

Pengaruh Budaya Digital dan Media Sosial terhadap Adaptabilitas SDM dengan Employee Resilience sebagai Variabel Mediasi pada UMKM di Kota Surakarta

Riris Ayu Andriani^{1✉} Aflit Nuryulia Praswati²

Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki bagaimana budaya digital dan media sosial mempengaruhi kemampuan beradaptasi sumber daya manusia, dengan ketahanan karyawan bertindak sebagai faktor penengah dalam UMKM yang berlokasi di Kota Surakarta. Metodologi kuantitatif digunakan, menggunakan kuesioner yang didistribusikan kepada 140 karyawan UMKM terpilih melalui pengambilan sampel yang bertujuan untuk pengumpulan data. Analisis data dilakukan dengan menggunakan Pemodelan Persamaan Struktural berdasarkan Partial Least Squares (SEM-PLS). Temuan menunjukkan bahwa budaya digital dan media sosial memberikan pengaruh positif dan signifikan pada kemampuan beradaptasi SDM dan ketahanan karyawan. Selain itu, ketahanan karyawan berdampak positif pada kemampuan beradaptasi SDM dan secara efektif memediasi hubungan antara budaya digital dan media sosial pada kemampuan beradaptasi SDM. Hasilnya menyoroti pentingnya dukungan dari lingkungan digital dan komunikasi organisasi dalam meningkatkan kemampuan beradaptasi karyawan dalam UKM di tengah transformasi digital dan lanskap bisnis yang berubah.

Kata Kunci: Budaya Digital; Media Sosial; Employee Resilience; Adaptabilitas SDM; UMKM.

Abstract

This research seeks to investigate how digital culture and social media impact the adaptability of human resources, with employee resilience acting as a mediating factor among MSMEs in Surakarta City. A quantitative methodology was employed, utilizing questionnaires distributed to 140 chosen MSME employees through purposive sampling for data collection. Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS) was used for data analysis. The findings indicate that both digital culture and social media positively and significantly influence HR adaptability and employee resilience. Additionally, employee resilience positively affects HR adaptability and effectively mediates the relationship between digital culture, social media, and HR adaptability. This research highlights the crucial role of a supportive digital environment and organizational communication in enhancing employee adaptability within SMEs amid digital transformation and a shifting business landscape.

Keywords: Digital Culture; Social Media; Employee Resilience; Human Resource Adaptability; MSMEs.

Copyright (c) 2025 Nama Penulis

✉ Corresponding author :

Email Address : b100220218@student.ums.ac.id

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah muncul sebagai elemen penting dalam pertumbuhan organisasi kontemporer, terutama di sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UKM). Transformasi ini tidak hanya mencakup kemajuan teknologi tetapi juga mempengaruhi praktik komunikasi, proses pengambilan keputusan, dan kerangka

operasional dalam organisasi. Keadaan seperti itu mengharuskan organisasi memiliki sumber daya manusia yang mampu menyesuaikan diri dengan dinamika tempat kerja yang berkembang. Kemampuan SDM untuk beradaptasi sangat penting, karena karyawan semakin diharapkan untuk terus belajar, memahami teknologi baru, dan mempertahankan produktivitas di tengah kondisi yang berubah. Perubahan yang didorong oleh kemajuan digital juga mendorong organisasi untuk menumbuhkan lingkungan kerja yang memprioritaskan pembelajaran dan inovasi berkelanjutan. Van Der Schaft et al. (2024) mencatat bahwa pengalaman pribadi selama transformasi digital bervariasi dan menuntut proses penyesuaian yang terus berkembang. Selain itu, mengatasi resistensi terhadap perubahan digital tetap menjadi rintangan signifikan dalam melaksanakan transformasi organisasi (Cieslak & Valor, 2025).

Tren transformasi digital dalam UKM menjadi lebih jelas melalui meningkatnya integrasi teknologi dan media sosial dalam operasi bisnis dan komunikasi di tempat kerja. Namun demikian, kemajuan tersebut seringkali tidak diimbangi dengan kesiapan sumber daya manusia yang memadai, yang mengarah pada tantangan dalam beradaptasi dengan kerangka operasional baru. Karyawan harus dengan cepat mengelola pergeseran tanggung jawab, pemanfaatan teknologi, dan tren komunikasi digital. Realitas ini memposisikan kemampuan beradaptasi SDM sebagai penentu penting dalam memastikan keberlanjutan dan keunggulan kompetitif UKM. Studi menunjukkan bahwa kemampuan beradaptasi adalah keterampilan penting yang diperlukan untuk menavigasi teknologi yang berkembang dan pengaturan kerja modern (Sony & Mekoth, 2022). Selanjutnya, kemampuan beradaptasi individu dibentuk oleh elemen psikologis positif seperti kesiapan dan motivasi ketika dihadapkan dengan transisi pekerjaan (Tang et al., 2024). Akibatnya, organisasi harus menumbuhkan lingkungan kerja yang terus mendukung kemampuan beradaptasi karyawan.

Penelitian sebelumnya telah menyoroti bahwa budaya digital memainkan peran penting dalam memfasilitasi transformasi organisasi yang sukses. Budaya digital mewujudkan nilai-nilai dan praktik dalam organisasi yang mempromosikan adopsi teknologi, inovasi, dan pembelajaran seumur hidup dalam proses kerja. Organisasi yang mewujudkan budaya digital yang kuat biasanya memiliki karyawan yang lebih siap untuk menavigasi perubahan dan kemajuan teknologi. Selain itu, budaya digital memupuk pendekatan berpikiran terbuka untuk perubahan, sehingga meningkatkan kesiapan individu untuk berkembang dalam lingkungan kerja yang dinamis. Cardoso et al. (2023) menegaskan bahwa budaya digital memperkuat komitmen terhadap transformasi digital dengan meningkatkan berbagi pengetahuan dan pemanfaatan teknologi dalam organisasi. Selain itu, Busco et al. (2023) menemukan bahwa budaya digital yang kuat membantu organisasi dalam meningkatkan kesiapan individu untuk beradaptasi dengan perubahan yang digerakkan oleh teknologi dalam lanskap bisnis.

Selain bidang budaya digital, cara organisasi menggunakan media sosial secara signifikan mempengaruhi kapasitas individu untuk menavigasi transisi pekerjaan. Media sosial organisasi memfasilitasi interaksi yang lebih cepat, lebih transparan, dan kolaboratif di antara karyawan. Media ini membantu individu dalam memperoleh informasi terkait pekerjaan, meningkatkan hubungan profesional, dan membina praktik berbagi pengetahuan dalam organisasi. Lingkungan seperti itu dapat memungkinkan karyawan untuk beradaptasi dengan lebih lancar terhadap perubahan pekerjaan dan tuntutan pekerjaan mereka yang berkembang. Zhu et al.

(2025) menegaskan bahwa media sosial perusahaan meningkatkan ketahanan karyawan dengan meningkatkan visibilitas komunikasi dan memperkuat jejaring sosial yang memperluas akses ke informasi dan dukungan. Selanjutnya, Ma et al. (2025) menemukan bahwa penggunaan media sosial secara organisasi membantu individu dalam mengelola stres terkait pekerjaan dan meningkatkan kemampuan beradaptasi di tempat kerja yang digerakkan secara digital.

Penelitian lain menyoroti bahwa ketahanan karyawan memainkan peran penting dalam menentukan kemampuan beradaptasi individu dalam lingkungan kerja mereka. Ketahanan karyawan menandakan kemampuan seseorang untuk bertahan, mengatasi stres, dan pulih ketika dihadapkan dengan perubahan dan tantangan terkait pekerjaan. Mereka yang memiliki ketahanan tinggi umumnya lebih mudah beradaptasi dan mampu mempertahankan kinerja di tengah kondisi kerja yang tidak terduga. Ketahanan juga membantu individu dalam mengelola stres kerja dan meningkatkan kesiapan untuk transformasi organisasi. Wut et al. (2022) mengklarifikasi bahwa ketahanan psikologis berdampak pada keterlibatan kerja dan kapasitas individu untuk menangani tekanan organisasi. Selain itu, Bernuzzi et al. (2023) menemukan bahwa dukungan organisasi dan definisi peran yang jelas dapat memperkuat ketahanan karyawan, yang pada gilirannya membantu individu menavigasi transisi pekerjaan dengan lebih efektif dan adaptif.

Penelitian ini menggunakan Job Demands – Resources Theory (JD-R) sebagai kerangka teoritisnya untuk memperjelas hubungan antara variabel penelitian. Teori JD-R menyatakan bahwa kondisi tempat kerja terdiri dari tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan yang mempengaruhi keadaan psikologis dan perilaku individu. Di ranah transformasi digital, kemajuan teknologi dan perubahan organisasi mewakili tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi karyawan. Akibatnya, individu membutuhkan sumber daya kerja yang cukup untuk mengelola stres secara efektif dan mempertahankan kemampuan beradaptasi dalam peran mereka. Budaya digital dan media sosial dipandang sebagai sumber pekerjaan yang membantu individu dalam menavigasi perubahan dengan memberikan dukungan teknologi, memfasilitasi komunikasi, dan menawarkan akses ke informasi. Khaw et al. (2023) menunjukkan bahwa reaksi seseorang terhadap perubahan organisasi dibentuk oleh keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya yang tersedia dalam organisasi. Selanjutnya, Santos de Souza dan Chimenti (2024) mengkonfirmasi bahwa sumber daya kerja membantu individu dalam mengatur respons emosional mereka selama masa perubahan organisasi.

Meskipun penelitian ekstensif telah dilakukan pada budaya digital, media sosial, dan ketahanan karyawan, penelitian yang ada masih mengungkapkan kurangnya pemahaman yang kohesif. Penelitian tentang budaya digital cenderung lebih fokus pada tingkat organisasi, sementara studi tentang media sosial menekankan komunikasi dan interaksi di tempat kerja. Sebaliknya, penelitian tentang ketahanan karyawan terutama mengeksplorasi dimensi psikologis individu, sering mengabaikan penggabungan elemen digital sebagai sumber daya kerja. Selain itu, hubungan antara media sosial, ketahanan karyawan, dan kemampuan beradaptasi SDM masih belum cukup dijelaskan dalam konteks UMKM. Penting untuk dicatat bahwa UMKM memiliki sifat organisasi dan kendala sumber daya yang berbeda dibandingkan dengan perusahaan yang lebih besar. Van Der Schaft et al. (2024) menegaskan bahwa transformasi digital memerlukan proses adaptasi yang rumit baik di tingkat individu maupun organisasi. Selain itu, Pitafi (2025) menunjukkan bahwa media sosial

organisasi dapat meningkatkan kelincahan karyawan, meskipun masih dipengaruhi oleh tekanan kerja dan faktor lingkungan organisasi.

Mengingat ikhtisar ini, tujuan penelitian ini adalah untuk memeriksa dampak budaya digital dan media sosial terhadap kemampuan beradaptasi SDM, dengan ketahanan karyawan berfungsi sebagai variabel mediasi dalam UMKM di Kota Surakarta. Penelitian ini bercita-cita untuk berkontribusi secara teoritis untuk kemajuan literatur manajemen sumber daya manusia, terutama mengenai kemampuan beradaptasi karyawan dalam konteks transformasi digital. Selanjutnya, penelitian ini bertujuan untuk memperluas pemahaman tentang bagaimana elemen teknologi dan psikologis berinteraksi untuk membentuk kemampuan beradaptasi individu. Secara praktis, temuan penelitian ini diantisipasi untuk memberikan wawasan berharga bagi UMKM dalam membina budaya digital, memanfaatkan media sosial secara efektif, dan meningkatkan ketahanan karyawan, sehingga memperkuat kemampuan beradaptasi SDM dan memastikan keberlanjutan organisasi dalam lanskap bisnis digital yang semakin dinamis.

METODOLOGI

Penelitian ini mengadopsi metodologi kuantitatif dengan tujuan memeriksa secara empiris hubungan antar variabel melalui analisis statistik. Metodologi kuantitatif dipilih karena penelitian ini berkonsentrasi pada penilaian dampak budaya digital dan media sosial terhadap kemampuan beradaptasi SDM, dengan ketahanan karyawan bertindak sebagai faktor penengah. Data primer dikumpulkan langsung dari peserta melalui distribusi kuesioner. Instrumen penelitian dirancang dengan cermat berdasarkan indikator masing-masing variabel, diadaptasi dari studi sebelumnya. Kuesioner dikelola secara online menggunakan Google Forms untuk merampingkan proses pengumpulan data. Peserta penelitian ini termasuk karyawan UMKM Kota Surakarta yang memanfaatkan teknologi digital dan media sosial dalam tugas kerjanya. Data yang diperoleh kemudian diproses untuk mengevaluasi hipotesis penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel independen, satu variabel dependen, dan satu variabel mediasi. Variabel independen adalah budaya digital dan media sosial, sedangkan variabel dependen adalah kemampuan beradaptasi SDM. Ketahanan karyawan dimasukkan sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini. Adaptasi SDM dinilai berdasarkan kapasitas individu untuk memperoleh pengetahuan baru, menyesuaikan diri dengan tugas yang bergeser, dan secara efektif memanfaatkan teknologi dalam pekerjaan mereka. Budaya digital dievaluasi melalui indikator seperti keterbukaan terhadap teknologi, mendorong inovasi, dan pemanfaatan teknologi dalam organisasi. Sebaliknya, media sosial diukur dengan penggunaan platform digital untuk komunikasi, kolaborasi, dan berbagi pengetahuan di tempat kerja. Ketahanan karyawan dinilai berdasarkan kemampuan individu untuk menangani stres terkait pekerjaan, mengatur emosi, dan mempertahankan produktivitas dalam menghadapi lingkungan kerja yang berfluktuasi dan tidak stabil.

Populasi penelitian terdiri dari seluruh karyawan yang bergerak di UMKM di Kota Surakarta. Teknik pengambilan sampel menggunakan pengambilan sampel tujuan, yang melibatkan pemilihan sampel berdasarkan kriteria spesifik yang selaras dengan tujuan penelitian. Kriteria untuk responden termasuk karyawan yang bekerja di UMKM, mereka yang menggunakan teknologi digital dalam pekerjaannya, dan

mereka yang menggunakan media sosial untuk tujuan komunikasi atau pekerjaan. Sebanyak 140 responden dipilih sebagai sampel untuk penelitian ini. Ukuran sampel ditentukan berdasarkan persyaratan analitis Pemodelan Persamaan Struktural menggunakan Partial Least Squares (SEM-PLS), yang memerlukan ukuran sampel yang lima hingga sepuluh kali jumlah indikator studi. Oleh karena itu, ukuran sampel yang dipilih dianggap cukup untuk melakukan analisis data dan menguji model penelitian secara efektif.

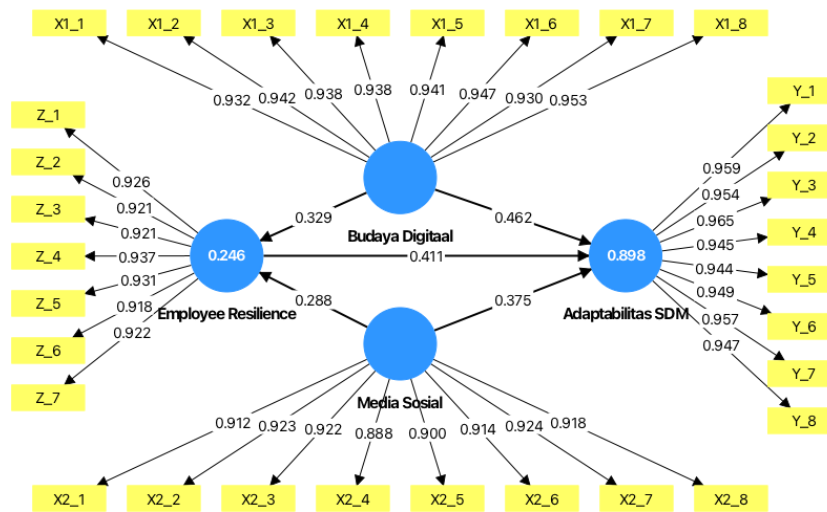
Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei, menggunakan kuesioner terstruktur sebagai instrumen. Kuesioner disusun sesuai dengan indikator masing-masing variabel penelitian dan diukur menggunakan skala Likert lima poin. Skala ini menawarkan berbagai tanggapan dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Penerapan skala Likert bertujuan untuk menyederhanakan proses bagi responden untuk mengevaluasi setiap pernyataan yang disajikan. Kuesioner dilakukan secara online melalui Google Forms untuk memudahkan distribusi di antara responden yang bekerja di berbagai UMKM di Kota Surakarta. Sebelum melakukan analisis data, semua tanggapan ditinjau untuk memastikan kelengkapan dan konsistensi data. Data yang dikumpulkan kemudian diproses dan dianalisis untuk memastikan hubungan antara variabel seperti yang diuraikan dalam model penelitian yang ditetapkan.

Penelitian ini menggunakan teknik Structural Equation Modeling (SEM-PLS) untuk analisis data, menggunakan aplikasi SmartPLS. Pendekatan SEM-PLS dipilih karena kemampuannya untuk menilai hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel laten secara bersamaan. Selanjutnya, metode ini dianggap cocok untuk studi yang melibatkan model mediasi dengan ukuran sampel yang relatif kecil. Analisis SEM-PLS mencakup dua fase utama: menguji model luar dan menguji model dalam. Model luar digunakan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas instrumen penelitian melalui tes seperti validitas konvergen, validitas diskriminan, reliabilitas komposit, dan alfa Cronbach. Sebaliknya, model batin berfokus pada pemeriksaan hubungan struktural di antara variabel-variabel dalam penelitian ini. Pengujian model bagian dalam dilakukan melalui analisis nilai-nilai R-kuadrat dan f-kuadrat, bersama dengan pengujian hipotesis berdasarkan nilai-t-statistik dan nilai-p yang diturunkan dari proses bootstrap.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk memastikan efek langsung dan efek mediasi antara variabel yang diselidiki. Hipotesis didukung jika nilai statistik-t melebihi 1,96 dan nilai-p di bawah 0,05. Selain menganalisis hubungan langsung, penelitian ini juga mengeksplorasi fungsi ketahanan karyawan sebagai faktor mediasi dalam hubungan antara budaya digital dan media sosial dengan kemampuan beradaptasi SDM. Dari sudut pandang model penelitian, budaya digital dan media sosial dianggap aset organisasi yang dapat meningkatkan kemampuan beradaptasi kerja individu dengan memperkuat ketahanan karyawan. Akibatnya, analisis mediasi dilakukan untuk mengevaluasi apakah ketahanan karyawan berfungsi sebagai mekanisme yang menjelaskan hubungan antara variabel-variabel ini. Hasil pengujian ini selanjutnya akan menginformasikan kesimpulan yang ditarik dari penelitian dan mengatasi formulasi masalah yang ditetapkan sebelumnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil



Gambar 1. Outer Model

Sumber: Penulis, 2026

Dengan dilakukannya pengujian dengan *outer model* bertujuan untuk menentukan apakah ada hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, peengujian ini mencakup validitas, reliabilitas.

Tabel 2. Hasil Outer Loading

Variabel	Indikator	Nilai
Budaya Digital	X1.1	0.932
	X1.2	0.942
	X1.3	0.938
	X1.4	0.938
	X1.5	0.941
	X1.6	0.947
	X1.7	0.930
	X1.8	0.953
Media Sosial	X2.1	0.912
	X2.2	0.923
	X2.3	0.922
	X2.4	0.888
	X2.5	0.900
	X2.6	0.914
	X2.7	0.924
	X2.8	0.918
Adaptibilitas SDM	Y1	0.959
	Y2	0.954
	Y3	0.965
	Y4	0.945
	Y5	0.944
	Y6	0.949
	Y7	0.957
	Y8	0.947
Employee Resilience	Z1	0.922
	Z2	0.923
	Z3	0.920

Z4	0.932
Z5	0.930
Z6	0.921
Z7	0.919
Z8	0.929

Sumber: Penulis, 2026

Sesuai Chin (1998), nilai pemuatan mulai dari 0,5 hingga 0,6 sudah dianggap cukup untuk menetapkan validitas konvergen. Mengacu pada temuan analisis pemuatan luar yang disajikan pada tabel 4.1, setiap indikator dari empat variabel menunjukkan nilai pemuatan luar melebihi 0,7, sehingga menegaskan validitasnya.

Tabel 3. Reliabilitas Komposit

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Budaya Digital	0.981	0.982
Media Sosial	0.971	0.972
Employee Resilience	0.985	0.985
Adaptabilitas SDM	0.976	0.976

Sumber: Penulis, 2026

Menurut temuan dari uji reliabilitas yang disajikan pada tabel 4.2, kita dapat menentukan bahwa semua variabel dalam model, khususnya Budaya Digital, Media Sosial, Ketahanan Karyawan, dan Kemampuan Adaptasi SDM, memenuhi kriteria untuk keandalan komposit, karena nilai konstruk untuk setiap variabel melebihi 0,7. Selanjutnya, hasil dari uji alfa Cronbach menunjukkan bahwa nilai alfa Cronbach untuk setiap variabel dalam model dianggap dapat diandalkan, karena juga melebihi 0,7, menegaskan bahwa ia memenuhi standar keandalan komposit.

Tabel 4. Koefisien Determinasi (R²)

Variabel	R ²	Adjusted R ²
Adaptabilitas SDM	0.898	0.895
Employee Resilience	0.246	0.235

Sumber: Penulis, 2026

Menurut hasil yang disajikan dalam tabel koefisien determinasi (R²), variabel Adaptabilitas SDM menunjukkan nilai R² 0,898, menandakan bahwa 89,8% dari varians dalam Adaptabilitas SDM dapat diperhitungkan oleh Budaya Digital, Media Sosial, dan Ketahanan Karyawan, sementara 10,2% dipengaruhi oleh faktor eksternal yang tidak termasuk dalam model. Sebaliknya, Ketahanan Karyawan menunjukkan nilai R² 0,246, menunjukkan bahwa 24,6% variansnya dijelaskan oleh Budaya Digital dan Media Sosial, dengan bagian sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar ruang lingkup penelitian ini.

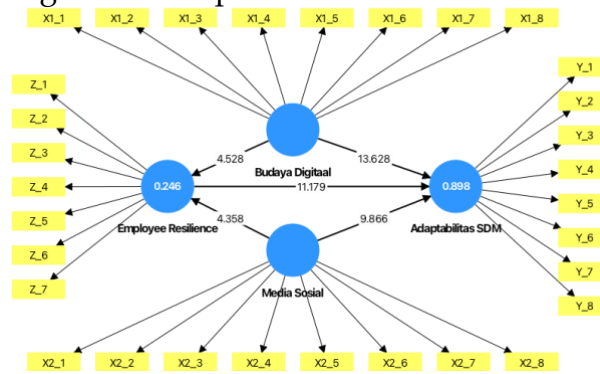
Tabel 5. Fsquare (f²)

	Adaptabilitas SDM	Employee Resilience
Budaya Digital	1.732	0.127
Media Sosial	1.152	0.101
Adaptabilitas SDM		
Employee Resilience	1.272	

Sumber: Penulis, 2026

Menurut temuan dari uji f-square yang disajikan pada Tabel 4.4, Budaya Digital secara signifikan mempengaruhi Adaptabilitas SDM dengan skor 1.732, sedangkan pengaruhnya terhadap Ketahanan Karyawan minimal pada 0,127. Demikian pula, Social Media memberikan efek substansial pada Adaptabilitas SDM dengan nilai 1,152, sedangkan pengaruhnya terhadap Ketahanan Karyawan juga rendah di 0,101.

Sebaliknya, Ketahanan Karyawan menunjukkan dampak signifikan pada Adaptabilitas SDM dengan nilai f-square 1.272.



Gambar 2. Inner Model

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3.0

Tabel 6. Uji Hipotesis (Direct Effect)

Hubungan	Koefisien	t-values	p-values	Keterangan
Budaya Digitala -> Adaptabilitas SDM	0.464	13.634	0.000	Signifikan
Budaya Digitala -> Employee Resilience	0.324	4.507	0.000	Signifikan
Employee Resilience -> Adaptabilitas SDM	0.374	10.653	0.000	Signifikan
Media Sosial -> Adaptabilitas SDM	0.289	4.124	0.000	Signifikan
Media Sosial -> Employee Resilience	0.412	11.497	0.000	Signifikan

Sumber: Penulis, 2026

Berdasarkan hasil dari tabel diatas, penentuan hipotesis dijelaskan sebagai berikut:

- H1 menguji apakah Kualitas Produk berpengaruh terhadap Keputusan Pembelian. Dari tabel diatas menunjukkan nilai t- stastistic sebesar 8,011 dengan besar pengaruh sebesar 0,510 dan nilai p-value sebesar 0,000. Dengan nilai t-stastistic > 1,96 dan nilai p value < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H1 berpengaruh signifikan.
- H2 menguji apakah Kualitas Produk berpengaruh terhadap Kepuasan Konsumen. Dari tabel diatas menunjukkan nilai t- stastistic sebesar 4,198 dengan besar pengaruh sebesar 0,604 dan nilai p-value sebesar 0,000. Dengan nilai t-stastistic > 1,96 dan nilai p value < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H2 berpengaruh signifikan.
- H3 menguji apakah Brand Image berpengaruh terhadap Keputusan Pembelian. Dari tabel diatas menunjukkan nilai t- stastistic sebesar 3,703 dengan besar pengaruh sebesar 0,173 dan nilai p-value sebesar 0,000. Dengan nilai t-stastistic > 1,96 dan nilai p value < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H3 berpengaruh signifikan.
- H4 menguji apakah Brand Image berpengaruh terhadap Kepuasan Konsumen. Dari tabel diatas menunjukkan nilai t- stastistic sebesar 3,562 dengan besar pengaruh sebesar 0,387 dan nilai p-value sebesar 0,000. Dengan nilai t-stastistic > 1,96 dan nilai p value < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H4 berpengaruh signifikan.
- H5 menguji apakah Kepuasan Konsumen berpengaruh terhadap Keputusan Pembelian. Dari tabel diatas menunjukkan nilai t- stastistic sebesar 4,070 dengan besar pengaruh sebesar 0,620 dan nilai p-value sebesar 0,000. Dengan nilai t-stastistic > 1,96 dan nilai p value < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H5 berpengaruh signifikan.

Tabel 7. Uji Hipotesis (Indirect Effect)

Hubungan	Koefisien	t-values	p-values	Keterangan
Media Sosial -> Employee Resilience -> Adaptabilitas SDM	0.118	4.229	3.858	0.000
Budaya Digital -> Employee Resilience -> Adaptabilitas SDM	0.135	3.877	4.315	0.000

Sumber: Penulis, 2026

Berdasarkan hasil dari tabel diatas, penentuan hipotesis dijelaskan sebagai berikut:

1. H6 menguji apakah Kepuasan Konsumen memediasi Kualitas Produk terhadap keputusan Pembelian. Dari tabel diatas menunjukkan nilai t- stastistic sebesar 3,116 dengan besar pengaruh sebesar 0,364 dan nilai p-value sebesar 0,000. Dengan nilai t-stastistic > 1,96 dan nilai p value < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H6 berpengaruh signifikan.
2. H6 menguji apakah Kepuasan Konsumen memediasi Brand Image terhadap Keputusan Pembelian. Dari tabel diatas menunjukkan nilai t- stastistic sebesar 5,843 dengan besar pengaruh sebesar 0,233 dan nilai p-value sebesar 0,000. Dengan nilai t-stastistic > 1,96 dan nilai p value < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H7 berpengaruh signifikan.

Pembahasan

1. Pengaruh Budaya Digital terhadap Adaptabilitas SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya digital memiliki dampak yang menguntungkan pada kemampuan beradaptasi sumber daya manusia di UMKM yang terletak di Kota Surakarta. Temuan ini menyiratkan bahwa lingkungan kerja yang mempromosikan integrasi teknologi digital meningkatkan kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan peran, teknologi, dan kerangka organisasi mereka. Menurut Job Demands-Resources Theory (JD-R), budaya digital dapat dianggap sebagai sumber pekerjaan yang signifikan yang membantu individu dalam mengatasi tuntutan pekerjaan yang semakin rumit yang ditimbulkan oleh transformasi digital. Budaya perusahaan yang mendukung inovasi, pendidikan digital, dan teknologi menciptakan pengaturan yang mendukung fleksibilitas dan peningkatan kemampuan beradaptasi karyawan. Cardoso dkk. (2023) menjelaskan bahwa budaya digital menumbuhkan komitmen terhadap transformasi digital dengan mendorong pemanfaatan teknologi yang lebih besar dan berbagi pengetahuan. Selain itu, Busco dkk. (2023) menemukan bahwa budaya digital membantu organisasi dalam mempersiapkan individu untuk perubahan yang digerakkan oleh teknologi.

Temuan lebih lanjut mengungkapkan bahwa budaya digital yang lebih kuat dalam organisasi terkait dengan peningkatan kapasitas di antara individu untuk mempelajari keterampilan baru, memanfaatkan teknologi, dan memodifikasi praktik kerja mereka untuk memenuhi harapan pekerjaan. Tren ini terjadi karena budaya digital tidak hanya mempromosikan penggunaan teknologi tetapi juga menumbuhkan sikap yang merangkul perubahan dan mendukung pembelajaran seumur hidup. Liu dan Kamioka (2025) berpendapat bahwa memiliki pola pikir pertumbuhan digital secara signifikan meningkatkan efikasi diri digital individu, mengarahkan karyawan untuk merasa lebih yakin ketika menghadapi perubahan terkait teknologi dalam pekerjaan mereka. Selain itu, Kocak dan Pawlowski (2023) menyoroti bahwa elemen budaya digital, termasuk kolaborasi, kemampuan beradaptasi, dan inovasi, meningkatkan fleksibilitas organisasi dan individu dalam lingkungan kerja yang selalu berubah. Akibatnya, budaya digital menjadi faktor

penting dalam memperkuat kemampuan beradaptasi SDM di UKM di tengah kemajuan cepat transformasi digital.

2. Pengaruh Media Sosial terhadap Adaptabilitas SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa media sosial memiliki dampak yang menguntungkan pada kemampuan beradaptasi sumber daya manusia di UMKM yang terletak di Kota Surakarta. Ini berarti bahwa memanfaatkan media sosial di tempat kerja dapat membantu karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan peran pekerjaan dan tuntutan kerja yang lancar. Dari perspektif Job Demands-Resources Theory (JD-R), media sosial dapat dianggap sebagai sumber daya pekerjaan yang menyediakan akses ke informasi penting, komunikasi, dan dukungan sosial, memungkinkan individu untuk mengelola transisi pekerjaan secara efektif. Adopsi media sosial perusahaan mempromosikan akses cepat ke informasi, meningkatkan koordinasi kerja, dan memperkuat kolaborasi di antara anggota staf. Pitafi (2025) menyoroti bahwa media sosial perusahaan dapat meningkatkan kelincuhan karyawan dengan meningkatkan visibilitas komunikasi dan menyediakan akses informasi real-time. Selanjutnya, Pitafi et al. (2026) menemukan bahwa fitur media sosial perusahaan membantu karyawan dalam meningkatkan fleksibilitas dan daya tanggap terhadap perubahan dalam pekerjaan mereka.

Selain itu, temuan penelitian menunjukkan bahwa media sosial berfungsi tidak hanya sebagai media komunikasi tetapi juga mendorong pembelajaran, pertukaran pengetahuan, dan memperkuat hubungan interpersonal di antara rekan kerja. Lingkungan seperti itu mendukung individu dalam memahami tanggung jawab mereka secara lebih menyeluruh dan beradaptasi dengan situasi kerja yang berkembang. Luqman dkk. (2023) berpendapat bahwa penggunaan media sosial secara organisasi meningkatkan interaksi sosial, kepercayaan, dan kolaborasi di tempat kerja melalui mekanisme pertukaran sosial dan jejaring. Selain itu, Fu et al. (2024) menjelaskan bahwa visibilitas komunikasi di media sosial organisasi memungkinkan individu untuk memanfaatkan keahlian dan aktivitas kerja rekan mereka, sehingga mendorong kreativitas dan kemampuan beradaptasi di posisi mereka. Akibatnya, media sosial telah muncul sebagai aset organisasi penting yang meningkatkan kemampuan beradaptasi SDM di UKM di tengah perkembangan cepat teknologi digital.

3. Pengaruh Budaya Digital terhadap Employee Resilience

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya digital memiliki efek menguntungkan pada ketahanan karyawan di UMKM di Kota Surakarta. Temuan ini menyiratkan bahwa lingkungan organisasi yang mempromosikan adopsi teknologi digital meningkatkan kapasitas karyawan untuk mengatasi stres terkait pekerjaan dan menyesuaikan diri dengan perubahan dalam organisasi. Dilihat melalui kerangka Job Demands-Resources Theory (JD-R), budaya digital bertindak sebagai sumber daya pekerjaan yang membantu individu dalam mengurangi stres kerja melalui dukungan teknologi, pelatihan digital, dan peningkatan akses ke informasi. Organisasi yang menumbuhkan budaya digital yang kuat umumnya menciptakan tempat kerja yang lebih fleksibel, inovatif, dan terbuka untuk perubahan, sehingga memungkinkan individu untuk mengembangkan ketahanan psikologis. Valta dkk. (2024) berpendapat bahwa mengadopsi pola pikir digital dapat membantu individu mengurangi technostress dan meningkatkan kemampuan mereka untuk mengelola tuntutan kerja

yang digerakkan oleh teknologi. Selain itu, Alaskar (2025) menemukan bahwa budaya digital memainkan peran penting dalam meningkatkan ketahanan organisasi dengan mendorong inovasi dan memanfaatkan teknologi berbasis data.

Temuan penyelidikan juga menyoroti bahwa budaya digital meningkatkan kepercayaan individu dalam menavigasi perubahan dan ketidakpastian pekerjaan. Lingkungan kerja yang mendorong pembelajaran dan inovasi digital mempersiapkan individu untuk mengatasi tantangan pekerjaan dengan lebih efektif dan mempertahankan motivasi kerja mereka. Siregar dan Hendarman (2023) menyarankan bahwa budaya digital meningkatkan ketahanan karyawan karena organisasi dapat membangun sistem kerja yang lebih mudah beradaptasi yang berkontribusi pada pengembangan pribadi. Selain itu, Naibaho dkk. (2025) menjelaskan bahwa praktik dalam manajemen sumber daya manusia digital dapat memperkuat ketahanan karyawan melalui dukungan psikologis, pengembangan keterampilan digital, dan peningkatan kesiapan individu untuk transisi pekerjaan. Akibatnya, budaya digital menjadi komponen penting dalam mempromosikan ketahanan karyawan di UMKM di tengah laju transformasi digital yang cepat dan lanskap kerja yang berubah.

4. Pengaruh Media Sosial terhadap Employee Resilience

Temuan penelitian menunjukkan bahwa media sosial memiliki dampak yang menguntungkan terhadap ketahanan karyawan di UMKM yang terletak di Kota Surakarta. Hasil ini menyiratkan bahwa memasukkan media sosial ke tempat kerja dapat membantu karyawan dalam meningkatkan ketahanan mereka dan menyesuaikan diri dengan tekanan dan shift terkait pekerjaan. Dari sudut pandang Job Demands-Resources Theory (JD-R), media sosial dapat dianggap sebagai sumber daya pekerjaan yang menyediakan dukungan sosial, akses ke informasi, dan alat komunikasi, yang memungkinkan individu untuk menangani tuntutan pekerjaan dengan lebih efektif. Penggunaan media sosial perusahaan memungkinkan karyawan untuk mendapatkan pengetahuan, mendapatkan dukungan sebaya, dan memahami situasi kerja, sehingga memperkuat ketahanan psikologis mereka. Zhu dkk. (2025) menjelaskan bahwa media sosial perusahaan meningkatkan ketahanan karyawan dengan meningkatkan visibilitas komunikasi dan koneksi jejaring sosial, yang memperluas akses individu ke informasi dan dukungan sosial. Selain itu, Ma et al. (2025) menemukan bahwa keterlibatan organisasi dengan media sosial membantu individu menavigasi transisi pekerjaan dengan memfasilitasi peningkatan keterampilan komunikasi dan berbagi informasi yang cepat.

Temuan penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa media sosial dapat memperkuat hubungan di tempat kerja dan menumbuhkan suasana yang lebih kolaboratif, memberdayakan individu untuk mengatasi tantangan pekerjaan dengan lebih mahir. Melalui platform media sosial, karyawan dapat berbagi pengalaman, menerima dukungan emosional, dan mengakses informasi yang membantu mereka dalam mengelola stres terkait pekerjaan. Xu dkk. (2026) mengusulkan bahwa memanfaatkan teknologi digital dan modal sosial sangat penting untuk mengembangkan ketahanan digital karyawan, karena meningkatkan kemahiran digital dan interaksi sosial di tempat kerja. Selanjutnya, Masood et al. (2023) menunjukkan bahwa media sosial perusahaan menumbuhkan kepercayaan dan berbagi pengetahuan di antara karyawan, sehingga memungkinkan individu untuk

menavigasi ketidakpastian organisasi dan berubah dengan lebih efektif. Akibatnya, media sosial telah muncul sebagai sumber daya organisasi penting yang meningkatkan ketahanan karyawan di UMKM di tengah lanskap digital yang berubah dengan cepat.

5. Pengaruh Employee Resilience terhadap Adaptabilitas SDM

Temuan penelitian menunjukkan bahwa ketahanan karyawan memiliki dampak yang baik terhadap kemampuan beradaptasi sumber daya manusia di UMKM yang terletak di Kota Surakarta. Kesimpulan ini menunjukkan bahwa kemampuan individu untuk bertahan, mengatasi stres, dan pulih dari hambatan di tempat kerja dapat meningkatkan kemampuan beradaptasi mereka terhadap perubahan lingkungan kerja dan organisasi. Dari perspektif Job Demands-Resources Theory (JD-R), ketahanan karyawan dianggap sebagai aset pribadi yang membantu individu dalam mengatasi tuntutan kerja secara efektif. Mereka yang memiliki tingkat ketahanan tinggi biasanya unggul dalam regulasi emosional, mempertahankan motivasi, dan beradaptasi dengan kondisi kerja yang berfluktuasi. Wut dkk. (2022) menekankan bahwa ketahanan psikologis memainkan peran penting dalam memungkinkan individu untuk mempertahankan kinerja dan keterlibatan mereka di tempat kerja ketika dihadapkan dengan tekanan dan perubahan organisasi. Selanjutnya, Tang dkk. (2024) menemukan bahwa kinerja adaptif dipengaruhi oleh faktor psikologis positif, termasuk kesiapan individu, motivasi, dan kemampuan untuk menavigasi transisi pekerjaan secara efektif.

Temuan ini juga menunjukkan bahwa individu yang tangguh lebih mahir dalam mempelajari keterampilan baru, memanfaatkan teknologi, dan menyesuaikan praktik kerja mereka untuk memenuhi tuntutan pekerjaan. Fenomena ini terjadi karena ketahanan karyawan memungkinkan individu untuk mempertahankan fleksibilitas dan keterampilan pemecahan masalah dalam lingkungan kerja yang terus berkembang. Liang dkk. (2025) menyarankan bahwa ketahanan karyawan meningkatkan kinerja digital karena individu menjadi lebih siap untuk menangani kemajuan teknologi dan tantangan yang terkait dengan pekerjaan digital. Selain itu, Sony dan Mekoth (2022) menggarisbawahi bahwa kemampuan beradaptasi adalah kompetensi penting dalam menghadapi kemajuan teknologi dan lingkungan kerja modern, yang memerlukan komitmen untuk pembelajaran berkelanjutan dan kesediaan untuk merangkul perubahan. Oleh karena itu, ketahanan karyawan merupakan elemen kunci dalam meningkatkan kemampuan beradaptasi SDM di UMKM di tengah kemajuan teknologi dan lanskap bisnis yang berkembang pesat.

6. Peran Employee Resilience dalam Memediasi Pengaruh Budaya Digital terhadap Adaptabilitas SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketahanan karyawan bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara budaya digital dan kemampuan beradaptasi SDM di UMKM yang berlokasi di Kota Surakarta. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya digital tidak hanya meningkatkan kemampuan beradaptasi karyawan secara langsung tetapi juga meningkatkan ketahanan psikologis mereka, yang kemudian memfasilitasi peningkatan kemampuan beradaptasi kerja. Dari perspektif Job Demands-Resources Theory (JD-R), budaya digital dipandang sebagai sumber daya pekerjaan yang membantu individu dalam mengembangkan sumber daya pribadi, terutama ketahanan karyawan. Lingkungan kerja yang mempromosikan pembelajaran digital,

inovasi, dan pemanfaatan teknologi menciptakan suasana yang mendukung yang mempersiapkan individu untuk menangani perubahan dan tekanan di tempat kerja. Bernuzzi dkk. (2023) menjelaskan bahwa sumber daya organisasi, seperti dukungan dan kejelasan peran, dapat meningkatkan ketahanan karyawan selama periode perubahan organisasi. Selain itu, Long et al. (2025) menemukan bahwa dukungan organisasi sangat penting untuk membangun ketahanan, sehingga mempengaruhi kemampuan tenaga kerja untuk beradaptasi dengan modifikasi pekerjaan secara terus menerus.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya digital memelihara pola pikir yang lebih terbuka terhadap perubahan, sehingga meningkatkan kemampuan beradaptasi dengan memperkuat ketahanan. Ketika organisasi mendorong integrasi teknologi dan pembelajaran digital, individu mengembangkan kepercayaan yang lebih besar dalam mengatasi tantangan kerja dan menjadi lebih terampil dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang berubah. Siregar dan Hendarman (2023) berpendapat bahwa budaya digital berkontribusi pada peningkatan ketahanan dan kinerja karyawan dengan memungkinkan organisasi untuk menumbuhkan pengaturan kerja yang lebih mudah beradaptasi dan inovatif. Selain itu, Alaskar (2025) menegaskan bahwa budaya digital memperkuat ketahanan organisasi dengan meningkatkan kemampuan inovasi dan memanfaatkan teknologi berbasis data, yang mendukung organisasi dan individu dalam mengelola ketidakpastian. Akibatnya, ketahanan karyawan telah muncul sebagai mekanisme vital yang menjelaskan hubungan antara budaya digital dan kemampuan beradaptasi SDM di UKM.

7. Peran Employee Resilience dalam Memediasi Pengaruh Media Sosial terhadap Adaptabilitas SDM

Temuan penelitian menunjukkan bahwa ketahanan karyawan berfungsi sebagai mediator dalam dampak media sosial terhadap kemampuan beradaptasi SDM di UMKM yang berlokasi di Kota Surakarta. Temuan ini menyiratkan bahwa penggunaan media sosial dalam organisasi tidak hanya meningkatkan kemampuan beradaptasi individu secara langsung tetapi juga meningkatkan ketahanan karyawan, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kemampuan adaptasi SDM. Dari perspektif Job Demands-Resources Theory (JD-R), media sosial dapat dianggap sebagai sumber daya pekerjaan yang menyediakan akses ke informasi, dukungan sosial, dan komunikasi di tempat kerja, membantu individu dalam menangani stres dan menavigasi perubahan pekerjaan. Media sosial perusahaan memungkinkan individu untuk mengumpulkan pengetahuan, memahami dinamika tempat kerja, dan menumbuhkan ikatan sosial yang meningkatkan ketahanan psikologis. Zhu dkk. (2025) menggambarkan bagaimana media sosial perusahaan meningkatkan ketahanan karyawan dengan meningkatkan visibilitas komunikasi dan koneksi jejaring sosial, sehingga memperluas akses ke dukungan sosial dan informasi terkait pekerjaan. Selain itu, Ma et al. (2025) menemukan bahwa penggunaan media sosial dalam organisasi membantu individu dalam mengelola transisi pekerjaan secara lebih efektif dengan meningkatkan ketahanan kerja dan kemampuan beradaptasi.

Temuan lebih lanjut menggambarkan bahwa media sosial membantu individu dalam menumbuhkan ketahanan dan beradaptasi dengan perubahan pekerjaan dengan meningkatkan modal sosial dan pengetahuan digital. Ketika individu menerima dukungan informasi dan berpartisipasi dalam interaksi sosial yang positif melalui media sosial organisasi, mereka menjadi lebih siap untuk mengatasi tantangan

terkait pekerjaan dan menunjukkan fleksibilitas yang lebih besar dalam metode kerja mereka. Liang dkk. (2025) menyarankan bahwa ketahanan karyawan berkontribusi pada peningkatan kinerja digital karena individu menjadi lebih mahir dalam mengelola harapan pekerjaan yang digerakkan oleh teknologi dan mengubah lingkungan kerja. Selain itu, Xu et al. (2026) menekankan bahwa pengetahuan digital dan modal sosial yang diperoleh melalui penggunaan teknologi digital dapat meningkatkan ketahanan digital karyawan, sehingga membuat mereka lebih mudah beradaptasi dengan transisi pekerjaan. Akibatnya, ketahanan karyawan bertindak sebagai mekanisme penting yang menjelaskan peran media sosial dalam membentuk kemampuan beradaptasi SDM di UKM di tengah transformasi digital yang sedang berlangsung.

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dampak budaya digital dan media sosial terhadap kemampuan beradaptasi SDM, dengan ketahanan karyawan menjadi faktor penengah di UMKM yang berlokasi di Kota Surakarta. Temuan menunjukkan bahwa budaya digital dan media sosial memberikan pengaruh positif dan signifikan pada kemampuan beradaptasi SDM dan ketahanan karyawan. Budaya digital yang mendorong penggunaan teknologi, pembelajaran digital, dan inovasi meningkatkan kemampuan individu dalam menavigasi transisi pekerjaan. Selain itu, media sosial memainkan peran penting dalam memperkuat komunikasi, menyediakan akses ke informasi, dan memfasilitasi kolaborasi kerja, sehingga membantu dalam peningkatan kemampuan beradaptasi individu. Studi ini lebih lanjut menegaskan bahwa ketahanan karyawan secara positif mempengaruhi kemampuan beradaptasi SDM dan dapat memediasi dampak budaya digital dan media sosial pada kemampuan beradaptasi SDM. Hasil ini menyiratkan bahwa ketahanan psikologis individu adalah mekanisme penting untuk membantu karyawan dalam mengatasi perubahan pekerjaan dan kemajuan teknologi dalam lanskap UKM yang dinamis.

Namun, penelitian ini memang memiliki beberapa keterbatasan, seperti rentang variabel penelitian yang terbatas mengenai budaya digital, media sosial, ketahanan karyawan, dan kemampuan beradaptasi SDM, yang berarti tidak memperhitungkan elemen lain yang dapat mempengaruhi kemampuan beradaptasi individu. Selain itu, penelitian ini terbatas pada UMKM di Kota Surakarta dengan kumpulan responden terbatas, membuat kesimpulan penelitian tidak dapat diterapkan secara luas. Akibatnya, penelitian masa depan harus mempertimbangkan memasukkan variabel tambahan seperti kepemimpinan digital, dukungan organisasi, dan kompetensi teknologi, serta memperluas basis responden. Bagi UMKM, sangat penting untuk menumbuhkan budaya digital yang mempromosikan inovasi dan pembelajaran teknologi dan untuk memaksimalkan penggunaan media sosial sebagai platform untuk komunikasi, kolaborasi, dan berbagi pengetahuan untuk meningkatkan ketahanan karyawan dan kemampuan beradaptasi SDM secara berkelanjutan.

Referensi:

Alaskar, T. H. (2025). Data-driven innovation and innovation ambidexterity for sustaining firm resilience: the mediating role of BA capabilities and digital culture. *Discover Sustainability*, 6(1), 888.

- Bernuzzi, C., Sommovigo, V., Maffoni, M., Setti, I., & Argentero, P. (2023). A mixed-method study on the bright side of organizational change: role clarity and supervisor support as resources for employees' resilience. *Journal of Change Management*, 23(2), 143-176.
- Busco, C., González, F., & Aránguiz, M. (2023). Factors that favor or hinder the acquisition of a digital culture in large organizations in Chile. *Frontiers in Psychology*, 14, 1153031.
- Cardoso, A., Pereira, M. S., Sá, J. C., Powell, D. J., Faria, S., & Magalhães, M. (2023). Digital culture, knowledge, and commitment to digital transformation and its impact on the competitiveness of Portuguese organizations. *Administrative Sciences*, 14(1), 8.
- Cieslak, V., & Valor, C. (2025). Moving beyond conventional resistance and resisters: an integrative review of employee resistance to digital transformation. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2442550.
- Khaw, K. W., Alnoor, A., Al-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2023). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*, 42(22), 19137-19160.
- Kocak, S., & Pawlowski, J. (2023). Digital organizational culture: A qualitative study on the identification and impact of the characteristics of a digital culture in the craft sector. *SN Computer Science*, 4(6), 819.
- Liang, M., Zhihao, Q., Ge, Z., Xin, Z., & Hao, F. (2025). How employee resilience contributes to digital performance: moderating role of enterprise social media usage. *Behaviour & Information Technology*, 44(4), 713-730.
- Liu, Q., & Kamioka, T. (2025). The effects of employees' digital growth mindset and supervisors' coaching behaviour on digital self-efficacy. *Technology in Society*, 81, 102875.
- Long, T., Cooke, F. L., & Mavondo, F. (2025). Developing a resilient workforce in the context of organisational change: the role of employee assistance programmes. *The International Journal of human resource management*, 36(9), 1592-1620.
- Luqman, A., Zhang, Q., & Hina, M. (2023). Employees' proactiveness on enterprise social media and social consequences: An integrated perspective of social network and social exchange theories. *Information & Management*, 60(6), 103843.
- Ma, L., Yu, P., Zhang, X., & Hao, F. (2025). How enterprise social media usage contributes to employee resilience: moderating role of individual adaptability. *Behaviour & Information Technology*, 44(1), 131-149.
- Masood, A., Zhang, Q., Ali, M., Cappiello, G., & Dhir, A. (2023). Linking enterprise social media use, trust and knowledge sharing: paradoxical roles of communication transparency and personal blogging. *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 1056-1085.
- Naibaho, S. B., Tannady, H., Meria, L., Abadi, F., & Rojuaniah, R. (2025). Psychological Effects in the Relationship of Digital Human Resource Management to Employee Resilience: A Literature Review. *Bulletin of Counseling and Psychotherapy*, 7(3).
- Pitafi, A. H., Masood, F., & Pitafi, S. (2026). Unlocking potential: how enterprise social media features shape employee agility performance. *Information Technology & People*, 39(2), 711-738.
- Santos de Souza, F. D. O., & Chimenti, P. (2024). Emotions in organizational change:

- An integrative review. *Journal of change management*, 24(2), 137-176.
- Siregar, C. J., & Hendarman, A. F. (2023). Increasing employee performance through digital culture, compensation, career development and employee resilience in PT. Janji Mulya Executive Learning. *Int J Curr Sci Res Rev*, 6(01), 821-32.
- Sony, M., & Mekoth, N. (2022). Employee adaptability skills for Industry 4.0 success: a road map. *Production & Manufacturing Research*, 10(1), 24-41.
- Tang, G., Abu Bakar, R., & Omar, S. (2024). Positive psychology and employee adaptive performance: Systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 15, 1417260.
- Valta, M., Hildebrandt, Y., & Maier, C. (2024). Fostering the digital mindset to mitigate technostress: an empirical study of empowering individuals for using digital technologies. *Internet Research*, 34(6), 2341-2369.
- Van Der Schaft, A. H., Lub, X. D., Van Der Heijden, B., & Solinger, O. N. (2024). How employees experience digital transformation: A dynamic and multi-layered sensemaking perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 48(5), 803-820.
- Wut, T. M., Lee, S. W., & Xu, J. (2022). Role of organizational resilience and psychological resilience in the workplace – Internal stakeholder perspective. *International journal of environmental research and public health*, 19(18), 11799.
- Xu, Y. Y., Ma, L., & Hao, F. (2026). Linking AI affordances to employee digital resilience: the role of social capital and digital knowledge. *Journal of Intellectual Capital*, 1-28.
- Zhu, M., Ji, G., Sun, Y., Jeyaraj, A., & Yang, B. (2025). Enterprise social media and employee resilience: integration of the lens of communication visibility and social network ties. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1-11.