E-ISSN: 3031-8629
P-ISSN: 3032-3258
Halaman 2130-2163
Volume 3 Nomor 4 Tahun 2026

Budaya Organisasi Adaptif pada UMKM di Era Digital: Kajian Literatur tentang Kesiapan Perubahan dan Organizational Agility

Hilma Harmen S.E.,M.B.A[1], Nazli Aulia Rizky[2], Rahel Adilia Duha[3], Dimas Aditya[4], Nailatul Dzihni[5], Alya Azzahra[6], Naisyla Anastasya[7], Windah J.P Sitompul[8], Gilbert Steven Ritonga[9], Jovan Mathew Parlinggoman[10], Ansar Wibowo[11], Melanie Putri[12], Gendhis Hayu Cahyani[13]

[1]Manajemen, Universitas Negeri Medan
e-mail: nazliaulia414@gmail.com

Abstrak

The development of digital technology encourages Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) to adjust their business processes, work patterns, and strategies in responding to an increasingly dynamic business environment. Under these conditions, the success of digital transformation is determined not only by the adoption of technology but also by an organization's ability to accept and manage change. This study aims to analyze the role of adaptive organizational culture in building change readiness and organizational agility among MSMEs in the digital era. This research employs a qualitative approach using a literature review method involving 20 relevant scientific sources published between 1993 and 2025. The data were analyzed descriptively through the processes of identification, categorization, comparison, and synthesis of findings from previous studies. The results indicate that an organizational culture that promotes learning, innovation, communication, collaboration, and openness to change can serve as a foundation for developing organizational readiness to face digitalization. This readiness subsequently supports MSMEs' ability to adapt to and respond

to changes rapidly and flexibly through organizational agility. Therefore, digital transformation in MSMEs should be viewed as an organizational change process involving cultural aspects, human resources, change readiness, and adaptive capabilities, rather than merely as the implementation of technology. In practical terms, MSMEs need to develop an open work culture, enhance digital competencies, strengthen knowledge sharing, and adopt technology gradually according to their business needs and capabilities.

Keywords: *Adaptive organizational culture; organizational agility; readiness for change; digital transformation; MSMEs*

Abstract

Perkembangan teknologi digital mendorong Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) untuk menyesuaikan proses bisnis, pola kerja, serta strategi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang semakin dinamis. Dalam kondisi tersebut, keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh penggunaan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menerima dan mengelola perubahan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran budaya organisasi adaptif dalam membangun kesiapan perubahan dan organizational agility pada UMKM di era digital. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode kajian literatur terhadap 20 sumber ilmiah yang relevan dan diterbitkan pada rentang 1993–2025. Data dianalisis secara deskriptif melalui proses identifikasi, pengelompokan, perbandingan, dan sintesis terhadap hasil penelitian terdahulu. Hasil kajian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terbuka terhadap pembelajaran, inovasi, komunikasi, kerja sama, dan perubahan dapat menjadi dasar terbentuknya kesiapan organisasi dalam menghadapi digitalisasi. Kesiapan tersebut selanjutnya mendukung kemampuan UMKM untuk beradaptasi dan merespons perubahan secara cepat dan fleksibel melalui organizational agility. Dengan demikian,

transformasi digital UMKM perlu dipandang sebagai proses perubahan organisasi yang melibatkan aspek budaya, sumber daya manusia, kesiapan perubahan, dan kemampuan adaptasi, bukan sekadar penerapan teknologi. Secara praktis, UMKM perlu membangun budaya kerja yang terbuka, meningkatkan kompetensi digital, memperkuat pertukaran pengetahuan, serta menerapkan teknologi secara bertahap sesuai dengan kebutuhan dan kapasitas usaha.

Kata kunci: budaya organisasi adaptif; organizational agility; readiness for change; transformasi digital; UMKM

LATAR BELAKANG

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan dalam lingkungan bisnis dan mendorong Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) untuk menyesuaikan cara menjalankan kegiatan usahanya. Digitalisasi tidak hanya berkaitan dengan penggunaan media sosial atau pemasaran secara online, tetapi juga mencakup perubahan dalam proses operasional, pelayanan pelanggan, pengelolaan informasi, serta pengembangan model bisnis. Transformasi tersebut menjadi semakin penting karena UMKM dituntut untuk mampu mempertahankan daya saing di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat dan tidak pasti (Sagala dan Őri., 2024) melalui kajian literatur menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital UMKM dipengaruhi oleh berbagai aspek organisasi, termasuk pembelajaran organisasi, kepemimpinan, kolaborasi, dan

kemampuan menyesuaikan proses digitalisasi dengan keterbatasan yang dimiliki UMKM.

Namun, transformasi digital pada UMKM bukan hanya persoalan mengenai penggunaan teknologi. Perubahan teknologi juga menuntut organisasi untuk mengubah pola kerja, cara berkomunikasi, proses pengambilan keputusan, dan cara menghadapi perubahan (Canhoto et al., 2021) menemukan bahwa budaya organisasi, struktur organisasi, dan kepemimpinan merupakan faktor penting dalam proses transformasi digital UMKM. Hal tersebut menunjukkan bahwa faktor internal organisasi memiliki peran dalam menentukan kemampuan UMKM dalam menghadapi perubahan yang ditimbulkan oleh perkembangan teknologi. Dalam kondisi tersebut, budaya organisasi adaptif menjadi salah satu aspek yang penting untuk diperhatikan. Budaya organisasi adaptif merupakan budaya yang mendorong keterbukaan terhadap perubahan, pembelajaran, inovasi, komunikasi, dan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan. Budaya yang mendukung perubahan dapat membantu anggota organisasi menerima teknologi dan cara kerja baru sehingga proses transformasi digital tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi, tetapi juga pada kesiapan manusia dan organisasi (Anatan & Nur, 2023).

Pada praktiknya, budaya organisasi pada UMKM memiliki karakteristik yang berbeda dengan perusahaan besar. UMKM umumnya memiliki struktur organisasi yang lebih sederhana, hubungan kerja yang lebih dekat, serta pengambilan keputusan yang banyak dipengaruhi oleh pemilik usaha. Budaya kerja juga sering terbentuk secara informal melalui kebiasaan, komunikasi sehari-hari, hubungan kekeluargaan, dan nilai-nilai yang berkembang di lingkungan usaha. Kajian mengenai budaya organisasi pada UMKM menunjukkan bahwa nilai seperti gotong royong, musyawarah, kerja sama,

dan hubungan sosial dapat menjadi bagian penting dalam membentuk budaya organisasi UMKM. Karakter budaya yang dekat dan informal tersebut pada dasarnya dapat menjadi kekuatan bagi UMKM karena memungkinkan komunikasi berlangsung lebih cepat, hubungan antara pemilik dan pekerja lebih dekat, serta keputusan dapat diambil dengan lebih fleksibel. Pada bisnis mikro seperti warung keluarga di Indonesia, misalnya, hubungan kekeluargaan dapat membantu pemilik dalam mengorganisasi pekerjaan dan menjalankan aktivitas yang berkaitan dengan teknologi Penelitian Mahendrawathi et al. (2024) menunjukkan bahwa nilai kekeluargaan dapat berperan dalam mendukung keterlibatan pemilik usaha terhadap tugas-tugas yang berkaitan dengan teknologi.

Namun, budaya UMKM yang masih sangat bergantung pada pemilik, hubungan personal, dan kebiasaan lama juga dapat menjadi tantangan ketika lingkungan bisnis mengalami perubahan. Pola kerja yang sebelumnya efektif belum tentu sesuai ketika UMKM mulai menggunakan teknologi digital dan menghadapi perubahan pasar yang lebih cepat. Penelitian mengenai transformasi digital UMKM di Indonesia menunjukkan bahwa faktor budaya, kepemimpinan, dan kemampuan organisasi merupakan bagian penting yang menentukan keberhasilan perubahan digital. Budaya yang adaptif dapat membantu mengurangi resistensi terhadap perubahan, mendorong inovasi, dan meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi transformasi digital (Khurana et al., 2022)

Budaya UMKM selama ini tidak dapat dikatakan sepenuhnya tidak adaptif. Budaya kekeluargaan, kedekatan hubungan kerja, fleksibilitas, dan kerja sama justru merupakan modal yang dapat mendukung kemampuan adaptasi UMKM. Permasalahannya adalah bagaimana nilai-nilai tersebut dikembangkan agar tidak hanya mempertahankan pola kerja lama, tetapi juga

mampu mendukung keterbukaan terhadap teknologi, pembelajaran, inovasi, dan perubahan. Dengan kata lain, UMKM membutuhkan budaya organisasi yang adaptif, yaitu budaya yang tetap mempertahankan nilai positif seperti kerja sama dan kekeluargaan, tetapi sekaligus mampu mendorong anggota organisasi untuk menerima perubahan dan merespons tuntutan lingkungan digital.

Hal tersebut diperkuat oleh (Jewapatarakul dan Ueasangkomsate., 2024) yang menunjukkan bahwa digital organizational culture dan knowledge acquisition berperan dalam mendukung transformasi digital UMKM, sedangkan organizational readiness menjadi faktor penting dalam keberhasilan pelaksanaan transformasi tersebut. Temuan tersebut sejalan dengan Zhen at al. (2021) yang menunjukkan bahwa digital organizational culture dan digital capabilities berkaitan dengan inovasi digital melalui peran organizational readiness.

Budaya organisasi yang mendukung perubahan dapat menjadi salah satu dasar bagi terbentuknya kesiapan organisasi dalam menghadapi digitalisasi. Selain kesiapan perubahan, UMKM juga membutuhkan kemampuan untuk merespons perubahan secara cepat. Kemampuan tersebut berkaitan dengan organizational agility, yaitu kemampuan organisasi dalam mendeteksi perubahan lingkungan, mengambil keputusan secara cepat, serta menyesuaikan sumber daya dan proses bisnis sesuai dengan perubahan yang terjadi (Troise et al., 2022) menunjukkan bahwa kemampuan teknologi digital, kemampuan relasional, dan kemampuan inovasi merupakan anteseden organizational agility pada UMKM. Organizational agility selanjutnya berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan, inovasi produk, dan inovasi proses.

Dengan demikian, digitalisasi UMKM perlu dipahami sebagai proses perubahan organisasi secara menyeluruh. UMKM tidak cukup hanya memiliki teknologi digital, tetapi juga membutuhkan budaya organisasi yang mampu menerima perubahan, kesiapan untuk melakukan perubahan, serta kemampuan untuk merespons perubahan secara cepat dan fleksibel (Saeedikiya et al., 2024). Hubungan antara budaya organisasi adaptif, kesiapan perubahan, dan organizational agility menjadi penting untuk dikaji karena ketiganya dapat menjadi bagian dari kemampuan UMKM dalam menghadapi lingkungan bisnis digital.

Meskipun digitalisasi memberikan berbagai peluang bagi UMKM, proses transformasi digital masih menghadapi berbagai hambatan. Salah satu hambatan utama adalah keterbatasan sumber daya, baik dalam bentuk modal, pengetahuan, keterampilan digital, maupun sumber daya manusia. Penelitian Yuwono, Suroso, dan Novandari (2024) menunjukkan bahwa adopsi teknologi informasi dan komunikasi pada UMKM di negara berkembang masih menghadapi kendala seperti keterbatasan sumber daya keuangan, kurangnya pengetahuan mengenai teknologi, serta keengganan untuk melakukan perubahan. Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa tidak semua UMKM memiliki tingkat kesiapan yang sama dalam menghadapi perubahan digital (Soluk et al., 2023). Ketika organisasi memiliki keterbatasan pengetahuan dan sumber daya, penerapan teknologi baru dapat menimbulkan kesulitan, terutama apabila karyawan atau pemilik usaha masih terbiasa dengan pola kerja lama. Oleh karena itu, perubahan digital membutuhkan kesiapan organisasi dan budaya yang dapat mendukung proses pembelajaran serta penerimaan terhadap perubahan (Assesment of Organizational Readiness for Digital Transformation in SMEs, 2022).

Selain keterbatasan teknologi dan sumber daya, faktor budaya organisasi juga menjadi persoalan penting. Budaya organisasi yang kurang terbuka terhadap perubahan dapat menyebabkan munculnya resistensi dan memperlambat proses transformasi digital. Sebaliknya, budaya yang mendorong pembelajaran, inovasi, komunikasi, dan keterbukaan terhadap teknologi dapat membantu organisasi menjadi lebih siap dalam menghadapi perubahan Penelitian Leso et al. (2023) menunjukkan bahwa faktor budaya, struktur, dan kepemimpinan perlu diperhatikan dalam proses transformasi digital UMKM. Permasalahan lainnya adalah kemampuan UMKM dalam merespons perubahan secara cepat. Lingkungan digital dapat mengalami perubahan dengan cepat sehingga organisasi yang lambat dalam mengambil keputusan atau menyesuaikan strategi akan lebih sulit mempertahankan daya saingnya (Bayat et al., 2025). Oleh karena itu, UMKM membutuhkan organizational agility agar mampu mengidentifikasi perubahan, merespons peluang dan ancaman, serta menyesuaikan sumber daya yang dimiliki (Civelek et al., 2023).

Berdasarkan kondisi tersebut, dapat dilihat bahwa persoalan transformasi digital UMKM bukan hanya mengenai “apakah UMKM menggunakan teknologi?”, tetapi juga “apakah organisasi siap berubah dan mampu beradaptasi dengan cepat?”. Pertanyaan tersebut menjadikan budaya organisasi adaptif, kesiapan perubahan, dan organizational agility sebagai aspek penting untuk dikaji secara bersama.

Penelitian terdahulu telah membahas berbagai faktor yang berkaitan dengan transformasi digital UMKM (Sagala dan Őri., 2024) misalnya, melalui systematic literature review mengidentifikasi berbagai faktor keberhasilan transformasi digital UMKM, seperti organizational learning, leadership, collaboration, dan digitalization process. Penelitian tersebut juga

menunjukkan bahwa penelitian mengenai digitalisasi UMKM masih memiliki ruang untuk dikembangkan, terutama dalam memahami transformasi digital secara lebih menyeluruh dan dalam konteks negara berkembang.

Sementara itu (Troise et al., 2022) secara khusus membahas organizational agility dan menunjukkan bahwa kemampuan digital, kemampuan relasional, serta kemampuan inovasi dapat membentuk agility pada UMKM. Namun, penelitian tersebut lebih menekankan pada faktor-faktor pembentuk agility dan dampaknya terhadap kinerja, sehingga belum secara khusus memusatkan perhatian pada budaya organisasi adaptif sebagai dasar kesiapan perubahan.

Penelitian Zhang et al. (2024) juga menunjukkan bahwa organizational agility dan digital capability berperan positif dalam mendukung transformasi digital SMEs. Namun, penelitian tersebut belum secara khusus mengintregasikan budaya organisasi adaptif dan readiness for organizational change dasar terbentukmya organizational agility. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian terbaru mengenai MSMEs menunjukkan keterkaitan antara digital transformation, dynamic capabilities, dan agile capabilities dalam meningkatkan kemampuan organisasi menghadapi perubahan. Namun, hubungan antara budaya organisasi adaptif, kesiapan perubahan, dan organizational agility masih belum banyak dibahas secara terintegrasi.

Penelitian Jewapatarakul dan Ueasangkomsate (2024) menunjukkan pentingnya digital organizational culture dan organizational readiness dalam mendukung transformasi digital UMKM. Akan tetapi, kajian tersebut dilakukan pada UMKM sektor manufaktur makanan di Thailand, sehingga masih terdapat ruang untuk mengkaji keterkaitan budaya, kesiapan perubahan, dan kemampuan agility secara lebih luas pada konteks UMKM.

Penelitian Azzahra, Salendu, dan Sengkananingrum (2025) di Indonesia menunjukkan bahwa digital readiness memiliki hubungan dengan budaya organisasi dan innovative work behavior pada UMKM. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa kesiapan digital merupakan aspek penting yang menghubungkan faktor organisasi dengan perilaku inovatif. Namun, penelitian tersebut berfokus pada innovative work behavior, bukan secara khusus pada organizational agility.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, dapat dilihat bahwa budaya organisasi, organizational readiness/digital readiness, dan organizational agility telah diteliti, tetapi masih cenderung dibahas secara terpisah. Oleh karena itu, terdapat celah penelitian untuk mengintegrasikan ketiga aspek tersebut guna memahami bagaimana budaya organisasi yang adaptif dapat mendukung kesiapan perubahan dan selanjutnya memperkuat organizational agility UMKM dalam menghadapi era digital. Penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut melalui kajian literatur dengan mengintegrasikan pembahasan mengenai budaya organisasi adaptif, kesiapan perubahan, dan organizational agility pada UMKM di era digital.

Berdasarkan latar belakang dan research gap tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran budaya organisasi adaptif dalam mendukung kesiapan perubahan dan organizational agility pada UMKM di era digital melalui kajian literatur. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk:

a. Mengidentifikasi karakteristik budaya organisasi adaptif yang relevan bagi UMKM di era digital.
b. Menganalisis hubungan budaya organisasi adaptif dengan kesiapan UMKM dalam menghadapi perubahan.
c. Menganalisis hubungan kesiapan perubahan dengan organizational agility pada UMKM.

d. Mengintegrasikan hasil penelitian terdahulu mengenai budaya organisasi, kesiapan perubahan, dan organizational agility untuk membangun pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kemampuan adaptasi UMKM di era digital.

METODE

Pendekatan kualitatif adalah metode penelitian yang menekankan pemahaman holistik terhadap suatu masalah daripada pengukuran numerik.

Menurut Sari et al. (2025), pendekatan kualitatif adalah pendekatan penelitian yang digunakan untuk memahami fenomena secara komprehensif dengan memeriksa makna, proses, pengalaman, dan kondisi yang terjadi dalam objek penelitian. Pendekatan kualitatif adalah salah satu dari beberapa pendekatan yang digunakan secara sistematis untuk memahami suatu masalah penelitian. Pendekatan kualitatif memiliki karakteristik dan aplikasi yang unik. Metode ini memungkinkan peneliti untuk fokus pada pemahaman komprehensif tentang fenomena yang sedang dipelajari daripada sekadar mengumpulkan data numerik.

Untuk artikel berjudul "Budaya Organisasi Adaptif di UMKM di Era Digital: Tinjauan Pustaka tentang Kesiapan Berubah dan Ketangkasan Organisasi," digunakan pendekatan kualitatif yang relevan. Hal ini karena tujuan pembahasan artikel ini adalah untuk memahami fenomena perubahan budaya organisasi di UMKM dalam menghadapi kemajuan teknologi digital. Selain indikator yang terukur, budaya organisasi dapat dilihat melalui nilai-nilai, pola pikir, kebiasaan, perilaku, dan bagaimana organisasi merespons perubahan. Oleh karena itu, pendekatan kualitatif membantu kita memahami bagaimana budaya adaptif terbentuk dan bagaimana kaitannya dengan

kesiapan organisasi untuk berubah dan kemampuan organisasi untuk bergerak maju.

Data penelitian ini diambil dari berbagai refrensi ilmiah jurnal dan buku yang berkaitan dengan tema budaya organisasi yang adaptif, kesiapan menghadapi perubahan, kemampuan UMKM beradaptasi, ketangkasan organisasi (*organizational agility*) dan transformasi digital. Semua sumber ini dipakai untuk membangun kerangka teori sekaligus memahami bagaimana budaya organisasi yang adaptif bisa membantu UMKM bertahan dan berkembang di tengah perubahan zaman digital. Rincian sumber yang digunakan:

1. Sagala & Őri (2024) mengulas berbagai faktor pendukung keberhasilan transformasi digital di UMKM, di antaranya organizational learning, kepemimpinan, kolaborasi, dan proses digitalisasi.
2. Canhoto et al. (2021) mengkaji strategi digital pada *SMEs* melalui pendekatan *dynamic capabilitie*s, khususnya cara organisasi menyesuaikan strategi dan kapabilitasnya saat menghadapi perubahan digital.
3. Anatan & Nur (2023) menelaah kesiapan UMKM di Indonesia menghadapi transformasi digital, mencakup aspek sumber daya manusia, keuangan, pemasaran, operasional, dan kapabilitas organisasi.
4. Mahendrawathi et al. (2024) mengangkat peran nilai kekeluargaan dalam UMKM serta bagaimana nilai tersebut mendorong keterlibatan pemilik usaha dalam kegiatan berbasis teknologi.
5. Khurana et al. (2022) membahas transformasi digital pada *SMEs* dengan menyoroti pentingnya *resilience* sebagai bagian dari *dynamic*

capabilities saat organisasi menghadapi perubahan dan ketidakpastian.

6. Jewapatarakul & Ueasangkomsate (2024) mengungkap keterkaitan antara *digital organizational culture*, *organizational readiness*, dan *knowledge acqui*sition dalam mendukung transformasi digital UMKM.
7. Zhen et al. (2021) mengkaji hubungan digital *organizational culture*, kapabilitas digital, *organizational readiness*, dan inovasi pada *SMEs* dalam lingkungan bisnis digital.
8. Troise et al. (2022) membahas *organizational agility* pada *SME*s, yakni kemampuan organisasi mengenali dan merespons perubahan secara cepat melalui kapabilitas digital, relasi dengan pihak eksternal, dan inovasi.
9. Saeedikiya et al. (2024) menelaah transformasi *digital SMEs* dari sudut pandang *dynamic capabi*lities, terutama kemampuan organisasi menyelaraskan sumber daya dengan perubahan lingkungan.
10. Yuwono et al. (2024) mengidentifikasi berbagai hambatan yang dihadapi UMKM dalam mengadopsi teknologi, terutama keterbatasan finansial, pengetahuan teknologi, dan kesiapan untuk berubah.
11. Soluk et al. (2023) mengkaji *dynamic capabilities* dalam kaitannya dengan jaringan bisnis dan pemanfaatan teknologi digital pada SMEs, khususnya bagaimana kapabilitas tersebut mendukung adaptasi organisasi.
12. *Assessment of Organizational Readiness for Digital Transformation in SMEs* (2022) membahas kesiapan organisasi menghadapi transformasi digital dan faktor-faktor yang perlu diperhatikan agar perubahan teknologi berjalan optimal.

13. Leso et al. (2023) menegaskan bahwa transformasi digital pada *SMEs* tidak semata soal teknologi, melainkan juga dipengaruhi budaya organisasi, struktur organisasi, dan kepemimpinan.
14. Bayat et al. (2025) mengulas transformasi digital yang agile pada *SMEs*, dengan penekanan pada fleksibilitas organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan.
15. Civelek et al. (2023) meneliti pengaruh dynamic capabilities terhadap proses transformasi digital SMEs dan kontribusinya dalam membantu organisasi menghadapi perubahan teknologi.
16. Azzahra et al. (2025) mengkaji keterkaitan digital readiness, budaya organisasi, dan *innovative work behavior* pada *SME*s di Indonesia.
17. Khalid et al. (2021) menganalisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap *organizational agility* pada UMKM di Indonesia.
18. Zhang et al. (2024) mengungkap hubungan *organizational agility*, *digital capability*, dan dukungan manajemen puncak dalam mendukung transformasi digital *SMEs*.
19. Yi et al. (2023) mengkaji keterkaitan dynamic capabilities dengan kapabilitas operasional dan *organizational agility* pada *SMEs*.
20. Sari et al. (2025) berfungsi sebagai rujukan metodologi penelitian, menjadi landasan dalam menentukan pendekatan kualitatif serta cara melakukan kajian literatur pada penelitian ini — sejalan dengan BAB II metodologi yang juga menjadikan Sari et al. Sebagai dasar pendekatan kualitatif.

Semua sumber ini saling melengkapi, teori budaya organisasi menjelaskan fondasinya, teori kesiapan berubah menjelaskan sisi mentalitas organisasi, teori *dynamic capabilities* & agility menjelaskan cara UMKM menyesuaikan diri dengan cepat, dan studi soal transformasi digital

menghubungkan semuanya dengan kondisi nyata UMKM saat ini pada era digital.

Untuk mengumpulkan literatur, penelitian ini menelusuri beberapa database dan platform ilmiah yang sesuai dengan topik yang dibahas. Database yang digunakan anatara lain, Google e-Book/Google Books, SAGE Journals, SpringerLink, MDPI, GARUDA, Wiley Online Library, ScienceDirect, South African Journal of Business Management (AOSIS), Oeconomia Copernicana, Emerald Publishing, dan Frontiers – Frontiers In Sustainability. Dari seluruh database dan platform tersebut diperoleh 20 refrensi yang relevan dengan topik penelitian.

Tujuannya adalah untuk mendapatkan refrensi yang benar-benar relevan dan bisa mendukung pembahasan soal budaya organisasi adaptif, kesiapan menghadapi perubahan, kemampuan adaptasi, transformasi digital, *dynamic capabilities*, dan *organizational agility* di UMKM.Dalam mencari literatur, kata kunci yang digunakan dapat disesuaikan dengan fokus penelitian ini, yaitu "*adaptive organizational culture*", "*readliness for change*", "*organizational adapbility*", "*digital transformation*, *organizatonal agility*", dan "*SMEs*/UMKM". Kata kunci ini digunakan secara tunggal maupun dikombinasikan, dengan tujuan menjaring literatur yang benar-benar sesuai dengan pembahasan soal budaya organisasi yang adaptif, kesiapan menghadapi perubahan, kemampuan beradaptasi, ketangkasan organisasi, serta transformasi digital di UMKM.

Penelitian ini menggunakan kriteria inklusi dan eksklusi untuk memilih literatur yang relevan dengan topik budaya organisasi adaptif, readiness for change, adaptabilitas organisasi, organizational agility, transformasi digital, dan UMKM. Literatur yang digunakan berupa artikel ilmiah dan buku yang diterbitkan pada rentang tahun 1993–2025, tersedia dalam teks lengkap, serta

memiliki keterkaitan langsung dengan fokus penelitian, sedangkan sumber yang tidak relevan, nonilmiah, atau memiliki pembahasan yang sama dikeluarkan dari proses analisis. Pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur (library research) dengan memanfaatkan data sekunder dari Google Books, GARUDA, SAGE Journals, SpringerLink, MDPI, Wiley Online Library, dan ScienceDirect menggunakan kata kunci yang sesuai dengan fokus penelitian. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan teknik analisis kualitatif deskriptif melalui proses membaca, mengidentifikasi, mengelompokkan, membandingkan, mereduksi, dan mensintesis temuan dari berbagai literatur untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai hubungan budaya organisasi adaptif, kesiapan menghadapi perubahan, kemampuan adaptasi, dan organizational agility dalam mendukung transformasi digital UMKM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kajian literatur dengan mengumpulkan dan membandingkan hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan budaya organisasi, budaya organisasi adaptif, organizational agility, kesiapan perubahan, dan transformasi digital pada UMKM. Oleh karena itu, hasil penelitian yang disajikan dalam bab ini bukan merupakan hasil penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden, tetapi merupakan hasil sintesis dari beberapa penelitian terdahulu yang relevan.

Berdasarkan kajian terhadap beberapa sumber, dapat dilihat bahwa keberhasilan transformasi digital pada UMKM tidak hanya bergantung pada penggunaan teknologi. Faktor internal seperti budaya organisasi, kesiapan

sumber daya manusia, kemampuan memperoleh pengetahuan, kemampuan beradaptasi, serta kemampuan organisasi dalam merespons perubahan juga memiliki peranan penting.

1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat dipahami sebagai nilai, kebiasaan, keyakinan, dan pola perilaku yang menjadi dasar bagi anggota organisasi dalam menjalankan kegiatan usaha. Dalam UMKM, budaya organisasi dapat terlihat dari bagaimana pemilik dan karyawan berkomunikasi, mengambil keputusan, menerima masukan, menyelesaikan masalah, serta menghadapi perubahan.

Berdasarkan hasil kajian literatur, budaya organisasi memiliki hubungan dengan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan, termasuk perubahan yang disebabkan oleh perkembangan teknologi. Organisasi yang terbuka terhadap pembelajaran dan ide baru cenderung lebih mudah menerima perubahan dibandingkan organisasi yang masih mempertahankan cara kerja lama.

Leso, Cortimiglia, dan Ghezzi (2022) menjelaskan bahwa budaya organisasi, struktur organisasi, dan kepemimpinan merupakan faktor yang berkontribusi terhadap proses transformasi digital pada SME. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital bukan hanya persoalan penggunaan teknologi, tetapi juga berkaitan dengan kondisi internal organisasi.

Pada UMKM, kondisi tersebut menjadi penting karena struktur organisasi biasanya lebih sederhana dan keputusan banyak dipengaruhi oleh pemilik usaha. Dengan demikian, sikap pemilik terhadap perubahan dapat memengaruhi bagaimana karyawan menerima dan menjalankan perubahan tersebut.

Berdasarkan kajian tersebut, budaya organisasi dapat menjadi dasar dalam membentuk kesiapan UMKM untuk menghadapi perkembangan teknologi. Budaya yang mendukung komunikasi, pembelajaran, keterbukaan, dan inovasi dapat membantu organisasi menghadapi perubahan dengan lebih baik.

2. Budaya Organisasi Adaptif

Budaya organisasi adaptif merupakan budaya yang memungkinkan organisasi menyesuaikan cara kerja, perilaku, dan strategi ketika terjadi perubahan lingkungan. Pada UMKM, budaya adaptif dapat ditunjukkan melalui kemauan untuk mempelajari teknologi baru, menerima masukan dari konsumen, mencoba metode pemasaran yang berbeda, serta memperbaiki proses kerja ketika cara lama sudah kurang sesuai.

Hasil kajian menunjukkan bahwa budaya adaptif memiliki hubungan dengan kesiapan organisasi dalam melakukan transformasi digital. Jewapatarakul dan Ueasangkomsate (2024), melalui penelitian terhadap 198 SME pada sektor manufaktur makanan di Thailand, menemukan bahwa digital organizational culture dan knowledge acquisition berperan dalam mendukung digital transformation. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa organizational readiness menjadi mediator penuh dalam hubungan antara digital organizational culture dan digital transformation.

Dalam penelitian tersebut, pengaruh langsung digital organizational culture terhadap digital transformation memiliki koefisien sebesar 0,1404, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui organizational readiness sebesar 0,2303. Hal ini menunjukkan bahwa kesiapan organisasi menjadi bagian penting dalam menerjemahkan budaya digital menjadi transformasi digital.

Berdasarkan hasil tersebut, budaya organisasi adaptif tidak hanya berarti organisasi mau menerima perubahan, tetapi juga harus diikuti dengan kesiapan untuk menjalankan perubahan. Artinya, keterbukaan terhadap teknologi perlu didukung oleh pembelajaran, kemampuan sumber daya manusia, komunikasi, dan sumber daya yang memadai.

3. Organizational Agility

Organizational agility merupakan kemampuan organisasi untuk mengenali perubahan dan memberikan respons secara cepat serta fleksibel. Bagi UMKM, kemampuan ini penting karena perubahan kebutuhan konsumen, persaingan, teknologi, dan kondisi pasar dapat terjadi dengan cepat.

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa organizational agility berkaitan dengan kemampuan teknologi digital, kemampuan membangun hubungan, dan kemampuan inovasi. Troise et al. (2022) menemukan bahwa digital technology capability, relational capability, dan innovation capability merupakan faktor yang mendukung organizational agility pada SME. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa organizational agility memberikan dampak positif terhadap kinerja finansial dan inovasi pada SME.

Dengan demikian, UMKM yang agile bukan hanya mampu menyesuaikan diri setelah perubahan terjadi, tetapi juga mampu memberikan respons dalam waktu yang relatif cepat. Misalnya, ketika terjadi perubahan perilaku konsumen, UMKM dapat segera mengubah strategi pemasaran, menggunakan media sosial atau marketplace, memperbaiki pelayanan, atau menyesuaikan produk.

Organizational agility juga berbeda dengan adaptasi biasa. Adaptasi lebih menekankan kemampuan menyesuaikan diri, sedangkan agility

menekankan kemampuan untuk merespons perubahan dengan cepat dan fleksibel. Oleh sebab itu, kemampuan adaptasi dapat menjadi salah satu dasar untuk membentuk organizational agility.

4. Transformasi Digital UMKM

Transformasi digital UMKM merupakan proses perubahan dalam kegiatan usaha dengan memanfaatkan teknologi digital. Perubahan tersebut dapat mencakup pemasaran, pelayanan konsumen, transaksi, pengelolaan informasi, administrasi, operasional, dan pengambilan keputusan.

Anatan dan Nur (2023) melakukan penelitian terhadap 101 UMKM di Indonesia menggunakan survei online. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan UMKM menghadapi transformasi digital berkaitan dengan berbagai permasalahan, seperti keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, operasional, administrasi, dan pengelolaan organisasi. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa persepsi terhadap faktor pendorong Revolusi Industri 4.0 berhubungan dengan kesiapan UMKM, sedangkan persepsi terhadap hambatan tidak terbukti menurunkan kesiapan secara signifikan.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital tidak cukup hanya dengan menyediakan teknologi. UMKM juga perlu memiliki sumber daya manusia yang mampu menggunakan teknologi, sumber daya yang cukup, serta kemampuan organisasi untuk menyesuaikan proses kerja.

Dengan demikian, transformasi digital dapat dilihat sebagai proses perubahan organisasi secara menyeluruh. Teknologi menjadi alat yang membantu usaha, sedangkan kesiapan organisasi dan kemampuan

manusia menjadi faktor yang menentukan apakah teknologi tersebut dapat dimanfaatkan secara maksimal.

Tabel 1. Hasil Kajian Literatur

No	Peneliti dan Tahun	Objek/Metode Penelitian	Fokus Kajian	Hasil Utama
1	Anatan & Nur (2023)	101 UMKM Indonesia; survei online	Kesiapan UMKM terhadap transformasi digital	Faktor pendorong Revolusi Industri 4.0 mendukung kesiapan digital. Masalah yang dihadapi UMKM berkaitan dengan keuangan, SDM, pemasaran, operasional, administrasi, dan pengelolaan organisasi.

2	Jewapatarakul & Ueasangkomsate (2024)	198 SME manufaktur makanan Thailand; kuesioner dan PLS-SEM	Digital organizational culture, organizational readiness, knowledge acquisition, dan digital transformation	Digital organizational culture dan knowledge acquisition berpengaruh terhadap digital transformation. Organizational readiness berperan sebagai mediator penuh.
3	Troise et al. (2022)	Penelitian terhadap SME dalam konteks VUCA dan transformasi digital	Organizational agility	Digital technology capability, relational capability, dan innovation capability menjadi faktor pendukung agility. Agility berdampak positif

				terhadap kinerja finansial dan inovasi SME.
4	Leso, Cortimiglia, & Ghezzi (2022)	Mixed-methods pada SME	Budaya organisasi, struktur, kepemimpinan, dan transformasi digital	Budaya organisasi, struktur, dan kepemimpinan merupakan faktor yang berkontribusi dalam proses transformasi digital SME.

Sumber: Diolah dari Anatan & Nur (2023), Jewapatarakul & Ueasangkomsate (2024), Troise et al. (2022), dan Leso et al. (2022).

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat adanya pola yang saling berhubungan. Budaya organisasi dan kemampuan memperoleh pengetahuan mendukung kesiapan organisasi, sedangkan kesiapan tersebut membantu organisasi dalam menjalankan transformasi digital. Di sisi lain, kemampuan teknologi, hubungan dengan pihak lain, dan inovasi dapat memperkuat organizational agility. Dengan demikian, transformasi digital UMKM dapat dipahami sebagai proses yang melibatkan faktor teknologi sekaligus faktor organisasi.

Pembahasan

1. Budaya Organisasi Adaptif sebagai Pondasi Digital

Berdasarkan hasil kajian, budaya organisasi adaptif dapat menjadi salah satu pondasi dalam proses transformasi digital UMKM. Hal ini karena transformasi digital biasanya menyebabkan perubahan terhadap cara kerja, pola komunikasi, proses pelayanan, hingga cara pengambilan keputusan

Apabila organisasi memiliki budaya yang terbuka terhadap perubahan, anggota organisasi akan lebih mudah menerima penggunaan teknologi baru. Sebaliknya, apabila organisasi terlalu mempertahankan kebiasaan lama, penggunaan teknologi dapat mengalami hambatan karena anggota organisasi belum tentu siap mengubah cara kerjanya.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Leso et al. (2022) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang berkontribusi terhadap proses transformasi digital SME. Artinya, keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh teknologi yang digunakan, tetapi juga oleh bagaimana organisasi dan orang-orang di dalamnya menerima perubahan.

Dengan demikian, budaya organisasi adaptif dapat dianggap sebagai pondasi karena menjadi lingkungan yang mendukung proses belajar, menerima perubahan, dan mencoba cara kerja baru. Dalam konteks UMKM, pondasi tersebut penting karena keterbatasan sumber daya membuat UMKM harus mampu memanfaatkan perubahan secara efektif.

2. Keterbukaan terhadap Kesiapan Budaya Organisasi

Keterbukaan menjadi salah satu bentuk perilaku yang mendukung kesiapan organisasi. Keterbukaan dapat terlihat dari kesediaan pemilik dan karyawan untuk menerima masukan, mempelajari teknologi baru, mendengarkan kebutuhan konsumen, serta mencoba metode kerja yang berbeda.

Berdasarkan penelitian Jewapatarakul dan Ueasangkomsate (2024), digital organizational culture memiliki hubungan dengan organizational readiness dan transformasi digital. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengaruh budaya digital terhadap transformasi menjadi lebih kuat ketika melalui organizational readiness. Dengan kata lain, organisasi tidak cukup hanya memiliki budaya yang mendukung teknologi, tetapi juga harus memiliki kesiapan untuk menjalankan perubahan tersebut.

Dalam konteks UMKM, keterbukaan dapat dimulai dari pemilik usaha. Pemilik yang terbuka terhadap teknologi dan ide baru dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk belajar dan mencoba cara kerja baru. Namun, keterbukaan tersebut perlu diikuti dengan tindakan nyata seperti pelatihan, komunikasi, penyediaan fasilitas, dan pembagian tugas yang jelas.

Oleh karena itu, budaya organisasi yang terbuka dapat menjadi awal terbentuknya kesiapan perubahan. Semakin terbuka organisasi terhadap pengetahuan dan perubahan, semakin besar kesempatan bagi organisasi untuk membangun kemampuan yang dibutuhkan dalam menghadapi transformasi digital.

3. Kesiapan Perubahan menuju Organizational Agility

Kesiapan perubahan merupakan kondisi ketika organisasi memiliki kemauan, pengetahuan, dan sumber daya awal untuk melakukan perubahan. Dalam proses transformasi digital, kesiapan menjadi penting karena teknologi yang baru diterapkan tetap membutuhkan manusia dan organisasi yang mampu menggunakannya.

Hasil penelitian Anatan dan Nur (2023) menunjukkan bahwa kesiapan digital UMKM berkaitan dengan beberapa aspek internal, seperti sumber daya manusia, keuangan, pemasaran, operasional, administrasi, dan pengelolaan organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kesiapan perubahan bersifat cukup

luas dan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menggunakan perangkat teknologi.

Kesiapan tersebut kemudian dapat menjadi dasar bagi organisasi untuk mengembangkan kemampuan adaptasi dan agility. Organisasi yang telah memiliki sumber daya manusia yang lebih siap, terbiasa belajar, dan mampu menggunakan informasi akan lebih mudah melakukan perubahan ketika kondisi pasar berubah.

Hubungan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Budaya Organisasi Adaptif
↓
Kesiapan Perubahan
↓
Adaptasi dan Pembelajaran
↓
Organizational Agility
↓
Transformasi Digital

Alur tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi adaptif dapat mendorong keterbukaan dan pembelajaran. Selanjutnya, pembelajaran membantu meningkatkan kesiapan organisasi. Ketika organisasi semakin siap, kemampuan untuk beradaptasi dan merespons perubahan juga dapat berkembang.

4. Organizational Agility dan Kinerja UMKM

Organizational agility dapat memberikan manfaat bagi kinerja UMKM karena kemampuan merespons perubahan membantu usaha mempertahankan kesesuaian dengan kebutuhan pasar. UMKM yang

mampu bergerak cepat dapat lebih mudah menyesuaikan produk, pelayanan, pemasaran, maupun proses operasional.

Troise et al. (2022) menunjukkan bahwa organizational agility memiliki dampak positif terhadap kinerja SME, termasuk kinerja finansial, inovasi produk, dan inovasi proses. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa kemampuan teknologi digital, kemampuan relasional, dan kemampuan inovasi menjadi faktor pendukung agility.

Sebagai contoh, ketika konsumen mulai lebih banyak melakukan pembelian melalui platform digital, UMKM yang memiliki agility dapat segera menyesuaikan saluran penjualannya. UMKM dapat menggunakan marketplace, media sosial, atau sistem pemesanan digital untuk mengikuti perubahan tersebut.

Namun, organizational agility tidak dapat langsung dianggap sebagai jaminan peningkatan kinerja. Kemampuan tersebut tetap dipengaruhi oleh sumber daya, kemampuan digital, kualitas pengambilan keputusan, dan strategi yang digunakan oleh masing-masing UMKM.

Dengan demikian, organizational agility dapat dipandang sebagai kemampuan yang membantu UMKM mengubah perubahan lingkungan menjadi tindakan yang lebih cepat. Kemampuan tersebut dapat membantu UMKM mempertahankan daya saing sekaligus menciptakan peluang inovasi.

5. Implikasi Teoritis

Secara teoritis, hasil kajian menunjukkan bahwa budaya organisasi, kesiapan perubahan, organizational agility, dan transformasi digital dapat dipahami sebagai konsep yang saling berkaitan.

Budaya organisasi adaptif dapat menjadi dasar yang mendorong keterbukaan dan pembelajaran. Selanjutnya, keterbukaan dan pembelajaran dapat membantu membangun organizational readiness. Setelah organisasi memiliki kesiapan, kemampuan untuk beradaptasi dan merespons perubahan dapat berkembang menjadi organizational agility.

Temuan Jewapatarakul dan Ueasangkomsate (2024) memperkuat pemahaman tersebut karena organizational readiness ditemukan menjadi mediator antara digital organizational culture dan digital transformation. Sementara itu, Troise et al. (2022) menunjukkan bahwa agility berkaitan dengan kemampuan teknologi, hubungan, dan inovasi serta memberikan dampak terhadap kinerja SME.

Dengan demikian, kajian ini memberikan gambaran bahwa transformasi digital UMKM sebaiknya tidak hanya dipahami dari sisi adopsi teknologi. Perspektif organisasi juga perlu diperhatikan karena budaya, kesiapan, kemampuan belajar, dan agility merupakan bagian yang mendukung proses transformasi tersebut.

6. Implikasi Praktis

Secara praktis, hasil kajian memberikan beberapa hal yang dapat diterapkan oleh UMKM. Pertama, pemilik UMKM perlu membangun budaya kerja yang terbuka terhadap perubahan. Karyawan perlu diberikan kesempatan untuk menyampaikan ide, mempelajari teknologi, dan mencoba cara kerja yang lebih efektif.

Kedua, UMKM perlu meningkatkan kesiapan sumber daya manusia. Pelatihan tidak harus selalu dalam bentuk pelatihan yang kompleks, tetapi dapat dilakukan melalui pembelajaran penggunaan marketplace, media sosial, aplikasi pencatatan keuangan, sistem pembayaran digital, dan teknologi lain yang sesuai dengan kebutuhan usaha.

Ketiga, UMKM perlu meningkatkan kemampuan dalam memperoleh dan menggunakan informasi. Informasi dari konsumen, pemasok, pesaing, dan perkembangan teknologi dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan.

Keempat, UMKM perlu membangun kemampuan untuk merespons perubahan dengan cepat. Hal ini dapat dilakukan melalui evaluasi rutin terhadap kebutuhan konsumen, pemasaran, proses kerja, dan penggunaan teknologi.

Hal tersebut sejalan dengan Anatan dan Nur (2023) yang menekankan pentingnya peningkatan kesiapan UMKM serta kegiatan transfer pengetahuan untuk membantu UMKM menghadapi digitalisasi. Jewapatarakul dan Ueasangkomsate (2024) juga menekankan pentingnya budaya digital, pertukaran pengetahuan, alokasi sumber daya, dan kesiapan perubahan dalam mendukung transformasi digital.

Dengan demikian, penerapan transformasi digital pada UMKM sebaiknya dilakukan secara bertahap dan disesuaikan dengan kemampuan usaha. UMKM tidak harus langsung menggunakan teknologi yang kompleks, tetapi dapat memulai dari teknologi yang paling dibutuhkan dan memberikan manfaat langsung terhadap kegiatan usaha.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adaptif memiliki peran penting dalam mendukung kemampuan UMKM menghadapi transformasi digital. Budaya yang mendorong keterbukaan, pembelajaran, komunikasi, kerja sama, fleksibilitas, dan inovasi dapat menciptakan lingkungan yang lebih mendukung penerimaan terhadap

perubahan. Dalam konteks UMKM, nilai kekeluargaan dan hubungan kerja yang dekat tidak perlu ditinggalkan, tetapi perlu diarahkan untuk mendukung proses pembelajaran dan pemanfaatan teknologi. Kajian ini juga menunjukkan bahwa kesiapan perubahan menjadi penghubung penting antara budaya organisasi dan kemampuan UMKM dalam beradaptasi. Organisasi yang memiliki sumber daya manusia, pengetahuan, dan kemauan untuk berubah akan lebih mampu menyesuaikan proses kerja ketika menghadapi perkembangan teknologi maupun perubahan kebutuhan pasar. Selanjutnya, kesiapan tersebut dapat memperkuat organizational agility, yaitu kemampuan UMKM dalam mengenali perubahan, mengambil keputusan, serta menyesuaikan sumber daya dan proses bisnis secara cepat dan fleksibel. Dengan demikian, hubungan antara budaya organisasi adaptif, kesiapan perubahan, dan organizational agility dapat menjadi landasan bagi UMKM dalam menjalankan transformasi digital secara lebih efektif. Transformasi digital pada akhirnya tidak cukup dipahami sebagai penerapan teknologi, tetapi sebagai proses perubahan organisasi yang membutuhkan kesiapan manusia, budaya yang mendukung, kemampuan belajar, dan respons yang adaptif terhadap lingkungan bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmed, A., Bhatti, S. H., Gölgeci, I., & Arslan, A. (2022). Digital platform capability and organizational agility of emerging market manufacturing SMEs: The mediating role of intellectual capital and the moderating role of environmental dynamism. Technological Forecasting and Social

Change, 177, 121513. http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121513

Assessment of organizational readiness for digital transformation in SMEs. (2022). Procedia Computer Science, 204, 362–369. http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2022.08.044

Azzahra, F., Salendu, A., & Sengkananingrum, A. N. (2025). Does digital readiness matter? The mediating role of digital readiness between organizational culture and innovative work behavior among SMEs in Indonesia. Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship, 11(2), 368. http://dx.doi.org/10.17358/IJBE.11.2.368

Bayat, M., Hassanzadeh, M., Shayan, S., Ostadi, H., & Hassani, M. (2025). Agile digital transformation in SMEs: A hybrid prioritization approach. Frontiers in Sustainability, 6, 1618920. http://dx.doi.org/10.3389/frsus.2025.1618920

Canhoto, A. I., Quinton, S., Pera, R., Molinillo, S., & Simkin, L. (2021). Digital strategy aligning in SMEs: A dynamic capabilities perspective. Journal of Strategic Information Systems, 30(3), 101682. http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2021.101682

Civelek, M., Krajčík, V., & Ključnikov, A. (2023). The impacts of dynamic capabilities on SMEs' digital transformation process. Oeconomia Copernicana, 14(4), 1367–1392. http://dx.doi.org/10.24136/oc.2023.019

Jewapatarakul, D., & Ueasangkomsate, P. (2024). Digital organizational culture, organizational readiness, and knowledge acquisition affecting digital transformation in SMEs from food manufacturing sector. SAGE Open. http://dx.doi.org/10.1177/21582440241297405

Khalid, Z., Madhakomala, R., & Purwana, D. (2021). How leadership and organizational culture shape organizational agility in Indonesian SMEs? International Journal of Human Capital Management, 4(2), 12–26. http://dx.doi.org/10.21009/IJHCM.04.02.06

Khurana, S., Dutta, D. K., & Ghura, A. S. (2022). SMEs and digital transformation during a crisis: The emergence of resilience as a second-order dynamic capability. Journal of Business Research, 150, 623–641. http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.048

Leso, B. H., Cortimiglia, M. N., & Ghezzi, A. (2023). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: A mixed-methods approach. Cognition, Technology & Work, 25(1), 151–179. http://dx.doi.org/10.1007/s10111-022-00714-2

Saeedikiya, M., Salunke, S., & Kowalkiewicz, M. (2024). Toward a dynamic capability perspective of digital transformation in SMEs. Journal of Cleaner Production, 439, 140718. http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140718

Sagala, G. H., & Őri, D. (2024). Toward SMEs digital transformation success: A systematic literature review. Information Systems and e-Business Management, 22, 667–719. http://dx.doi.org/10.1007/s10257-024-00682-2

Silva, A., Mamede, H. S., & Santos, V. (2025). A new proposed model to assess the digital organizational readiness to maximize the results of the digital transformation in SMEs. Journal of Innovation & Knowledge, 10(1), 100644. http://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2024.100644

Soluk, J., Decker-Lange, C., & Hack, A. (2023). Small steps for the big hit: A dynamic capabilities perspective on business networks and non-

disruptive digital technologies in SMEs. Technological Forecasting and Social Change, 191, 122490. http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122490

The strategic role of digital transformation, dynamic and agile capabilities for the performance of MSMEs. (2025). The Bottom Line, 38(2), 130–153. http://dx.doi.org/10.1108/BL-08-2024-0120

Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. Technological Forecasting and Social Change, 174, 121227. http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121227

Yi, J., Oh, I., & Amenuvor, F. E. (2023). The effect of SMEs' dynamic capability on operational capabilities and organisational agility. South African Journal of Business Management, 54(1), a3696. http://dx.doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3696

Zhang, Y., Chen, Y., & Xie, Y. (2024). Top of tide: Nexus between organization agility, digital capability and top management support in SME digital transformation. Heliyon, 10(10), e31579. http://dx.doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31579

Zhen, Z., Yousaf, Z., Radulescu, M., & Yasir, M. (2021). Nexus of digital organizational culture, capabilities, organizational readiness, and innovation: Investigation of SMEs operating in the digital economy. Sustainability, 13(2), 720. http://dx.doi.org/10.3390/su13020720

Anatan, L., & Nur. (2023). Micro, small, and medium enterprises' readiness for digital transformation in Indonesia. Economies, 11(6), 156. https://doi.org/10.3390/economies11060156

Sari, D., Yulia, Y., Mardiawati, D., & Sari, M. (2025). *Metodologi penelitian*. NEXUS BOOKS. https://books.google.co.id/books?id=G6j6EQAAQBAJ&lpg=PA1&ots=BNl3vUgPE3&dq=metodologi%20penelitian&lr&hl=id&pg=PA1#v=onepage&q=metodologi%20penelitian&f=false