



YAYASAN PUTRA CIREBON BAHAGIA
KECAMATAN CIWARINGIN
DESA GINTUNGRANJENG
BLOK 1 KARANG AYAR RT.002 RW.001, DESA GINTUNGRANJENG,
KECAMATAN CIWARINGIN, KABUPATEN CIREBON
E-mail: admin@yayasanputracirebonbahagia.or.id

RADJA JURNAL INDONESIA (RJI)

Volume 1, Nomor 1, Bulan Agustus,
Tahun 2026

P-ISSN: XXXX-XXXX

E-ISSN: XXXX-XXXX

DOI: <https://doi.org/xxxxxxxxx>

Website OJS Radja Jurnal Indonesia

STRATEGI MANAJEMEN RESILIENSI DALAM MENINGKATKAN ADAPTABILITAS PERUSAHAAN MENGHADAPI KETIDAKPASTIAN BISNIS

Maulin Nirmala¹ Lilis Fitriana²

¹Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Panca Sakti

²Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Panca Sakti

Email: maulinnirmala3004@gmail.com

ABSTRAK

Perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan penuh ketidakpastian menuntut perusahaan memiliki kemampuan untuk mempertahankan keberlangsungan operasional sekaligus menyesuaikan strategi terhadap berbagai perubahan. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi manajemen resiliensi dalam meningkatkan adaptabilitas perusahaan menghadapi ketidakpastian bisnis. Penelitian menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* dengan mengkaji artikel ilmiah yang relevan mengenai resiliensi organisasi, kemampuan adaptif, inovasi, manajemen risiko, pengelolaan sumber daya, dan transformasi digital. Hasil kajian menunjukkan bahwa strategi manajemen resiliensi perlu dibangun secara berkelanjutan melalui tahap antisipasi, respons, dan adaptasi. Kemampuan adaptif dan inovasi menjadi faktor penting yang memungkinkan perusahaan menyesuaikan strategi, sumber daya, proses, serta model bisnis terhadap perubahan lingkungan. Selain itu, fleksibilitas pengelolaan sumber daya, penerapan manajemen risiko, pengembangan kompetensi sumber daya manusia, serta pemanfaatan teknologi dan transformasi digital turut mendukung peningkatan adaptabilitas perusahaan. Dengan demikian, resiliensi tidak hanya dimaknai sebagai kemampuan bertahan dan pulih dari gangguan, tetapi juga kemampuan belajar, berkembang, dan membangun kapabilitas baru. Perusahaan perlu mengintegrasikan strategi resiliensi dalam perencanaan strategis dan pengambilan keputusan agar mampu menghadapi ketidakpastian serta meningkatkan keberlanjutan dan daya saing bisnis secara berkelanjutan dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif.

Kata kunci: adaptabilitas perusahaan, inovasi, ketidakpastian bisnis, manajemen resiliensi, resiliensi organisasi.

ABSTRACT

The rapidly changing and uncertain business environment demands that companies possess the ability to maintain operational continuity while simultaneously adjusting their strategies to various changes. This study aims to analyze resilience management strategies for enhancing corporate adaptability in the face of business uncertainty. A Systematic Literature Review approach was employed, examining relevant scholarly articles on organizational resilience, adaptive capacity, innovation, risk management, resource management, and digital transformation. The findings indicate that resilience management strategies must be developed continuously through the stages of anticipation, response, and adaptation. Adaptive capacity and innovation are crucial factors enabling companies to adjust their strategies, resources, processes, and business models in response to environmental changes. Furthermore, flexible resource management, the implementation of risk management, human resource competency development, and the utilization of technology and digital transformation contribute to enhancing corporate adaptability. Thus, resilience is defined not merely as the ability to survive and recover from disruptions, but also as the capacity to learn, grow, and build new capabilities. Companies need to integrate resilience strategies into their strategic planning and decision-making processes to navigate uncertainty and sustainably enhance business continuity and competitiveness within a dynamic and competitive environment.

Keywords: corporate adaptability, innovation, business uncertainty, resilience management, organizational resilience.

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat memberikan perusahaan pada situasi yang penuh ketidakpastian. Perusahaan yang berada dalam kondisi ketidakpastian akan mengakibatkan perubahan pesat dalam lingkungan bisnis. Perubahan teknologi, dinamika pasar, gangguan rantai pasok, perubahan perilaku konsumen, hingga berbagai krisis eksternal dapat memengaruhi kelangsungan aktivitas perusahaan. Dalam situasi demikian, perusahaan harus mampu mempertahankan kegiatan operasional sekaligus dengan cepat mengubah strategi, sumber daya, dan proses bisnis sebagai respons terhadap perubahan lingkungan. Ketangguhan organisasi (organizational resilience) merupakan salah satu karakteristik mendasar yang membantu perusahaan menghadapi tantangan dan guncangan yang tidak dapat sepenuhnya diprediksi dalam konteks ini. Studi mengenai ketangguhan menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki kapasitas untuk merespons perubahan secara dinamis cenderung lebih mampu bertahan dan menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi eksternal (Napier et al., 2024).

Dalam perkembangannya, ketangguhan organisasi tidak lagi sekadar mengenai kemampuan organisasi untuk bertahan hidup atau pulih kembali ke kondisi sebelum terjadinya gangguan. Hernes et al. (2025) menjelaskan evolusi pandangan mengenai ketangguhan, dari konsep bouncing back (kembali ke kondisi semula) menuju bouncing ahead (bergerak maju), yaitu kemampuan organisasi untuk beralih ke keadaan baru yang belum pasti setelah mengalami gangguan. Perspektif ini menyoroti potensi adaptasi sebagai komponen inheren dari ketangguhan, karena perusahaan perlu memanfaatkan pengalaman dari gangguan masa lalu untuk memiliki kapasitas dalam menangani masalah berikutnya. Oleh karena itu, ketangguhan sangat erat kaitannya dengan kemampuan perusahaan untuk melakukan perubahan strategis, mengembangkan sumber daya, dan memanfaatkan peluang yang muncul dari lingkungan yang penuh ketidakpastian. Strategi manajemen merupakan salah satu faktor utama dalam membentuk ketangguhan perusahaan di tengah iklim bisnis yang tidak pasti. Manajemen harus mengambil keputusan terkait alokasi sumber daya, identifikasi dan pengendalian risiko, serta kemampuan perusahaan dalam merespons perubahan. Salah satu variabel yang perlu dikaji untuk memahami ketangguhan organisasi khususnya kapasitas perusahaan untuk bertahan dalam jangka Panjang adalah karakteristik lingkungan eksternal (Gasbarro & Tencati, 2025). Meskipun penelitian tersebut tidak menemukan dampak signifikan dari kompleksitas dan ketidakpastian terhadap ketangguhan dalam konteks yang diteliti, temuan tersebut justru menunjukkan bahwa hubungan antara kondisi lingkungan dan ketangguhan tidaklah sederhana, melainkan harus dianalisis dengan mempertimbangkan konteks serta mekanisme manajerial yang diterapkan oleh perusahaan.

Salah satu mekanisme utama dalam membangun ketangguhan adalah kemampuan perusahaan untuk berinovasi. Gasbarro & Tencati (2025) menemukan bahwa inovasi dan ketahanan dapat menjadi kapasitas dinamis yang membantu perusahaan menyesuaikan diri dengan tantangan lingkungan. Inovasi memungkinkan organisasi untuk memperbaiki produk, layanan, proses, atau strategi bisnis agar lebih mampu beradaptasi dengan perubahan pasar dalam lingkungan ekonomi yang kompleks dan penuh ketidakpastian. Selain itu, pemanfaatan teknologi digital, jaringan eksternal, dan kapabilitas inovasi juga dapat membantu organisasi meningkatkan strategi serta merespons kendala lingkungan dengan jauh lebih cepat. Kapasitas adaptif merupakan faktor penting lainnya dalam membangun ketahanan, di samping inovasi. Okoli et al. (2025) berpendapat bahwa kapasitas adaptif, kelonggaran sumber daya (resource slack), solusi inovatif atas permasalahan, dan jaringan pribadi berdampak positif terhadap ketahanan organisasi pada usaha mikro dan kecil. Temuan ini mengisyaratkan bahwa

ketahanan tidak hanya ditentukan oleh perencanaan formal, tetapi juga oleh fleksibilitas perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang ada dan menciptakan solusi saat menghadapi gangguan. Oleh karena itu, rencana manajemen ketahanan perlu difokuskan pada dimensi sumber daya dan kapasitas adaptif yang memungkinkan organisasi melakukan penyesuaian di tengah kondisi lingkungan yang terus berubah.

Pandangan ini juga didukung oleh studi pada bisnis manufaktur yang mengidentifikasi tiga tahap utama dalam menciptakan ketahanan, yaitu antisipasi, penanganan (coping), dan adaptasi. Ketiga tahap tersebut menunjukkan bahwa perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk mengantisipasi gangguan sebelum terjadi, mengelola dampak gangguan, serta melakukan penyesuaian setelah menghadapi perubahan. Pendekatan ini memberikan gagasan bahwa ketahanan merupakan proses berkelanjutan yang memerlukan kombinasi berbagai strategi manajemen dan kompetensi organisasi. Meskipun penelitian mengenai ketahanan organisasi telah berkembang, masih terdapat perbedaan fokus dalam studi-studi terdahulu. Beberapa studi mendefinisikan ketahanan sebagai faktor yang berkaitan dengan kinerja perusahaan, sementara studi lain berfokus pada kemampuan organisasi dalam mengelola krisis, inovasi, digitalisasi, atau keberlanjutan. Sebagai contoh, Napier et al. (2024) memandang ketahanan sebagai proses yang berkembang seiring waktu dan melintasi berbagai tingkat organisasi, sedangkan Garrido-Moreno et al. (2024) menekankan keterkaitan antara inovasi, ketahanan, dan kinerja bisnis. Sebaliknya, studi mengenai perusahaan ekspor menunjukkan bahwa strategi pembangunan ketahanan dibentuk oleh konteks budaya serta cara perusahaan memadukan praktik lokal dengan metode manajemen modern.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk mengidentifikasi, meninjau, dan mensintesis hasil penelitian sebelumnya tentang strategi manajemen ketahanan dalam meningkatkan adaptabilitas perusahaan dalam menghadapi ketidakpastian bisnis. Metode SLR dipilih karena penelitian ini tidak bertujuan untuk mengumpulkan data primer dari perusahaan tertentu, tetapi untuk mengintegrasikan berbagai temuan ilmiah yang telah dipublikasikan sehingga dapat diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang strategi manajerial yang berkaitan dengan ketahanan dan adaptabilitas perusahaan. Objek penelitian adalah makalah ilmiah tentang ketahanan organisasi, adaptasi organisasi, ketahanan strategis, ketidakpastian bisnis, kapabilitas dinamis, inovasi, manajemen risiko, transformasi digital, dan strategi manajemen perusahaan. Prioritas sumber literatur

diberikan kepada artikel jurnal ilmiah yang diterbitkan pada periode 2022-2026. Literatur yang lebih lama dapat digunakan secara terbatas jika telah memberikan kontribusi penting sebagai dasar konseptual yang tidak dapat digantikan oleh penelitian yang lebih baru. Daftar prioritas referensi lima tahun terakhir sejalan dengan kebijakan Radja Jurnal Indonesia untuk memprioritaskan referensi terbaru.

Pengumpulan literatur dilakukan melalui basis data dan mesin pencari akademik menggunakan kombinasi kata kunci yang relevan dengan fokus penelitian. Kata kunci yang digunakan adalah “ketahanan organisasi”, “adaptabilitas organisasi”, “ketahanan strategis”, “ketidakpastian bisnis”, “strategi ketahanan”, “kapabilitas dinamis”, “adaptasi organisasi”, dan “ketahanan perusahaan”. Literatur diambil menggunakan berbagai kombinasi kata kunci, yang tidak hanya membahas ketahanan secara umum, tetapi juga membahas mekanisme manajemen yang dapat mendukung adaptabilitas perusahaan terhadap perubahan. Dalam pelaksanaan penelitian ini meliputi beberapa proses. Langkah pertama adalah mengidentifikasi literatur, yaitu mencari artikel yang sesuai dengan kata kunci penelitian. Tahap kedua adalah penyaringan artikel berdasarkan tahun publikasi, relevansi topik, jenis publikasi, dan ketersediaan informasi bibliografi. Langkah ketiga adalah penilaian kelayakan. Ini termasuk membaca judul, abstrak, dan bagian-bagian penting artikel untuk melihat apakah sesuai dengan tujuan penelitian. Langkah terakhir adalah inklusi, di mana artikel yang memenuhi semua kriteria ditentukan untuk analisis lebih lanjut.

Kriteria inklusi dalam penelitian ini adalah: (1) artikel yang merupakan publikasi ilmiah yang relevan dengan manajemen perusahaan, ketahanan organisasi, adaptabilitas, atau ketidakpastian bisnis; (2) artikel yang diterbitkan terutama pada periode 2022–2026; (3) artikel memiliki informasi tentang penulis, tahun, judul, nama jurnal, dan identitas publikasi yang dapat diverifikasi; (4) artikel memiliki kaitan langsung dengan strategi atau kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan; dan (5) artikel dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan konseptual atau empiris antara ketahanan dan adaptabilitas perusahaan. Literatur yang tidak terkait langsung dengan fokus penelitian, yaitu artikel populer yang tidak memiliki dasar ilmiah yang memadai, publikasi duplikat, atau tidak menyertakan informasi bibliografi yang dapat diverifikasi, tidak diikutsertakan.

Analisis tematik digunakan untuk melakukan analisis data. Artikel yang lolos seleksi dikelompokkan berdasarkan tema-tema utama yang muncul dari literatur. Topik tersebut mencakup strategi manajemen ketahanan, kemampuan adaptif, manajemen risiko, fleksibilitas

strategis, inovasi, manajemen sumber daya, kepemimpinan, dan transformasi digital. Setiap tema kemudian dibandingkan untuk mencari kesamaan, perbedaan, hubungan, dan kontribusi terhadap kemampuan perusahaan dalam menghadapi ketidakpastian bisnis. Kemudian, kami mensintesis temuan sebelumnya dari penelitian untuk menentukan pola strategi yang paling umum dikaitkan dengan peningkatan ketahanan dan adaptabilitas perusahaan. Sintesis ini tidak hanya dilakukan dengan meringkas hasil penelitian, tetapi juga dengan membandingkan konteks, pendekatan, dan temuan dari setiap penelitian. Dengan demikian, penelitian ini dapat menemukan keterbatasan penelitian sebelumnya dan menemukan ruang untuk pengembangan studi tentang strategi manajemen ketahanan.

Penelitian lebih berfokus pada artikel jurnal yang diterbitkan di jurnal ilmiah bereputasi dan memiliki Digital Object Identifier (DOI) yang dapat diverifikasi demi menjaga kualitas sumber. Sebelum analisis, informasi bibliografi untuk setiap artikel diverifikasi. Semua referensi yang digunakan dalam manuskrip akan disusun menurut American Psychological Association (APA) Edisi ke-7 dan diselaraskan antara kutipan dalam teks dan bibliografi, sesuai dengan templat RJI yang telah ditetapkan. Etika penelitian dipraktikkan dengan memberikan atribusi yang tepat untuk semua ide, temuan, dan informasi dari penelitian sebelumnya melalui kutipan yang tepat. Penelitian ini tidak memanipulasi hasil penelitian sebelumnya dan tidak membuat data empiris yang tidak diperoleh.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Manajemen Resiliensi Dalam Menghadapi Ketidakpastian Bisnis

Sintesis literatur mengungkapkan bahwa ketahanan organisasi merupakan kemampuan strategis yang perlu dibangun dengan proses manajemen yang metodis. Ketahanan bukan hanya kapasitas perusahaan untuk tetap berfungsi dalam menghadapi gangguan, tetapi juga mencakup kapasitas untuk mengantisipasi perubahan, bereaksi terhadap tekanan, dan beradaptasi setelah perubahan kondisi. Napier et al. (2024) menggambarkan ketahanan organisasi sebagai proses dinamis yang dipupuk melalui interaksi antar berbagai tingkatan organisasi. Pandangan ini menyiratkan bahwa ketahanan bukanlah suatu keadaan, melainkan kemampuan yang dapat dipupuk melalui taktik dan pembelajaran organisasi. Hal ini diperkuat dalam konteks bangkit kembali oleh (Hernes et al., 2025). Organisasi bertujuan untuk kembali ke keadaan sebelum gangguan, tetapi juga memanfaatkan pengalaman untuk membangun keadaan organisasi yang adaptif terhadap lingkungan masa depan. Ini berarti bahwa manajemen ketahanan yang sukses bukan hanya tentang seberapa cepat organisasi kembali

beroperasi setelah gangguan, tetapi juga bagaimana perusahaan dapat berkembang setelah gangguan terjadi. Perspektif ini mengintegrasikan kemampuan beradaptasi dalam strategi ketahanan.

Strategi manajemen ketahanan dalam menghadapi ketidakpastian bisnis dapat difokuskan pada tiga tahap utama, yaitu antisipasi, respons, dan adaptasi. Tahap antisipasi adalah kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi potensi perubahan dan bahaya sebelum hal tersebut secara serius memengaruhi aktivitas bisnis (Mafimisebi et al., 2026). Tahap reaksi berfokus pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan fungsi vital dan mengendalikan dampak gangguan. Sementara itu, tahap adaptasi adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan strategi, sumber daya, proses, dan struktur organisasi setelah mengalami gangguan. Ketiga langkah tersebut menunjukkan bahwa ketahanan harus diciptakan sebagai proses berkelanjutan dan bukan hanya sebagai respons ketika perusahaan berada dalam krisis (Ciasullo et al., 2024).

Strategi antisipasi ini menjadi sangat penting, karena ketidakpastian ini mengakibatkan perusahaan tidak selalu dapat mengetahui secara pasti bentuk gangguan. Oleh karena itu, manajemen perlu memiliki kemampuan untuk memantau perubahan dalam lingkungan bisnis dan mengenali berbagai kemungkinan yang dapat memengaruhi organisasi. Gasbarro & Tencati (2025) menunjukkan bahwa karakteristik lingkungan, seperti kompleksitas dan ketidakpastian, harus diperhitungkan dalam memahami ketahanan organisasi. Temuan ini menyiratkan bahwa definisi kemampuan ketahanan harus dikaitkan dengan konteks lingkungan yang dihadapi organisasi. Oleh karena itu, manajemen perlu memantau perubahan pasar, teknologi, perilaku pelanggan, kondisi ekonomi, dan elemen eksternal lainnya yang berpotensi memengaruhi keberlanjutan organisasi.

Kemudian, selama fase respons, kemampuan perusahaan untuk mempertahankan fungsi-fungsi penting selama gangguan ditentukan. Perusahaan membutuhkan kerangka kerja pengambilan keputusan di mana keputusan dibuat dengan cepat dan koordinasi organisasi dipertahankan. Dalam kondisi seperti itu, fleksibilitas manajemen sangat penting, karena organisasi mungkin harus menggeser prioritas, memindahkan aset, atau mengubah proses kerja dalam waktu yang relatif singkat. Ozanne et al. (2022) menunjukkan bahwa keterampilan dinamis dapat membantu perusahaan kecil dan menengah untuk meningkatkan ketahanan terhadap krisis. Hal ini menunjukkan bahwa salah satu variabel penting dalam mengelola

gangguan adalah kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan dan mengadaptasi sumber dayanya.

Namun, tahap adaptasi adalah proses yang menilai apakah perusahaan mampu belajar dari kesulitan yang dihadapinya. Adaptasi memungkinkan perusahaan untuk memodifikasi strategi dan mengembangkan cara kerja yang lebih sesuai dengan lingkungan baru. Dari sisi perusahaan dalam hal ini, ketahanan tidak berhenti ketika perusahaan mampu melewati krisis. Perusahaan harus menilai pengalaman tersebut, belajar dari kekurangan, dan memperbaiki proses, serta mengembangkan kemampuan baru. Pemahaman itu diperkuat oleh konsep *bouncing forward* yang diperkenalkan oleh (Hernes et al., 2025). Organisasi tidak hanya harus kembali ke keadaan lama tetapi juga bergerak ke keadaan baru. Hasil sintesis juga menunjukkan bahwa pendekatan manajemen ketahanan tidak dapat dipisahkan dari kemampuan perusahaan untuk menghasilkan inovasi dan pembelajaran. Seperti yang telah ditunjukkan oleh Garrido-Moreno et al. (2024), inovasi dan ketahanan merupakan pendorong penting untuk meningkatkan kinerja bisnis. Inovasi memungkinkan organisasi untuk memodifikasi produk, layanan, proses, dan model bisnis untuk menanggapi perubahan kondisi lingkungan. Dengan cara ini, dimungkinkan untuk menanamkan inovasi dalam reaksi perusahaan dan menggunakannya sebagai wahana untuk membangun kemampuan adaptif jangka panjang. Rencana ketahanan bukan sekadar strategi inovasi. Ini adalah pendekatan manajemen sumber daya. Okoli et al. (2025) menemukan bahwa ketahanan organisasi ditingkatkan oleh kapasitas adaptif dan kelonggaran sumber daya. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa perusahaan memerlukan sumber daya yang cukup fleksibel untuk digunakan saat kondisi lingkungan berubah. Hal ini memberikan keleluasaan bagi organisasi untuk mengalihkan sumber daya ke tujuan-tujuan baru tanpa harus menghentikan keseluruhan operasi inti.

Hasil sintesis ini dapat dipandang sebagai strategi manajemen ketahanan, yakni kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan aktivitas antisipasi, respons, dan adaptasi secara berkelanjutan. Melalui antisipasi, organisasi dapat merencanakan langkah menghadapi gangguan di masa depan. Respons memastikan aktivitas vital tetap berjalan saat terjadi gangguan. Adaptasi perubahan memungkinkan organisasi mengembangkan kapabilitas baru sebagai respons terhadap perubahan tersebut. Dengan demikian, ketahanan bukan hanya soal bertahan hidup, melainkan kemampuan strategis untuk mengubah pengalaman menghadapi gangguan menjadi landasan guna memperkuat kemampuan perusahaan dalam menghadapi ketidakpastian berikutnya. Temuan ini menjadi titik awal bagi pembahasan lebih lanjut

mengenai kapabilitas adaptif dan inovasi. Kedua faktor tersebut memiliki peran penting karena memungkinkan perusahaan tidak hanya bertahan menghadapi tantangan lingkungan, tetapi juga beradaptasi secara aktif terhadap tuntutan perubahan kondisi bisnis.

Peran Kemampuan Adaptif dan Inovasi dalam Meningkatkan Resiliensi

Kemampuan adaptif merupakan salah satu komponen kunci dalam membangun ketahanan organisasi. Kemampuan adaptif berarti kemampuan bisnis untuk menyesuaikan sumber daya, proses, dan strategi terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis. Perusahaan yang mampu beradaptasi bukanlah sekadar perusahaan yang telah memiliki strategi yang sudah ditetapkan, melainkan perusahaan yang mampu menyesuaikan diri dengan kondisi yang mereka hadapi. Ketahanan organisasi dijaga melalui kapasitas adaptif, terutama di tengah keterbatasan sumber daya dan perubahan lingkungan (Okoli et al., 2025). Inovasi juga merupakan salah satu metode utama yang memungkinkan perusahaan merespons ketidakpastian. Inovasi memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan produk, layanan, proses kerja, atau model bisnis dengan kebutuhan lingkungan. Inovasi memiliki kaitan erat dengan ketahanan dan kinerja bisnis (Garrido-Moreno et al., 2024). Perusahaan dapat memperkuat dirinya untuk menghadapi hambatan eksternal dengan cara menghasilkan dan melaksanakan ide-ide baru.

Sifat saling melengkapi antara invensi dan kapasitas adaptif: kemampuan adaptif adalah kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi perlunya adaptasi, sedangkan inovasi adalah cara yang dipilih untuk mewujudkan transisi tersebut. Bahkan, Ozanne et al. (2022) melangkah lebih jauh dengan berpendapat bahwa keterampilan dinamis dapat memungkinkan perusahaan membangun ketahanan selama masa krisis. Kita perlu menciptakan iklim manajemen yang mendorong pembelajaran, kemampuan beradaptasi, dan kesiapan menghadapi perubahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara ketahanan dan kemampuan adaptasi perusahaan dapat dikaitkan dengan kapasitas adaptasi serta inovasi (Leite et al., 2023). Ketahanan adalah kemampuan untuk menghadapi gangguan, sementara talenta yang adaptif dan inovatif membantu perusahaan menentukan cara penyesuaian saat terjadi gangguan. Volatilitas bisnis menuntut strategi manajemen yang tidak sekadar mempertahankan status quo; perusahaan perlu mampu mengembangkan dan mengadopsi cara-cara kerja yang baru.

Pengelolaan Sumber Daya, Risiko, dan Teknologi sebagai Pendukung Adaptabilitas

Dasar pengelolaan sumber daya adalah pengembangan kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan ketidakstabilan bisnis. Perusahaan membutuhkan sumber daya yang tidak hanya dalam jumlah banyak, tetapi juga dapat dimanfaatkan secara fleksibel berdasarkan perubahan kondisi. Ketahanan organisasi telah terbukti dipengaruhi oleh kelonggaran sumber daya dan kemampuan adaptasi (Okoli et al., 2025). Ketersediaan ruang dalam manajemen sumber daya memberi bisnis kesempatan untuk melakukan penyesuaian dan tidak perlu mengganggu semua aktivitas utama ketika terjadi perubahan atau gangguan. Selain sumber daya, manajemen risiko adalah salah satu hal penting untuk meningkatkan kesiapan organisasi (Zhou et al., 2023). Manajemen risiko memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi ancaman yang mungkin ada, menilai dampaknya, dan memutuskan apa yang dapat dilakukan untuk mencegah konsekuensi dari risiko tersebut. Gasbarro & Tencati (2025) berpendapat bahwa kompleksitas dan ketidakpastian lingkungan harus diperhitungkan saat berupaya memahami ketahanan organisasi. Ini berarti bahwa organisasi harus terus-menerus memantau lingkungan untuk memastikan bahwa keputusan manajemen dibuat berdasarkan situasi saat ini dan berbagai kemungkinan perubahan di masa depan.

Penggunaan teknologi semakin relevan untuk membantu kemampuan adaptasi perusahaan. Transformasi digital dapat memungkinkan perusahaan untuk memperoleh informasi lebih cepat, meningkatkan koordinasi, dan mendukung proses pengambilan keputusan. Informasi terintegrasi yang lebih cepat memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi perubahan di lingkungan mereka dan merespons dengan fleksibilitas yang lebih besar, dengan mengubah strategi. Teknologi saja belum memadai karena efektivitas masih bergantung pada kapasitas sumber daya manusia dan manajemen dalam memanfaatkan informasi yang diberikan. Fungsi pelengkap dari manajemen sumber daya, manajemen risiko dan teknologi dalam meningkatkan kemampuan adaptasi perusahaan. Fleksibilitas tersebut berasal dari sumber daya, kesiapan dari manajemen risiko dan kecepatan dalam informasi dan pengambilan keputusan dari teknologi. Aspek ketiga tersebut apabila digabungkan dapat membantu perusahaan menjadi lebih terarah dalam menghadapi dekat serta meningkatkan ketahanan organisasi untuk jangka Panjang (Mhlanga & Dzingirai, 2024).

Integrasi Strategi Resiliensi dalam Meningkatkan Adaptabilitas Perusahaan

Sintesis literatur menunjukkan bahwa ketangguhan (resilience) dan fleksibilitas perusahaan merupakan dua karakteristik yang saling berkaitan dalam menghadapi volatilitas bisnis. Daya tahan organisasi mengacu pada kapasitasnya untuk merespons tekanan dan tetap

menjalankan tugas-tugas penting selama masa gangguan. Fleksibilitas perusahaan adalah kemampuan untuk menyesuaikan strategi, sumber daya, dan proses bisnis dengan kondisi lingkungan yang baru. Ketangguhan merupakan proses dinamis yang bergantung pada kemampuan organisasi untuk menyerap dan merespons perubahan (Napier et al., 2024). Hal ini berarti organisasi yang kuat harus mampu bertahan dan berkembang secara berkelanjutan. Proses manajemen organisasi dapat mengintegrasikan kapasitas untuk melakukan antisipasi, respons, dan adaptasi guna menerapkan strategi ketangguhan. Pada tahap antisipasi, perusahaan harus menganalisis lingkungan bisnis, mengidentifikasi risiko, dan menyiapkan berbagai tindakan alternatif (Li et al., 2022). Pada tahap respons, ketika terjadi gangguan, organisasi harus tangkas dalam pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya. Selanjutnya, pada tahap adaptasi, bisnis perlu merefleksikan pembelajaran dari peristiwa tersebut dan memanfaatkannya untuk memperkuat strategi serta mengembangkan kapabilitas baru. Pendekatan ini sejalan dengan konsep bouncing forward (bangkit dan melangkah maju), yang didasarkan pada gagasan untuk menghadapi gangguan sembari mempersiapkan kondisi organisasi dengan lebih baik guna menghadapi tantangan di masa depan (Hernes et al., 2025). Integrasi semacam itu juga memerlukan dukungan dari kapabilitas inovasi dan kapabilitas dinamis. Ozanne et al. (2022) menunjukkan peran keterampilan dinamis dalam membantu organisasi membangun ketangguhan saat menghadapi situasi krisis. Kemampuan ini memungkinkan perusahaan untuk mengombinasikan ulang sumber daya yang ada dan menyesuakannya dengan perubahan lingkungan. Pada saat yang sama, Garrido-Moreno et al. (2024) menunjukkan bahwa inovasi berkontribusi dalam memperkuat ketangguhan dan meningkatkan keberhasilan perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan sebaiknya tidak hanya memandang inovasi sebagai aktivitas pengembangan produk baru, tetapi juga sebagai bagian dari strategi untuk menemukan cara kerja dan solusi yang lebih sesuai dengan perubahan lingkungan.

Dari aspek sumber daya, perusahaan juga perlu menyeimbangkan antara efisiensi dan fleksibilitas. Jika perusahaan sangat ramping dalam penggunaan sumber daya dan beroperasi dengan cadangan (slack) yang sangat minim, perusahaan mungkin tidak mampu merespons ketika gangguan muncul. Namun, fleksibilitas sumber daya memungkinkan sumber daya tersebut dialokasikan kembali sesuai kebutuhan. Okoli et al. (2025) menemukan bahwa cadangan sumber daya dan keterampilan adaptif merupakan faktor pendorong ketangguhan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya yang fleksibel merupakan komponen penting dalam membangun kemampuan adaptasi perusahaan.

Teknologi juga dapat membantu mengintegrasikan strategi-strategi tersebut dengan lebih cepat melalui kecepatan perolehan informasi (intelijen) dan koordinasi. Transformasi digital memungkinkan organisasi menerima informasi mengenai kondisi operasional dan perubahan pasar dengan lebih cepat, yang pada gilirannya menghasilkan proses pengambilan keputusan yang lebih tangkas. Namun, penggunaan teknologi harus dibarengi dengan peningkatan keterampilan sumber daya manusia. Teknologi yang tidak diimbangi dengan kemampuan manusia dalam mengevaluasi informasi dan mengambil keputusan tidak secara otomatis meningkatkan fleksibilitas. Strategi digital perlu dipandang dalam konteks sistem manajemen yang mengintegrasikan teknologi, sumber daya manusia, dan proses bisnis (Ahamed et al., 2025). Dapat dipahami bahwa fleksibilitas perusahaan dicapai melalui integrasi berbagai teknik manajemen, bukan hanya satu aspek saja. Manajemen risiko memungkinkan perusahaan memprediksi perkembangan situasi. Fleksibilitas sumber daya berarti sikap responsif. Inovasi memberikan pilihan. Perubahan disertai dengan kemampuan untuk beradaptasi. Teknologi mempercepat arus informasi dan kolaborasi. Kombinasi elemen-elemen ini juga mendukung ketangguhan organisasi serta kemampuan perusahaan dalam merespons perubahan (Safi et al., 2026).

Oleh karena itu, rencana manajemen ketangguhan harus dipandang sebagai pendekatan yang proaktif dan berkelanjutan. Saat krisis terjadi, perusahaan membutuhkan lebih dari sekadar rencana. Mereka perlu membangun kapabilitas organisasi yang dapat diterapkan dalam berbagai skenario penuh ketidakpastian. Temuan ini mendukung hipotesis bahwa perusahaan yang mampu belajar dari gangguan, berinovasi, mengelola sumber daya secara fleksibel, dan menyesuaikan strategi akan lebih siap menghadapi perubahan dalam lingkungan bisnis. Hasil studi ini menyiratkan bahwa ketangguhan merupakan fondasi, sedangkan adaptasi adalah kemampuan untuk mewujudkan ketangguhan tersebut menjadi perubahan nyata di dalam organisasi. Dengan demikian, perusahaan perlu mengintegrasikan aspek ketangguhan ke dalam perencanaan strategi, manajemen risiko, pengembangan sumber daya manusia, inovasi, dan transformasi digital. Rencana komprehensif ini dapat membantu perusahaan tidak hanya bertahan menghadapi gejolak bisnis, tetapi juga mengubah perubahan tersebut menjadi peluang untuk meningkatkan dan mengembangkan organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil *Systematic Literature Review* yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa strategi manajemen resiliensi memiliki peran penting dalam meningkatkan

adaptabilitas perusahaan dalam menghadapi ketidakpastian bisnis. Ketangguhan bukan sekadar soal bertahan menghadapi guncangan, melainkan juga tentang mengantisipasi perubahan, merespons tuntutan, belajar dari pengalaman, dan beradaptasi dengan situasi baru. Kesimpulan studi ini menunjukkan bahwa kemampuan untuk beradaptasi dan berinovasi merupakan faktor terpenting dalam menjamin kelangsungan jangka panjang organisasi. Kapabilitas adaptif memberikan fleksibilitas bagi organisasi untuk menyesuaikan strategi dan sumber dayanya. Inovasi memungkinkan organisasi menciptakan opsi-opsi baru seiring dengan perubahan kondisi bisnis. Selain itu, pengelolaan sumber daya yang fleksibel, manajemen risiko, pengembangan sumber daya manusia, serta pemanfaatan teknologi memungkinkan organisasi beradaptasi terhadap ketidakpastian secara lebih cepat dan langsung.

Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki rencana ketangguhan yang terintegrasi dan berkelanjutan, bukan hanya untuk menghadapi bencana. Kemampuan perusahaan dalam menghadapi perubahan juga dapat ditingkatkan melalui kombinasi manajemen risiko, fleksibilitas sumber daya, inovasi, keterampilan adaptif, dan transformasi digital. Hal ini berarti organisasi tidak hanya mampu pulih dari gangguan, tetapi juga dapat melompat maju dengan membangun kapabilitas baru yang lebih sesuai dengan kondisi lingkungan bisnis. Dalam praktiknya, perusahaan harus mengintegrasikan ketangguhan ke dalam perencanaan strategis dan proses pengambilan keputusan mereka. Perusahaan juga perlu meningkatkan pembelajaran organisasi, kompetensi sumber daya manusia, pengembangan inovasi, serta penggunaan teknologi secara tepat. Penelitian di masa mendatang dapat mengevaluasi temuan sintesis ini secara empiris pada sektor atau jenis bisnis tertentu, dengan tujuan menentukan metode ketangguhan mana yang lebih efektif dalam berbagai konteks bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahamed, A. F. M. J., Nummela, N., & Vissak, T. (2025). When East Meets West in Building Organisational Resilience: An Exploratory Study Among Bangladeshi Exporters. *Management International Review*, 65(1), 85–113. <https://doi.org/10.1007/s11575-024-00563-3>
- Ciasullo, M. V., Chiarini, A., & Palumbo, R. (2024). Mastering the interplay of organizational resilience and sustainability: Insights from a hybrid literature review. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 1418–1446. <https://doi.org/10.1002/bse.3530>
- Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R., & García-Morales, V. J. (2024). The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*, 77, 102777. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>

- Gasbarro, F., & Tencati, A. (2025). The influence of complexity, uncertainty, and munificence on long-term organizational resilience to natural disasters. *Business Strategy and the Environment*, 34(1), 1257–1266. <https://doi.org/10.1002/bse.4055>
- Hernes, T., Blagoev, B., Kunisch, S., & Schultz, M. (2025). From Bouncing Back to Bouncing Forward: A Temporal Trajectory Model of Organizational Resilience. *Academy of Management Review*, 50(1), 72–92. <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0406>
- Leite, F. K., Cruz, A. P. C. da, D'Ávila, L. C., Walter, S. A., & Silva, F. M. da. (2023). Organizational resilience and adaptive capacity: a case study in a family business in Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Da UFSM*, 16(2), e6. <https://doi.org/10.5902/1983465969787>
- Li, Y., Chen, H., Wei, L., & Wei, L. (2022). COVID-19 Pandemic and SMEs Performance Decline: The Mediating Role of Management Innovation and Organizational Resilience. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.944742>
- Mafimisebi, O. P., Ogunsade, A. I., Kehinde, W. O., Obembe, D., & Hadleigh-Dunn, S. (2026). Master of Uncertainty: How Strategic Resilient Organizations Navigate Crisis. *Strategic Change*, 35(3), 369–384. <https://doi.org/10.1002/jsc.2692>
- Mhlanga, D., & Dzingirai, M. (2024). Bibliometric study on organizational resilience: trends and future research agenda. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9(1), 9. <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00098-8>
- Napier, E., Liu, S. Y. H., & Liu, J. (2024). Adaptive strength: Unveiling a multilevel dynamic process model for organizational resilience. *Journal of Business Research*, 171, 114334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114334>
- Okoli, J., Olowogbon, T. S., & Mbaeyi, G. C. (2025). Measuring Organizational Resilience in a Resource-Constrained Environment: An Empirical Study of Micro-and-Small-Service-Enterprises (<scp>MSSEs</scp>) in Nigeria. *Strategic Change*. <https://doi.org/10.1002/jsc.70028>
- Ozanne, L. K., Chowdhury, M., Prayag, G., & Mollenkopf, D. A. (2022). SMEs navigating COVID-19: The influence of social capital and dynamic capabilities on organizational resilience. *Industrial Marketing Management*, 104, 116–135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.009>
- Safi, A., Umar, M., Banerjee, A., & Zheng, L. (2026). Digital transformation and organizational resilience: knowledge mechanisms through network diversity and human capital. *Journal of Innovation & Knowledge*, 16, 101007. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2026.101007>
- Zhou, Q., Edafioghor, T. E., Wu, C., & Doherty, B. (2023). Building organisational resilience capability in small and medium-sized enterprises: The role of high-performance work systems. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 806–827. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12479>