan elektronik	Memperluas akses pasar dan menjaga hubungan dengan pelanggan
Digitalisasi operasional	Pencatatan transaksi digital, pembayaran elektronik, dan	Membantu meningkatkan efisiensi dan pemantauan

	pengelolaan persediaan	kegiatan usaha
Digitalisasi strategis	Pemanfaatan data penjualan, evaluasi permintaan, dan analisis perilaku pelanggan	Mendukung pengambilan keputusan dan penyesuaian strategi
Pengembangan kompetensi digital	Pelatihan, pembelajaran mandiri, dan pendampingan teknologi	Meningkatkan kemampuan pelaku usaha dalam menggunakan teknologi
Integrasi ekosistem digital	Kolaborasi dengan pemasok, mitra distribusi, dan platform digital	Memperluas akses terhadap informasi, jaringan, dan peluang bisnis

Tabel 1 memperlihatkan bahwa transformasi digital memiliki cakupan yang lebih luas daripada sekadar pemasaran daring. Pemanfaatan teknologi untuk pengelolaan transaksi, evaluasi penjualan, dan koordinasi dengan mitra dapat menjadi bagian dari proses pembentukan ketahanan usaha. Meskipun demikian, penerapan seluruh dimensi tersebut tidak harus dilakukan secara bersamaan. UMKM dengan keterbatasan modal dan tenaga kerja dapat memulai digitalisasi dari kebutuhan yang paling mendesak, kemudian mengembangkan penggunaan teknologi secara bertahap sesuai kemampuan organisasi.

Interpretasi ini juga perlu mempertimbangkan temuan Oikawa et al. (2025), yang menunjukkan bahwa digitalisasi UMKM Indonesia tidak selalu memberikan dampak bisnis positif secara langsung pada fase awal pandemi. Hal tersebut mengingatkan bahwa penggunaan teknologi dapat disertai biaya penyesuaian, kebutuhan pembelajaran, dan perubahan proses kerja. Oleh karena itu, ketahanan tidak ditentukan oleh banyaknya teknologi yang digunakan, tetapi juga oleh kemampuan pelaku usaha memilih, mengelola, dan mengevaluasi teknologi yang sesuai dengan kebutuhan bisnis.

Kepemimpinan Adaptif dalam Menghadapi Ketidakpastian Bisnis

Transformasi digital membutuhkan kepemimpinan yang mampu mengarahkan proses perubahan dan menyesuaikan keputusan dengan kondisi usaha. Pada UMKM, peran pemimpin sering kali dijalankan langsung oleh pemilik usaha yang bertanggung jawab terhadap strategi pemasaran, pengelolaan keuangan, hubungan dengan pemasok, dan pengambilan keputusan operasional. Kondisi tersebut menjadikan kepemimpinan sebagai faktor penting dalam menentukan prioritas perubahan dan memastikan bahwa penggunaan teknologi memberikan manfaat bagi keberlangsungan usaha.

Kepemimpinan adaptif dapat dipahami sebagai kemampuan untuk mengenali perubahan lingkungan, mengevaluasi pendekatan yang sedang digunakan, mendorong pembelajaran, dan menyesuaikan strategi berdasarkan informasi yang tersedia. Dalam menghadapi ketidakpastian, pemimpin adaptif tidak selalu mempertahankan prosedur yang telah digunakan sebelumnya. Sebaliknya, pemimpin perlu mengevaluasi apakah strategi yang ada masih relevan dan menentukan penyesuaian yang dibutuhkan tanpa mengabaikan keberlanjutan operasional.

Saputra et al. (2022) membahas keterkaitan kepemimpinan, kolaborasi, dan adaptabilitas UKM, sedangkan Putra et al. (2023) menelaah hubungan

kepemimpinan digital, kreativitas karyawan, dan ketahanan UKM. Kedua kajian tersebut memberikan dasar untuk memahami bahwa kemampuan organisasi menghadapi perubahan berkaitan dengan perilaku pemimpin dan kemampuannya membangun lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi serta pengembangan gagasan.

Dalam konteks transformasi digital, kepemimpinan adaptif dapat tercermin dalam keputusan untuk mempelajari teknologi baru, melibatkan pekerja dalam perubahan proses kerja, dan mengevaluasi efektivitas strategi pemasaran digital. Pemimpin juga perlu bersikap terbuka terhadap umpan balik pelanggan dan bersedia memperbaiki strategi ketika hasil yang diperoleh tidak sesuai harapan. Dengan demikian, kepemimpinan adaptif bukan hanya berkaitan dengan kecepatan mengambil keputusan, tetapi juga dengan kualitas pembelajaran dan kemampuan mengoreksi tindakan berdasarkan pengalaman.

Tabel 2. Dimensi Kepemimpinan Adaptif dalam Penguatan Ketahanan UMKM

Dimensi kepemimpinan	Manifestasi dalam pengelolaan usaha	Relevansi terhadap ketahanan
Kepekaan terhadap perubahan	Mengidentifikasi perubahan permintaan dan persaingan	Membantu usaha mengenali risiko dan peluang lebih awal
Fleksibilitas keputusan	Menyesuaikan produk, harga, atau saluran pemasaran	Memungkinkan usaha merespons perubahan pasar
Pembelajaran berkelanjutan	Mempelajari teknologi dan mengevaluasi hasil penerapannya	Meningkatkan kemampuan menghadapi persoalan baru
Kolaborasi	Melibatkan pekerja dan membangun hubungan dengan mitra usaha	Memperluas sumber informasi dan dukungan
Pengelolaan sumber daya	Menentukan prioritas pengeluaran dan penggunaan tenaga kerja	Membantu mempertahankan fungsi penting usaha
Orientasi inovasi	Mendorong pengembangan produk dan perbaikan proses	Membuka peluang adaptasi dan pertumbuhan

Tabel 2 menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif mencakup kemampuan strategis sekaligus kemampuan interpersonal. Pemimpin tidak cukup hanya memahami peluang teknologi, tetapi juga perlu mengelola perubahan dalam organisasi, membangun komunikasi, dan menentukan penggunaan sumber daya secara realistis. Pada usaha dengan jumlah pekerja terbatas, kemampuan mengatur prioritas menjadi penting karena setiap perubahan memerlukan waktu, biaya, dan perhatian dari pemilik usaha.

Kepemimpinan adaptif juga berperan dalam menghadapi risiko digitalisasi. Penggunaan platform digital dapat meningkatkan jangkauan pasar, tetapi sekaligus menuntut pelaku usaha untuk menjaga kualitas pelayanan, merespons keluhan dengan cepat, dan menyesuaikan strategi terhadap perubahan perilaku konsumen. Pemimpin yang mampu mengevaluasi risiko dan mempelajari hasil penerapan teknologi memiliki dasar yang lebih kuat untuk menentukan apakah suatu strategi perlu dilanjutkan, diperbaiki, atau diganti.

Interaksi Transformasi Digital dan Kepemimpinan Adaptif

Transformasi digital dan kepemimpinan adaptif perlu dipahami sebagai dua aspek yang saling berkaitan. Teknologi menyediakan sarana untuk mengakses

informasi, memperluas pasar, dan memperbaiki proses bisnis, sedangkan kepemimpinan membantu menentukan arah penggunaan teknologi dan mengoordinasikan perubahan yang diperlukan. Tanpa kepemimpinan yang mendukung pembelajaran, penerapan teknologi berisiko menjadi aktivitas yang terpisah dari strategi bisnis. Sebaliknya, kepemimpinan yang adaptif tetapi tidak didukung pemanfaatan teknologi yang sesuai dapat menghadapi keterbatasan dalam memperoleh informasi dan menjangkau pelanggan.

Hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui proses yang melibatkan pengenalan perubahan, penentuan respons, pelaksanaan penyesuaian, dan evaluasi hasil. Pemanfaatan teknologi membantu pemimpin memperoleh informasi mengenai penjualan, kebutuhan pelanggan, dan efektivitas pemasaran. Informasi tersebut kemudian digunakan untuk mengevaluasi strategi dan menentukan tindakan berikutnya. Setelah perubahan diterapkan, pemimpin perlu menilai hasilnya untuk mengetahui apakah penyesuaian tersebut mendukung keberlangsungan usaha.

Khurana et al. (2022) menjelaskan bahwa transformasi digital dalam situasi krisis berkaitan dengan pembentukan kapabilitas ketahanan pada tingkat individu, organisasi, dan ekosistem kewirausahaan. Sementara itu, Akbar dan Amir (2024) menyoroti keterampilan digital, inovasi proses, dan fleksibilitas sumber daya sebagai strategi adaptasi UMKM di Indonesia. Sintesis kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa teknologi perlu disertai kemampuan organisasi untuk belajar dan menyesuaikan tindakan agar manfaatnya dapat berkembang secara berkelanjutan.

Tabel 3. Mekanisme Interaksi Transformasi Digital dan Kepemimpinan Adaptif

Tahapan proses	Peran transformasi digital	Peran kepemimpinan adaptif	Implikasi potensial
Pengenalan perubahan	Menyediakan informasi tentang penjualan dan respons pelanggan	Menafsirkan informasi serta mengidentifikasi masalah	Pengenalan risiko dan peluang usaha
Penentuan respons	Menyediakan alternatif saluran pemasaran dan pengelolaan operasional	Menentukan prioritas berdasarkan kebutuhan dan sumber daya	Keputusan yang lebih sesuai dengan konteks usaha
Pelaksanaan perubahan	Mendukung penerapan teknologi dan penyesuaian proses	Mengarahkan pelaksanaan serta melibatkan pekerja	Penyesuaian operasional dan pelayanan
Evaluasi hasil	Membantu memantau transaksi dan respons pasar	Menilai efektivitas strategi dan memperbaiki kekurangan	Pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan
Pengembangan kapasitas	Memfasilitasi akses terhadap informasi dan jaringan digital	Mendorong peningkatan keterampilan dan kolaborasi	Penguatan kemampuan adaptasi

Berdasarkan Tabel 3, interaksi kedua aspek tersebut dapat dipahami sebagai proses pembelajaran yang berulang. Teknologi menyediakan informasi dan sarana perubahan, sedangkan pemimpin menentukan cara informasi tersebut digunakan dalam keputusan bisnis. Proses ini berpotensi meningkatkan kemampuan UMKM dalam merespons gangguan, tetapi keberhasilannya bergantung pada kondisi internal dan eksternal usaha.

Hubungan tersebut tidak selalu berlangsung secara otomatis. Pemilik usaha mungkin telah menggunakan media sosial, tetapi belum memanfaatkan informasi pelanggan untuk memperbaiki strategi. Demikian pula, pemilik dapat memiliki kemauan berinovasi, tetapi keterbatasan modal dan keterampilan membuat penerapan teknologi sulit dilakukan. Oleh sebab itu, hubungan transformasi digital dan kepemimpinan adaptif lebih tepat dipahami sebagai interaksi yang dipengaruhi oleh kemampuan sumber daya, pengalaman, dan karakteristik lingkungan bisnis.

Hambatan Transformasi Digital dan Ketahanan UMKM

Walaupun digitalisasi memberikan berbagai peluang, pelaku UMKM masih menghadapi hambatan yang dapat membatasi manfaat teknologi. Hambatan tersebut meliputi keterbatasan modal, kurangnya keterampilan digital, waktu pengelolaan yang terbatas, ketidakpastian manfaat investasi, serta kesulitan mengintegrasikan teknologi dengan proses bisnis. Tantangan ini dapat menjadi lebih besar bagi usaha yang sangat bergantung pada pemilik sebagai pengambil keputusan utama.

Akbar dan Amir (2024) menekankan pentingnya peningkatan keterampilan digital, inovasi proses, dan fleksibilitas alokasi sumber daya dalam strategi adaptasi UMKM. Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital tidak dapat dipisahkan dari pengembangan kapasitas pengelola dan kemampuan mengatur sumber daya. Artinya, hambatan digitalisasi tidak cukup diatasi dengan menyediakan perangkat atau akses platform, tetapi juga membutuhkan proses pembelajaran dan pendampingan yang sesuai dengan kebutuhan usaha.

Tabel 4. Hambatan Digitalisasi dan Respons Adaptif UMKM

Hambatan	Dampak potensial terhadap usaha	Respons adaptif yang dapat dipertimbangkan
Keterbatasan modal	Menghambat investasi teknologi dan pengembangan usaha	Memprioritaskan teknologi dengan biaya terjangkau dan manfaat yang relevan
Keterampilan digital terbatas	Mengurangi efektivitas penggunaan platform	Mengikuti pelatihan dan pembelajaran bertahap
Keterbatasan waktu dan tenaga kerja	Menyulitkan pengelolaan saluran digital secara konsisten	Menyederhanakan proses dan menetapkan prioritas operasional
Ketidakpastian manfaat teknologi	Meningkatkan risiko keputusan investasi yang kurang tepat	Melakukan evaluasi berkala dan uji coba terbatas
Perubahan perilaku konsumen	Membuat strategi pemasaran sebelumnya kurang efektif	Mengumpulkan umpan balik dan menyesuaikan penawaran

Ketergantungan pada platform	Membatasi kendali terhadap akses pelanggan dan saluran penjualan	Mengembangkan beberapa saluran komunikasi dan hubungan pelanggan

Tabel 4 memperlihatkan bahwa hambatan digitalisasi berkaitan erat dengan keputusan manajerial. Keterbatasan modal, misalnya, mengharuskan pemimpin menentukan teknologi yang paling relevan sebelum mengalokasikan sumber daya. Keterbatasan keterampilan menuntut adanya pembelajaran, sedangkan ketergantungan pada satu platform menunjukkan perlunya mempertimbangkan risiko konsentrasi saluran pemasaran. Respons adaptif tidak berarti seluruh hambatan dapat dihilangkan, melainkan bagaimana pelaku usaha mengelola risiko dan memilih alternatif yang sesuai dengan kemampuan mereka.

Selain itu, akses terhadap teknologi tidak selalu sama dengan kemampuan memanfaatkannya. UMKM yang menggunakan platform serupa dapat memperoleh hasil berbeda karena perbedaan kualitas produk, strategi komunikasi, kemampuan mengelola pesanan, dan sumber daya yang tersedia. Oleh karena itu, analisis ketahanan perlu memperhatikan bagaimana pemimpin menafsirkan hambatan dan menentukan strategi untuk mempertahankan kegiatan usaha.

Ketahanan UMKM sebagai Proses Adaptasi Berkelanjutan

Ketahanan UMKM tidak hanya menggambarkan kemampuan bertahan ketika terjadi krisis, tetapi juga mencakup kemampuan menyesuaikan diri setelah menghadapi gangguan. Usaha yang tangguh tidak selalu mampu menghindari penurunan penjualan atau hambatan operasional. Namun, usaha tersebut berpotensi mengembangkan respons yang memungkinkan kegiatan utama tetap berjalan, mempertahankan hubungan dengan pelanggan, dan mempelajari strategi yang lebih sesuai untuk menghadapi perubahan berikutnya.

Dalam konteks pascapandemi, ketahanan perlu dipahami sebagai proses yang terus berkembang. Strategi yang berhasil dalam satu periode belum tentu efektif pada periode berikutnya karena perubahan harga, persaingan, teknologi, dan perilaku konsumen dapat mengubah kondisi pasar. Dengan demikian, kemampuan UMKM untuk melakukan evaluasi, memperbaiki proses, dan menyesuaikan strategi menjadi penting bagi keberlangsungan usaha.

Secara konseptual, transformasi digital dapat membantu UMKM meningkatkan akses informasi dan memperluas pilihan tindakan, sedangkan kepemimpinan adaptif membantu mengarahkan penggunaan sumber daya dan pembelajaran organisasi. Keduanya dapat mendukung ketahanan melalui peningkatan kemampuan merespons gangguan, mempertahankan operasi, dan mengembangkan strategi baru. Namun, pengaruhnya tetap dipengaruhi oleh kondisi keuangan, keterampilan, karakteristik sektor usaha, dan dukungan ekosistem bisnis.

Tabel 5. Sintesis Hubungan Transformasi Digital, Kepemimpinan Adaptif, dan Ketahanan UMKM

Komponen	Mekanisme yang diharapkan	Hasil potensial
Transformasi digital	Memperluas informasi, saluran pemasaran, dan pilihan operasional	Peningkatan kemampuan merespons perubahan pasar

Kepemimpinan adaptif	Mengarahkan keputusan, pembelajaran, dan penyesuaian strategi	Respons yang lebih sesuai dengan kondisi usaha
Kolaborasi dan pembelajaran	Memungkinkan pertukaran informasi serta pengembangan keterampilan	Penguatan kemampuan memecahkan masalah
Pengelolaan sumber daya	Menyesuaikan penggunaan modal, waktu, dan tenaga kerja	Pemeliharaan fungsi penting usaha
Ketahanan UMKM	Menggabungkan adaptasi operasional, pembelajaran, dan penyesuaian strategis	Kemampuan bertahan, menyesuaikan diri, dan memulihkan kegiatan usaha

Secara keseluruhan, sintesis literatur menunjukkan bahwa ketahanan UMKM tidak dapat dijelaskan hanya melalui tingkat adopsi teknologi atau karakteristik kepemimpinan secara terpisah. Ketahanan berpotensi terbentuk melalui keterkaitan antara penggunaan teknologi, kemampuan pemimpin dalam mengarahkan perubahan, proses pembelajaran, dan pengelolaan sumber daya. Perspektif ini memperkuat relevansi penelitian kualitatif untuk memahami bagaimana pelaku usaha mengalami proses transformasi digital, bagaimana keputusan adaptif dibuat, dan bagaimana kedua aspek tersebut berkaitan dengan keberlangsungan usaha dalam konteks pascapandemi Indonesia.

KESIMPULAN

Transformasi digital dan kepemimpinan adaptif merupakan dua aspek penting dalam memahami ketahanan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Indonesia pascapandemi COVID-19. Transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan penggunaan media sosial dan platform perdagangan elektronik, tetapi juga mencakup digitalisasi operasional, pengelolaan informasi, serta pemanfaatan teknologi dalam pengambilan keputusan bisnis. Pemanfaatan teknologi berpotensi memperluas akses pasar, meningkatkan efisiensi operasional, dan memperkuat hubungan dengan pelanggan. Namun, manfaat tersebut tidak muncul secara otomatis karena dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya, keterampilan digital, dan kemampuan pelaku usaha mengintegrasikan teknologi ke dalam kegiatan bisnis.

Kepemimpinan adaptif berperan dalam mengarahkan proses transformasi melalui kemampuan mengenali perubahan, mengevaluasi strategi, mengelola sumber daya, serta mendorong pembelajaran dan kolaborasi. Pemimpin yang adaptif dapat membantu UMKM menentukan prioritas digitalisasi sesuai kebutuhan dan kemampuan usaha. Interaksi antara transformasi digital dan kepemimpinan adaptif berpotensi memperkuat ketahanan melalui peningkatan kemampuan menghadapi gangguan, menyesuaikan model bisnis, mempertahankan operasional, dan memanfaatkan peluang baru. Meskipun demikian, keberhasilan proses tersebut tetap dipengaruhi oleh kondisi keuangan, karakteristik usaha, kompetensi sumber daya manusia, dan dukungan lingkungan bisnis.

Penelitian ini menempatkan ketahanan UMKM sebagai proses dinamis yang melibatkan adaptasi, pembelajaran, dan pemulihan berkelanjutan, bukan sekadar kemampuan bertahan ketika menghadapi krisis. Pendekatan kualitatif diharapkan dapat memberikan pemahaman mendalam mengenai pengalaman pelaku usaha dalam menerapkan teknologi dan menjalankan kepemimpinan adaptif. Secara praktis, pemahaman tersebut dapat menjadi dasar bagi pengembangan strategi digitalisasi yang lebih kontekstual, peningkatan kapasitas kepemimpinan, dan perumusan program pendampingan UMKM. Namun, kesimpulan empiris mengenai pola hubungan tersebut harus ditetapkan berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi lapangan yang dianalisis secara sistematis.

DAFTAR PUSTAKA

Akbar, T., & Amir, H. (2024). Exploring strategic adaptation in MSMEs during the digital transformation era in Indonesia. Journal of Business Administration and Entrepreneurship Innovation, 1(2), 26–29. https://doi.org/10.32722/baei.v1i02.7325

Ashiru, F., Nakpodia, F., & You, J. J. (2023). Adapting emerging digital communication technologies for resilience: Evidence from Nigerian SMEs. Annals of Operations Research, 327, 795–823. https://doi.org/10.1007/s10479-022-05049-9

Awad, J. A. R., & Martín-Rojas, R. (2024). Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 13, Article 69. https://doi.org/10.1186/s13731-024-00405-4

Braun, V., & Clarke, V. (2021). Thematic analysis: A practical guide. SAGE Publications.

Darmawan, A. D., Catherine, M., Usmani, M. L., & Devita, T. (2024). Digital transformation landscape in Indonesia. Centre for Innovation Policy and Governance (CIPG). https://cpig.arip.web.id/publication/digital-transformation-landscape-in-indonesia/

Gyamerah, S., Afshari, L., & Asante, D. (2025). Digital transformation in the SME context: The nexus between leadership, digital capabilities and digital strategy. International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship, 43(3). https://doi.org/10.1177/02662426251314108

Haryadi, R. N., Purwanto, P., Makruf, I., Khuriyah, K., & Usman, U. (2026). Pengantar Metode Penelitian Kuantitatif. *Mafy Media Literasi Indonesia*.

Ismail, N. H., Low, M. P., Choong, C. K., & Seah, C. S. (2023). Delving the impact of adaptability and government support in small-and medium-sized enterprises business resilience: The mediating role of information technology capability. Journal of Contingencies and Crisis Management. https://doi.org/10.1111/1468-5973.12492

Khurana, I., Dutta, D. K., & Ghura, A. S. (2022). SMEs and digital transformation during a crisis: The emergence of resilience as a second-order dynamic

capability in an entrepreneurial ecosystem. Journal of Business Research, 150, 623–641. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.048

Nurhayati, N., & Astono, A. D. (2024). The mediating role of digital transformation in the effect of dynamic capabilities on business resilience. Jurnal Dinamika Manajemen, 15(1). https://journal.unnes.ac.id/nju/jdm/article/view/49153

Oikawa, K., Iwasaki, F., Sawada, Y., & Shinozaki, S. (2025). Unintended consequences of business digitalization among MSMEs during the COVID-19 pandemic: The case of Indonesia. Asian Economic Papers, 24(1), 98–122. https://doi.org/10.1162/asep_a_00927

Putra, R. E. (2023). Impact of digital leadership on small medium enterprises resilience: The mediating role of employee creativity. AMAR (Andalas Management Review), 7(1), 35–61. https://doi.org/10.25077/amar.7.1.35-61.2023

Roffia, P., & Dabić, M. (2024). The role of management control and integrated information systems for the resilience of SMEs. Review of Managerial Science, 18(5), 1353–1375. https://doi.org/10.1007/s11846-023-00657-6

Saputra, N., Satispi, E., & Prihandoko, D. (2022). Strategi UMKM bertahan melewati Covid-19: Menjadi fleksibel dan kolaboratif. Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik, 7(1), 33–47. https://doi.org/10.33105/itrev.v7i1.500.

Supari, S., & Anton, H. (2022). The impact of the National Economic Recovery Program and digitalization on MSME resilience during the COVID-19 pandemic: A case study of Bank Rakyat Indonesia. Economies, 10(7), Article 160. https://doi.org/10.3390/economies10070160