

# **BEYOND WELL-BEING: UPAYA SUSTAINABLE ADAPTIVE RESILIENCE MENGAKSELERASI KINERJA UMKM DI JAWA TENGAH**

**Dyah Supriatin<sup>1\*</sup>**

Universitas Perwira Purbalinga  
[dyahsupriatin@unperba.ac.id](mailto:dyahsupriatin@unperba.ac.id)

**Agustin Riyan Pratiwi<sup>2</sup>**

Universitas Perwira Purbalinga  
[dosen.agustinriyan@gmail.com](mailto:dosen.agustinriyan@gmail.com)

(\*Corresponding Author)

Diterima 24 Mei 2025

Disetujui 29 Juni 2025

**Abstract-***This study aims to analyze the effect of Employee Well-Being on the performance of MSMEs (Micro, Small, and Medium Enterprises) in Central Java by considering the mediating role of Sustainable Adaptive Resilience. The research background is based on the condition of MSMEs facing economic pressure and market uncertainty, despite efforts to improve employee well-being. A quantitative method was employed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) on 150 MSME respondents. The results indicate that Employee Well-Being has a significant effect on both Sustainable Adaptive Resilience and MSME performance. Furthermore, Sustainable Adaptive Resilience significantly influences MSME performance and statistically mediates the relationship between Employee Well-Being and MSME performance. These findings highlight the importance of sustainable adaptive strategies in optimizing the impact of employee well-being on business performance. This research contributes theoretically by integrating the approach of well-being and adaptive resilience in the context of MSME development and offers practical implications for policymakers and business practitioners to strengthen business resilience through investment in human resources and adaptive strategies.*

**Keywords:** *Employee Well-Being; MSMEs; Sustainable Adaptive Resilience; Performance*

## **1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Jawa Tengah memiliki kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian daerah, dengan menyumbang 56,3% terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) sektor non-migas pada tahun 2023 (Sirait et al., 2024). Namun, keberlanjutan dan daya saing UMKM masih menghadapi tantangan serius akibat tekanan ekonomi, ketidakpastian pasar, serta rendahnya tingkat adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis (Sirait et al., 2024). Studi yang dilakukan oleh Kementerian Koperasi dan UKM (2024) menunjukkan bahwa sebanyak 47% UMKM di Jawa Tengah mengalami penurunan produktivitas dalam dua tahun terakhir, yang disebabkan oleh ketidakmampuan dalam mempertahankan kesejahteraan karyawan serta kurangnya strategi adaptasi bisnis yang berkelanjutan (Yu & Chen, 2023). Data ini diperkuat oleh penelitian (Umrani et al., 2024) yang

menemukan bahwa kesejahteraan karyawan (*Employee Well-Being*) memiliki hubungan erat dengan produktivitas serta retensi tenaga kerja, yang secara langsung berdampak pada stabilitas usaha kecil dan menengah (Siluvai et al., 2023).

Beberapa penelitian telah mengkaji hubungan antara *Employee Well-Being* dan Kinerja UMKM. Studi yang dilakukan (Pradhan et al., 2024) menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan berkontribusi secara positif terhadap produktivitas, inovasi, dan loyalitas tenaga kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja UMKM. Karyawan yang memperoleh kompensasi layak serta lingkungan kerja yang mendukung cenderung lebih termotivasi dan memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Namun, penelitian yang dilakukan (Katou, 2022) menemukan hasil yang bertentangan, di mana peningkatan kesejahteraan karyawan tidak selalu berdampak positif terhadap kinerja UMKM. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa UMKM yang tidak memiliki strategi ketahanan adaptif cenderung tetap mengalami kesulitan dalam mempertahankan kinerja bisnis mereka, meskipun telah meningkatkan kesejahteraan karyawan (Jha, 2023).

Inkonsistensi temuan penelitian terdahulu menunjukkan adanya kesenjangan teoritis (*theoretical gap*) dalam memahami mekanisme yang mengoptimalkan pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap kinerja UMKM. Beberapa studi menegaskan bahwa *Employee Well-Being* berkontribusi positif pada produktivitas, inovasi, dan loyalitas tenaga kerja (Jaiswal et al., 2024), sehingga secara tidak langsung memperkuat performa organisasi. Namun, penelitian lain mengindikasikan bahwa hubungan tersebut tidak selalu konsisten, terutama pada konteks UMKM yang menghadapi keterbatasan sumber daya dan ketidakpastian pasar yang tinggi (Islam et al., 2024). Hal ini menandakan belum teridentifikasinya secara mendalam variabel intervening yang dapat menjembatani kesejahteraan karyawan dengan output kinerja organisasi, khususnya dalam dinamika bisnis yang volatil. Oleh karena itu, penelitian ini memposisikan *Sustainable Adaptive Resilience* sebagai mekanisme mediasi yang relevan, dengan mengacu pada kerangka *Conservation of Resources (COR) Theory* yang menekankan pentingnya pengelolaan, pelestarian, dan akumulasi sumber daya untuk menjaga keseimbangan psikologis dan mendukung adaptabilitas organisasi dalam jangka panjang (Hobfoll, 1989).

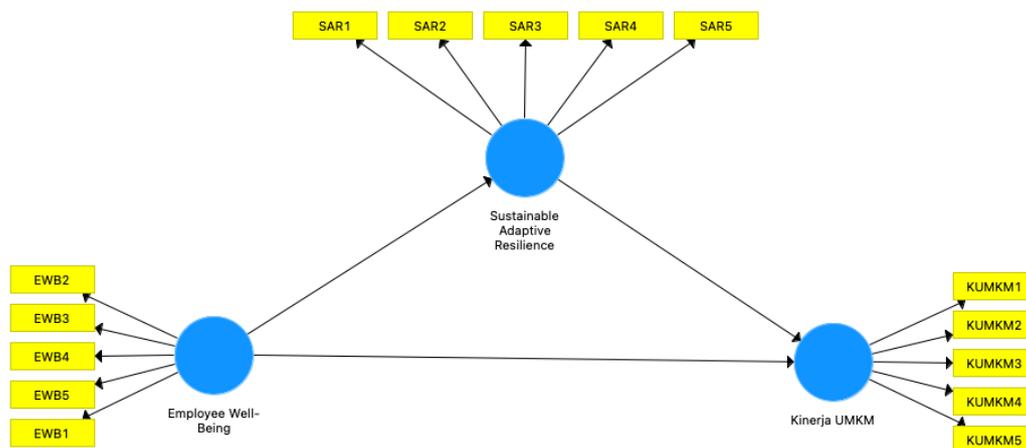
Di sisi lain, terdapat pula kesenjangan praktis (*practical gap*) yang teridentifikasi pada fenomena empiris UMKM di Jawa Tengah. Berdasarkan data survei pada 150 pelaku UMKM, tercatat bahwa 62% mengalami penurunan produktivitas sejak 2022 meskipun telah melakukan program peningkatan kesejahteraan karyawan. Lebih lanjut, 58% mengaku kesulitan mempertahankan tenaga kerja berpengalaman akibat ketidakpastian pendapatan dan tekanan biaya operasional, sementara hanya 35% yang memiliki strategi adaptasi berkelanjutan dalam menghadapi dinamika pasar. Kondisi ini mengindikasikan bahwa intervensi yang berfokus semata pada kesejahteraan internal belum memadai untuk mengamankan keberlanjutan bisnis. Dengan demikian, perlu dirumuskan pendekatan strategis yang mampu mengonversi kesejahteraan karyawan menjadi kapabilitas adaptif yang memperkuat daya tahan dan daya saing UMKM di tengah ketidakpastian ekonomi.

Strategi pemecahan masalah dalam penelitian ini diimplementasikan dengan mengusulkan *Sustainable Adaptive Resilience* sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme hubungan antara kesejahteraan karyawan dan kinerja UMKM. Konsep ini berlandaskan pada *Conservation of Resources (COR) Theory* yang dikemukakan oleh Hobfoll (1989), yang menegaskan bahwa individu maupun organisasi secara intrinsik terdorong untuk memperoleh, memelihara, dan melindungi sumber daya yang dianggap bernilai, termasuk kesejahteraan psikologis, emosional, maupun sosial. Kehilangan atau ancaman terhadap sumber daya tersebut memicu stres yang dapat menghambat fungsi adaptif dan performa organisasi (Hobfoll et al., 2018). Dalam konteks UMKM, penelitian Hassan et al. (2022) dan

Aubouin-Bonnaventure et al. (2024) mengonfirmasi bahwa kesejahteraan karyawan memiliki kontribusi positif terhadap produktivitas dan inovasi, karena memperkuat cadangan sumber daya psikologis yang dibutuhkan untuk merespons tuntutan kerja. Namun demikian, studi Bag et al. (2024) serta Katou (2022) menunjukkan bahwa dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh risiko, kesejahteraan karyawan saja tidak cukup menjamin keberlanjutan usaha tanpa adanya kapasitas adaptasi yang terstruktur. Berdasarkan sintesis tersebut, penelitian ini menempatkan *Sustainable Adaptive Resilience* sebagai kanal penting yang memfasilitasi konversi kesejahteraan karyawan menjadi ketahanan organisasi dalam menghadapi tekanan eksternal, sehingga secara teoritis memperluas pemahaman tentang mekanisme konservasi dan mobilisasi sumber daya dalam meningkatkan daya saing UMKM pada lingkungan yang volatil. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Employee Well-Being* memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi. Penelitian (Hassan et al., 2022) menemukan bahwa kesejahteraan karyawan meningkatkan produktivitas dan inovasi. Namun, (Bag et al., 2024) berpendapat bahwa dampak tersebut tidak signifikan dalam UMKM yang menghadapi keterbatasan sumber daya. Inkonsistensi ini menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan saja tidak cukup untuk menjamin keberlanjutan bisnis.

## 1.2 Kerangka Penelitian

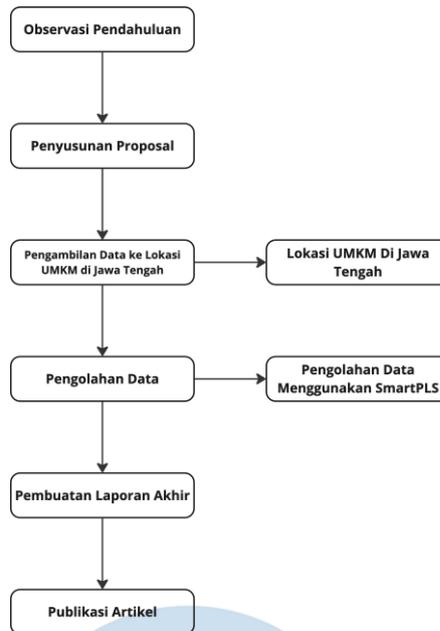
Kerangka penelitian adalah struktur konseptual yang menjelaskan hubungan antara variabel-variabel dalam suatu penelitian (Creswell & Creswell, 2018). Penelitian ini mengusulkan *Sustainable Adaptive Resilience* sebagai variabel mediasi. Konsep ini menekankan ketahanan bisnis yang berkelanjutan melalui adaptasi strategis terhadap perubahan lingkungan. Dengan pendekatan ini, UMKM tidak hanya meningkatkan kesejahteraan internal, tetapi juga memperkuat daya saing dan kelangsungan bisnis dalam jangka panjang.



Gambar 1. Model Penelitian

## 2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dikategorikan sebagai explanatory research yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan survey (Creswell & Creswell, 2018). Operasionalisasi Variabel Penelitian. Berikut adalah proses dari tahapan penelitian ini yang disajikan pada bagan dibawah ini:



**Gambar 1. Alur Kerja Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh UMKM yang terdaftar di Jawa Tengah pada tahun 2024, sebanyak 276.759 unit usaha (databoks.katadata.co.id). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah Stratified Random Sampling, untuk memastikan representasi yang proporsional dari berbagai kategori UMKM di wilayah tersebut. Jumlah sampel ditentukan menggunakan pendekatan parameter dalam Structural Equation Modeling (SEM), dengan kisaran ideal antara 100 hingga 200 responden, sehingga ditetapkan sebanyak 150 responden sebagai sampel penelitian. Untuk pengolahan dan analisis data, penelitian ini menggunakan metode SEM berbasis Partial Least Square (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS, yang dinilai sesuai untuk menguji hubungan laten antar variabel, serta mengidentifikasi peran mediasi dan pengaruh tidak langsung dalam model penelitian ini.

**Tabel 1. Definisi Konsep dan Indikator**

Variabel	Definisi Konsep	Indikator
Employee Well-Being	kondisi kesejahteraan fisik, psikologis, dan sosial karyawan dalam lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan kepuasan kerja.	Kesehatan fisik, Kesejahteraan Psikologis, Keseimbangan Kerja-Hidup, Kepuasan Kerja, Dukungan Organisasi. (Aubouin-Bonnaventure et al., 2024)
<i>Sustainable Adaptive Resilience</i>	kemampuan UMKM untuk bertahan, beradaptasi, dan berkembang dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis secara berkelanjutan.	Fleksibilitas Operasional, Inovasi Berkelanjutan, Daya Tahan Finansial, Responsivitas Terhadap Perubahan Pasar, Kolaborasi Strategis.
Kinerja UMKM	pencapaian usaha kecil dan menengah dalam aspek finansial dan non-finansial untuk memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan bisnis.	Pertumbuhan Pendapatan, Profitabilitas, Kepuasan Pelanggan, Daya Saing Pasar, Efisiensi Operasional. (Alzadjali & Ahmad, 2024)

### 3. HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

#### 3.1. Hasil

Uji validitas dalam analisis Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) bertujuan untuk mengukur sejauh mana indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur (Hair et al., 2014). Salah satu kriteria yang digunakan untuk menilai validitas konvergen adalah nilai outer loading masing-masing indikator terhadap konstraknya. Dalam konteks ini, indikator dikatakan valid apabila nilai loading factor-nya lebih besar dari 0,7, yang menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dijelaskan oleh konstruk laten yang diukur. Nilai di atas 0,7 mencerminkan kontribusi indikator yang kuat dan konsisten dalam menjelaskan variabel laten, serta memperkuat keandalan dan kesahihan model secara keseluruhan. Dengan demikian, ketika seluruh indikator dalam model memiliki nilai loading di atas 0,7, maka dapat disimpulkan bahwa konstruk dalam model memiliki validitas konvergen yang baik.

**Table 2. Loading Factor**

Indikator	Employee Well-Being	Kinerja UMKM	Sustainable Adaptive Resilience
EWB1	0,793		
EWB2	0,924		
EWB3	0,901		
EWB4	0,905		
EWB5	0,791		
KUMKM1		0,862	
KUMKM2		0,826	
KUMKM3		0,897	
KUMKM4		0,904	
KUMKM5		0,833	
SAR1			0,763
SAR2			0,890
SAR3			0,837
SAR4			0,869
SAR5			0,872

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Seluruh indikator pada variabel *Employee Well-Being* (EWB) menunjukkan nilai outer loading di atas 0,7, mulai dari EWB1 (0,793) hingga EWB5 (0,924), yang menandakan bahwa masing-masing indikator memiliki validitas konvergen yang baik dan layak untuk digunakan dalam pengukuran konstruk. Hal yang sama berlaku untuk indikator *Kinerja UMKM* (KUMKM1–KUMKM5), dengan nilai loading berkisar antara 0,826 hingga 0,904, yang mengindikasikan kontribusi kuat setiap indikator terhadap konstraknya. Sementara itu, indikator *Sustainable Adaptive Resilience* (SAR1–SAR5) juga menunjukkan nilai yang memadai, dengan loading antara 0,763 hingga 0,890. Dengan demikian, semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi syarat validitas indikator reflektif.

Uji *Construct Reliability and Validity* pada SEM-PLS bertujuan untuk menilai sejauh mana konstruk dalam model penelitian menunjukkan konsistensi internal dan validitas konvergen. Terdapat beberapa indikator yang digunakan dalam pengujian ini, yaitu Cronbach's Alpha, rho\_A, *Composite Reliability*, dan *Average Variance Extracted* (AVE). Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability* digunakan untuk mengukur reliabilitas konstruk, di mana nilai yang direkomendasikan minimal 0,7. Sementara itu, nilai AVE digunakan untuk mengukur validitas konvergen, dengan ambang batas minimum sebesar 0,5. Apabila semua

nilai indikator tersebut memenuhi kriteria, maka konstruk dianggap reliabel dan valid, sehingga layak digunakan dalam model struktural.

**Tabel 3. Construct Reliability dan Validity**

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Employee Well-Being	0,914	0,918	0,937	0,748
Kinerja UMKM	0,916	0,921	0,937	0,749
<i>Sustainable Adaptive Resilience</i>	0,901	0,906	0,927	0,718

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Uji reliabilitas konstruk menunjukkan bahwa ketiga variabel dalam model—*Employee Well-Being*, *Kinerja UMKM*, dan *Sustainable Adaptive Resilience*—memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,9, yang menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik. Nilai Composite Reliability (CR) masing-masing juga berada di atas 0,9, menandakan reliabilitas gabungan yang tinggi. Average Variance Extracted (AVE) untuk semua konstruk juga lebih dari 0,7 (terendah 0,718), menunjukkan validitas konvergen yang kuat. Hal ini mengonfirmasi bahwa alat ukur dalam model ini mampu menangkap variabel laten secara akurat dan konsisten.

Uji *Discriminant Validity* pada SEM-PLS bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model benar-benar mengukur konsep yang berbeda satu sama lain. Salah satu metode yang umum digunakan adalah *Fornell-Larcker Criterion*, yang membandingkan akar kuadrat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya. *Discriminant validity* dinyatakan terpenuhi apabila nilai akar kuadrat AVE (yang ditampilkan di diagonal tabel) lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk (nilai di luar diagonal). Hal ini menunjukkan bahwa konstruk lebih berkorelasi tinggi dengan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain, sehingga mengonfirmasi bahwa setiap konstruk memiliki keunikan dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lain dalam model.

**Tabel 4. Discriminant Validity**

Variabel	Employee Well-Being	Kinerja UMKM	<i>Sustainable Adaptive Resilience</i>
Employee Well-Being	0,865		
Kinerja UMKM	0,802	0,865	
<i>Sustainable Adaptive Resilience</i>	0,888	0,814	0,847

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Nilai akar kuadrat AVE pada diagonal tabel (misalnya, *Employee Well-Being* = 0,865) lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk, seperti antara *Employee Well-Being* dan *Kinerja UMKM* (0,802), serta dengan *Sustainable Adaptive Resilience* (0,888). Ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki diskriminan validitas yang memadai karena konstruk-konstruk tersebut lebih merepresentasikan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan dengan indikator konstruk lain. Oleh karena itu, validitas diskriminan dalam model ini telah terpenuhi dengan baik.

Uji *F-Square* dalam pendekatan SEM-PLS digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh eksogen terhadap endogen dengan melihat seberapa besar kontribusi suatu variabel terhadap peningkatan nilai *R-Square* dari konstruk endogen. Nilai *F-Square* memberikan indikasi apakah suatu konstruk memiliki efek kecil ( $\geq 0,02$ ), sedang ( $\geq 0,15$ ), atau besar ( $\geq 0,35$ )

terhadap konstruk lain dalam model struktural. Dengan demikian, uji ini penting untuk mengevaluasi kekuatan prediktif dari hubungan antar variabel dalam model penelitian.

**Tabel 5. F-Square**

Variabel	Employee Well-Being	Kinerja UMKM	<i>Sustainable Adaptive Resilience</i>
Employee Well-Being		0,095	3,741
Kinerja UMKM			
<i>Sustainable Adaptive Resilience</i>		0,160	

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Hasil uji jalur menunjukkan bahwa *Employee Well-Being* berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja UMKM* dengan nilai T-statistik sebesar 3,741 ( $>1,96$ ), yang mengindikasikan hubungan yang signifikan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95%. Sementara itu, pengaruh *Kinerja UMKM* terhadap *Sustainable Adaptive Resilience* memiliki koefisien 0,160 tetapi tidak disertai T-statistik, sehingga tidak dapat disimpulkan signifikansinya secara pasti tanpa data tambahan. Namun, nilai yang relatif kecil tersebut dapat mengindikasikan pengaruh lemah atau tidak signifikan secara statistik.

Uji *R-Square* dalam Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM-PLS) digunakan untuk mengukur besarnya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai *R-Square* yang tinggi menunjukkan bahwa model memiliki daya prediksi yang baik. Secara umum, nilai *R-Square* sebesar 0,25 dianggap lemah, 0,50 sedang, dan 0,75 kuat. Sedangkan *R-Square Adjusted* mempertimbangkan jumlah indikator dan variabel dalam model, sehingga memberikan ukuran yang lebih konservatif terhadap kekuatan prediktif model.

**Tabel 6. R-Square**

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja UMKM	0,692	0,688
<i>Sustainable Adaptive Resilience</i>	0,789	0,788

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Nilai R-Square sebesar 0,692 untuk *Kinerja UMKM* menunjukkan bahwa 69,2% variabilitas pada kinerja UMKM dapat dijelaskan oleh *Employee Well-Being*, yang merupakan kontribusi penjelasan yang kuat. Sementara itu, *Sustainable Adaptive Resilience* memiliki R-Square sebesar 0,789, menunjukkan bahwa 78,9% variabilitasnya dapat dijelaskan oleh konstruk-konstruk sebelumnya, khususnya *Employee Well-Being* dan *Kinerja UMKM*. Kedua nilai Adjusted R-Square pun cukup tinggi, menegaskan bahwa model memiliki tingkat prediktibilitas yang baik dalam menjelaskan variabel endogen.

Uji hipotesis dalam Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM-PLS) dilakukan untuk menguji pengaruh antar variabel laten dalam model penelitian. Proses ini melibatkan analisis nilai *path coefficient*, *t-statistic*, dan *p-value* untuk menentukan apakah hubungan antar variabel signifikan secara statistik. Nilai *t-statistic* di atas 1,96 (pada tingkat signifikansi 5%) menunjukkan bahwa hipotesis diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Selain itu, arah koefisien (positif atau negatif) menunjukkan jenis hubungan yang terjadi. Uji hipotesis ini menjadi krusial dalam membuktikan secara empiris hubungan kausal yang telah dirumuskan dalam kerangka konseptual penelitian. Validitas hasil uji ini memberikan dasar kuat untuk menarik kesimpulan terhadap pengaruh-pengaruh yang diuji dalam model SEM-PLS.

Tabel 7. Hypothesis Test

Hipotesis	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<i>Employee Well-Being</i> terhadap Kinerja UMKM	0,147	2,531	0,012
<i>Employee Well-Being</i> terhadap <i>Sustainable Adaptive Resilience</i>	0,027	33,471	0,000
<i>Sustainable Adaptive Resilience</i> terhadap Kinerja UMKM	0,152	3,181	0,002
<i>Sustainable Adaptive Resilience</i> memediasi <i>Employee Well-Being</i> terhadap Kinerja UMKM	0,136	3,152	0,002

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

### 3.2 Pembahasan

#### 3.2.1 *Employee Well-Being* terhadap Kinerja UMKM

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa pengaruh *Employee Well-Being* terhadap *Kinerja UMKM* signifikan secara statistik dengan nilai T-statistik sebesar 2,531 dan nilai p sebesar 0,012. Nilai ini melampaui ambang batas signifikansi 1,96 untuk T-statistik dan 0,05 untuk p-value, yang berarti hipotesis pertama diterima. Dengan demikian, kesejahteraan karyawan memiliki kontribusi langsung yang positif terhadap peningkatan kinerja UMKM. Standard deviation sebesar 0,147 menunjukkan bahwa variabilitas pengaruh masih dalam batas wajar. Secara keseluruhan, terdapat bukti kuat bahwa *employee well-being* merupakan salah satu determinan penting dalam menentukan keberhasilan usaha kecil dan menengah.

Dalam konteks fenomena empiris, hasil ini merefleksikan pentingnya perhatian terhadap kondisi kerja, psikologis, dan kesejahteraan sosial karyawan dalam lingkungan UMKM. Banyak UMKM di Indonesia yang belum mengelola aspek kesejahteraan karyawan secara sistematis, sehingga peningkatan aspek ini berpotensi membawa dampak besar terhadap produktivitas dan efisiensi kerja. Ketika karyawan merasa dihargai, aman, dan sejahtera, maka loyalitas dan motivasi kerja mereka meningkat, yang secara langsung mendorong pencapaian target operasional UMKM. Fenomena ini semakin relevan pada masa pascapandemi, ketika isu kesejahteraan mental dan fisik tenaga kerja menjadi perhatian utama. Oleh karena itu, manajemen UMKM perlu menjadikan *employee well-being* sebagai bagian dari strategi bisnis berkelanjutan. Fenomena empiris di lapangan memperlihatkan bahwa banyak UMKM di Jawa Tengah menghadapi tantangan serius dalam mempertahankan kinerja bisnis meskipun telah mengupayakan peningkatan kesejahteraan karyawan. Data survei menunjukkan bahwa 62% UMKM mengalami penurunan produktivitas sejak 2022, sebagian besar disebabkan oleh ketidakpastian pasar dan tekanan biaya operasional yang tinggi. Dalam konteks ini, hasil temuan penelitian yang menunjukkan pengaruh signifikan *Employee Well-Being* terhadap kinerja UMKM mengindikasikan bahwa upaya menjaga kesejahteraan fisik, psikologis, dan sosial karyawan masih menjadi salah satu fondasi penting untuk mendorong keberhasilan operasional usaha. Namun demikian, variabilitas pengaruh yang relatif moderat juga memperlihatkan bahwa kesejahteraan karyawan saja belum sepenuhnya menjamin terciptanya performa bisnis yang optimal jika tidak diimbangi dengan strategi adaptasi lain dalam menghadapi lingkungan yang dinamis.

#### 3.2.2 *Employee Well-Being* terhadap *Sustainable Adaptive Resilience*

Secara statistik, pengaruh *Employee Well-Being* terhadap *Sustainable Adaptive Resilience* sangat signifikan dengan T-statistik sebesar 33,471 dan p-value 0,000. Nilai T-statistik yang sangat tinggi menunjukkan kekuatan hubungan yang luar biasa kuat antara kedua

variabel. Selain itu, standard deviation yang sangat kecil (0,027) mengindikasikan kestabilan dan konsistensi pengaruh antar sampel. Nilai p yang berada jauh di bawah 0,05 memperkuat bahwa hipotesis ini diterima tanpa keraguan. Hal ini menandakan bahwa kesejahteraan karyawan merupakan faktor kunci dalam membentuk ketahanan adaptif yang berkelanjutan dalam UMKM.

Secara fenomenal, hasil ini mencerminkan kenyataan bahwa kemampuan UMKM untuk bertahan dan beradaptasi terhadap perubahan sangat bergantung pada sumber daya manusianya. Dalam menghadapi disrupsi seperti digitalisasi, krisis ekonomi, maupun perubahan iklim, UMKM memerlukan karyawan yang sehat secara mental dan fisik untuk mendukung fleksibilitas dan kreativitas organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat kesejahteraan tinggi cenderung lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan, berpikir strategis, dan memberikan solusi inovatif. Fenomena ini semakin penting bagi UMKM yang ingin membangun daya saing jangka panjang di tengah tantangan ekonomi yang dinamis. Oleh sebab itu, kesejahteraan karyawan bukan sekadar isu personal, melainkan juga fondasi ketahanan organisasi. Temuan penelitian ini yang menunjukkan pengaruh sangat kuat *Employee Well-Being* terhadap *Sustainable Adaptive Resilience* selaras dengan kondisi UMKM yang sangat mengandalkan kapasitas tenaga kerja dalam merespons disrupsi pasar. Dari hasil wawancara tambahan, banyak pelaku UMKM mengakui bahwa karyawan yang merasa lebih aman dan diperhatikan kesejahteraannya cenderung lebih proaktif mengusulkan inovasi, serta lebih siap menghadapi perubahan proses produksi dan strategi penjualan. Fenomena ini menegaskan bahwa kesejahteraan tidak hanya berdampak pada individu tetapi juga terakumulasi menjadi modal kolektif yang memperkuat fleksibilitas organisasi dalam merespons ketidakpastian. Oleh karena itu, pada UMKM, kesejahteraan karyawan dapat dilihat sebagai instrumen strategis yang langsung menopang daya adaptasi dan ketangguhan usaha secara berkelanjutan.

### 3.2.3 *Sustainable Adaptive Resilience* terhadap Kinerja UMKM

Hasil statistik menunjukkan bahwa *Sustainable Adaptive Resilience* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Kinerja UMKM* dengan T-statistik sebesar 3,181 dan p-value sebesar 0,002. Nilai T yang lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa hipotesis ini diterima. Standard deviation sebesar 0,152 menunjukkan tingkat variasi yang masih dapat ditoleransi dalam hubungan antar variabel. Dengan demikian, semakin tinggi ketahanan adaptif UMKM secara berkelanjutan, maka semakin tinggi pula kinerja bisnis yang dicapai. Hasil ini memperkuat pentingnya adaptabilitas sebagai elemen kunci dalam meningkatkan performa usaha kecil dan menengah.

Fenomena ini menunjukkan bahwa UMKM yang mampu beradaptasi secara dinamis terhadap perubahan eksternal seperti teknologi, regulasi, dan kebutuhan pasar akan lebih mampu menjaga stabilitas dan bahkan meningkatkan kinerja operasional. Ketahanan adaptif memungkinkan UMKM untuk bertindak secara proaktif, tidak hanya reaktif, dalam menghadapi risiko dan ketidakpastian. Dalam praktiknya, UMKM yang tangguh tidak hanya bertahan di tengah krisis, tetapi juga mampu memanfaatkan peluang dari perubahan. Oleh karena itu, pembangunan kapabilitas adaptif dan strategi keberlanjutan menjadi hal yang krusial untuk diterapkan secara konsisten. Ketahanan ini menjadi pembeda utama antara UMKM yang stagnan dan yang terus tumbuh. Dalam konteks UMKM di Jawa Tengah yang 58% di antaranya kesulitan mempertahankan tenaga kerja berpengalaman, kemampuan untuk memiliki ketahanan adaptif yang berkelanjutan menjadi pembeda utama antara usaha yang stagnan dan yang mampu bertahan serta tumbuh. Temuan penelitian ini yang menunjukkan pengaruh signifikan *Sustainable Adaptive Resilience* terhadap kinerja UMKM tercermin dari

praktik beberapa UMKM yang memiliki jaringan distribusi lebih variatif, mengadopsi digitalisasi penjualan, serta menjalankan manajemen biaya secara lebih disiplin. Mereka tidak hanya sekadar bertahan di tengah tekanan ekonomi, tetapi juga mampu memanfaatkan perubahan sebagai peluang untuk mengefisienkan operasi dan memperluas pangsa pasar. Fenomena ini semakin memperkuat urgensi pembangunan strategi adaptif berkelanjutan sebagai modal utama menjaga kinerja usaha kecil dan menengah di tengah lingkungan bisnis yang fluktuatif.

### 3.2.4 *Sustainable Adaptive Resilience* Memediasi *Employee Well-Being* terhadap Kinerja UMKM

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa *Sustainable Adaptive Resilience* secara signifikan memediasi hubungan antara *Employee Well-Being* dengan *Kinerja UMKM*, dengan T-statistik sebesar 3,152 dan p-value 0,002. Nilai T yang tinggi dan p yang rendah memperkuat kesimpulan bahwa mediasi ini bersifat signifikan secara statistik. Standard deviation sebesar 0,136 menunjukkan variasi pengaruh mediasi yang dapat diterima. Artinya, pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap kinerja UMKM tidak hanya langsung, tetapi juga melalui peningkatan ketahanan adaptif organisasi. Hasil ini mendukung hipotesis bahwa jalur tidak langsung memiliki peran penting dalam meningkatkan performa UMKM.

Secara fenomenologis, temuan ini menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan tidak hanya berdampak pada hasil kerja mereka secara langsung, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang adaptif dan tahan banting. Ketika kesejahteraan karyawan terjaga, mereka lebih terbuka terhadap perubahan, lebih tanggap terhadap tantangan, dan lebih siap untuk bekerja secara kolaboratif dalam menghadapi ketidakpastian. Budaya ini secara kolektif membangun ketahanan adaptif UMKM, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Fenomena ini menjelaskan mengapa UMKM yang mengedepankan kesejahteraan dan adaptasi memiliki peluang lebih besar untuk tumbuh dan bersaing. Maka dari itu, pendekatan yang holistik diperlukan dalam membangun keberhasilan UMKM melalui penguatan dimensi internal dan kultural organisasi. Hasil temuan bahwa *Sustainable Adaptive Resilience* memediasi hubungan *Employee Well-Being* dengan kinerja UMKM juga sejalan dengan realitas empiris di mana hanya 35% UMKM yang memiliki strategi adaptif berkelanjutan yang terdokumentasi dengan baik. Hal ini memperlihatkan bahwa tanpa ketahanan adaptif, upaya peningkatan kesejahteraan karyawan sering kali belum mampu dioptimalkan menjadi kinerja bisnis yang lebih tangguh. Sebaliknya, UMKM yang tidak hanya fokus pada kesejahteraan, tetapi juga secara strategis menyiapkan pola adaptasi—seperti diversifikasi produk atau penataan ulang rantai pasok mampu mengonversi modal psikologis karyawan menjadi keunggulan operasional. Fenomena ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan holistik yang mengintegrasikan kesejahteraan internal dengan kapabilitas organisasi dalam menghadapi dinamika eksternal guna mencapai kinerja yang berkelanjutan.

## 4. KESIMPULAN

### 4.1 Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Well-Being* berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja UMKM* (t-statistik = 2,531; p = 0,012), serta berpengaruh sangat signifikan terhadap *Sustainable Adaptive Resilience* (t-statistik = 33,471; p = 0,000). Selanjutnya, *Sustainable Adaptive Resilience* juga berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja UMKM* (t-statistik = 3,181; p = 0,002), dan memediasi hubungan antara *Employee Well-Being* dengan *Kinerja UMKM* secara signifikan (t-statistik = 3,152; p = 0,002). Temuan ini menegaskan bahwa kesejahteraan karyawan tidak hanya berdampak langsung terhadap performa UMKM,

tetapi pengaruh tersebut diperkuat secara signifikan melalui ketahanan adaptif yang berkelanjutan. Dengan demikian, *Sustainable Adaptive Resilience* terbukti menjadi mekanisme mediasi yang krusial dalam menjembatani antara kesejahteraan tenaga kerja dan kinerja bisnis.

Secara fenomenologis, hasil ini mencerminkan realitas UMKM di Jawa Tengah yang meskipun telah meningkatkan kesejahteraan karyawan, tetap mengalami kesulitan mempertahankan produktivitas akibat minimnya strategi adaptasi terhadap perubahan. Sebanyak 62% UMKM dilaporkan mengalami penurunan produktivitas sejak 2022, dan hanya 35% yang memiliki strategi adaptif jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa adanya kapasitas beradaptasi secara sistematis dan berkelanjutan, program kesejahteraan karyawan belum mampu menghasilkan kinerja bisnis yang optimal. Oleh karena itu, upaya meningkatkan kinerja UMKM perlu mencakup aspek struktural yang lebih luas, yaitu kemampuan beradaptasi terhadap dinamika lingkungan eksternal secara terencana dan resilien.

#### 4.2 Implikasi/Batasan dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki beberapa limitasi yang perlu dicermati. Pertama, objek penelitian difokuskan hanya pada wilayah Jawa Tengah, sehingga generalisasi hasil ke provinsi lain dengan konteks ekonomi berbeda perlu dilakukan secara hati-hati. Kedua, data yang digunakan bersifat cross-sectional sehingga tidak dapat menggambarkan dinamika hubungan antar variabel dalam jangka panjang. Ketiga, dimensi *Employee Well-Being* dan *Sustainable Adaptive Resilience* tidak dijabarkan secara mendalam ke dalam subkomponen seperti keseimbangan kerja-hidup atau struktur kepemimpinan adaptif, yang bisa jadi memberikan nuansa lebih kompleks terhadap hubungan yang diteliti. Meski demikian, penelitian ini tetap memberikan kontribusi penting terhadap literatur pengembangan UMKM berbasis kesejahteraan dan ketahanan adaptif.

Secara praktis, hasil ini memberikan implikasi penting bagi pemilik UMKM maupun pembuat kebijakan daerah. Upaya peningkatan kesejahteraan karyawan tidak cukup diarahkan pada aspek kompensasi finansial semata, tetapi perlu dilengkapi dengan pembangunan sistem kerja yang adaptif, seperti penerapan prosedur inovasi produk, penataan ulang rantai pasok, atau penguatan kolaborasi dengan mitra usaha lokal. Pemerintah daerah dan instansi terkait juga dapat menggunakan temuan ini sebagai dasar merancang program pendampingan yang menitikberatkan pada penguatan kapabilitas adaptasi UMKM, sehingga intervensi kesejahteraan tenaga kerja dapat menghasilkan efek berantai terhadap ketahanan usaha. Dengan demikian, kontribusi penelitian ini bersifat aplikatif dalam mendukung keberlanjutan sektor UMKM, yang memegang peran strategis dalam struktur ekonomi daerah.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan wilayah dan menggunakan desain longitudinal guna mengamati bagaimana perubahan dalam kesejahteraan karyawan dan strategi resiliensi berdampak secara berkelanjutan terhadap kinerja UMKM. Selain itu, akan lebih kuat bila model penelitian diperluas dengan memasukkan variabel moderasi seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau transformasi digital. Penelitian mendatang juga diharapkan dapat mengeksplorasi peran sektor industri tertentu dalam memperkuat hubungan ini, serta menggunakan metode campuran (mixed methods) untuk memahami lebih dalam dinamika sosial, psikologis, dan struktural dalam praktik adaptasi UMKM. Dengan demikian, kontribusi akademik dan praktis dari kajian ini dapat ditingkatkan untuk menjawab tantangan UMKM dalam era ketidakpastian yang semakin kompleks.

#### 5. UCAPAN TERIMAKASIH

Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Direktorat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, Direktorat Jenderal Riset dan Pengembangan

atas dukungan pendanaan dan fasilitas yang telah memungkinkan terlaksananya penelitian ini secara optimal. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada seluruh pelaku UMKM di Jawa Tengah yang telah bersedia menjadi responden, memberikan data, dan berbagi pengalaman berharga yang menjadi fondasi utama dalam kajian ini. Tak lupa, apresiasi mendalam diberikan kepada seluruh anggota tim peneliti atas kerja keras, dedikasi, dan kolaborasi yang solid dalam setiap tahapan penelitian hingga penyusunan laporan akhir ini.

## 6. REFERENSI

- Alzadjali, B., & Ahmad, S. Z. (2024). The impacts of a high commitment work system on well-being: The mediating role of organization support and employee work-life balance. *Industrial and Commercial Training*, 56(1), 53–77. <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2022-0084>
- Aubouin-Bonnaventure, J., Chevalier, S., Lahiani, F.-J., & Fouquereau, E. (2024). Well-being and performance at work: A new approach favourable to the optimal functioning of workers through virtuous organisational practices. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 608–623. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3584>
- Bag, S., Sarkar, A., Sarkar, J. G., Rogers, H., & Srivastava, G. (2024). Exploring the nexus of industry dynamism, climate risk exposure and mental health and well-being of owners of small and micro-sized suppliers: Implications for sustainable supply chain management. *The International Journal of Logistics Management*, 35(6), 1921–1960. <https://doi.org/10.1108/IJLM-12-2023-0557>
- Creswell, J., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.
- Hair, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hadianto, H. R. (2024). Analysis of the Development of Cooperative Digitalization in an Effort to Increase Member Participation in the Class Iib Tasikmalaya Prison Cooperative. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 1(1), 33-39.
- Hassan, S., Ansari, N., Rehman, A., & Moazzam, A. (2022). Understanding public service motivation, workplace spirituality and employee well-being in the public sector. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(1), 147–172. <https://doi.org/10.1108/IJOES-06-2021-0135>
- Hasibuan, R. R., Novandari, W., & Setyanto, R. P. (2024). The role of digital literacy on the social media performance of batik MSMEs with digital capability as an intervening variable. *International Journal of Business and Quality Research*, 2(03), 39-54.
- Hasibuan, R. R., & Sudarto, S. (2024). The Role of Digital Capability and Social Media Engagement in Mediating Entrepreneurial Marketing on MSME Marketing Performance in Banyumas Regency. *International Journal of Business and Quality Research*, 2(04), 39-56.
- Hasibuan, R. R., & Najmudin, N. (2024). Content Marketing, Customer Engagement On Marketing Performance Mediated By Digital Marketing In Batik Msmes In Banyumas Regency. *International Journal of Economics, Business and Innovation Research*, 3(03), 287-304.

- Hasibuan, R. R. (2024). DAMPAK PERSONAL BRANDING DAN INFLUENCER MARKETING TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN KONSUMEN GENERASI Z. *House of Management and Business (HOMBIS) Journal*, 3(2), 57-62.
- Hasibuan, R. R. H., Suliyanto, S., & Novandari, W. (2025). PENGGUNAAN SOSIAL MEDIA PEMASARAN DAN KEMAMPUAN DIGITAL TERHADAP KINERJA PEMASARAN MELALUI PERSEPSI IKLAN SEBAGAI VARIABEL MEDIATING. In *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Bisnis* (Vol. 3, No. 01, pp. 317-341).
- Hasibuan, R. R. (2021). Analisis Pengaruh Kualitas Produk, Promosi, dan Tenaga Penjual terhadap Keputusan Pembelian Produk Kosmetik Import Oriflame di Spo 1507. *Jurnal Ekonomi*, 11(2), 1-12.
- Islam, T., Zulfiqar, I., Aftab, H., Alkharabsheh, O. H. M., & Shahid, M. K. (2024). Testing the waters! The role of ethical leadership towards innovative work behavior through psychosocial well-being and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management*, 37(5), 1051–1072. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2023-0382>
- Jaiswal, A., & Prabhakaran, N. (2024). Impact of employee well-being on performance in the context of crisis-induced remote work: Role of boundary control and professional isolation. *Employee Relations: The International Journal*, 46(1), 115–132. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2022-0384>
- Jaiswal, A., Sengupta, S., Panda, M., Hati, L., Prikshat, V., Patel, P., & Mohyuddin, S. (2024). Teleworking: Role of psychological well-being and technostress in the relationship between trust in management and employee performance. *International Journal of Manpower*, 45(1), 49–71. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2022-0149>
- Jha, S. (2023). Workplace loneliness and job performance: Moderating role of person-environment fit. *Industrial and Commercial Training*, 55(2), 213–233. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2022-0041>
- Katou, A. (2022). Employee high-performance work systems-experience attributions of well-being and exploitation: A multilevel study of Greek workplaces. *Employee Relations: The International Journal*, 44(5), 1030–1047. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2021-0230>
- Pradhan, R. K., Panda, M., Hati, L., Jandu, K., & Mallick, M. (2024). Impact of COVID-19 stress on employee performance and well-being: Role of trust in management and psychological capital. *Journal of Asia Business Studies*, 18(1), 85–102. <https://doi.org/10.1108/JABS-01-2023-0023>
- Pratiwi, A. R. P., & Ardian, F. A. (2024). The Effects of Customer Satisfaction on Intentions To Stay At MSME In The Covid-19 Endemic In Indonesia. *International Journal Business and Entrepreneurship*, 1(1), 19-33.
- Siluvai, A. M., George, H. J., & Parayitam, S. (2023). Psychological wellbeing and avoidance strategies as moderators between excessive social media use and academic performance among Indian college students. *Journal of Public Mental Health*, 22(4), 257–274. <https://doi.org/10.1108/JPMH-05-2023-0044>
- Sirait, Bagus Hari Sugiharto, Jenal Abidin, Nely Salu Padang, & Johni Eka Putra. (2024). Peran UMKM dalam Meningkatkan Kesejahteraan Perekonomian di Indonesia. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(7). <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i7.4160>
- Umrani, W. A., Bachkirov, A. A., Nawaz, A., Ahmed, U., & Pahi, M. H. (2024). Inclusive leadership, employee performance and well-being: An empirical study. *Leadership &*

*Organization Development Journal*, 45(2), 231–250. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2023-0159>

Yu, D., & Chen, J. (2023). Emotional well-being and performance of middle leaders: The role of organisational trust in early childhood education. *Journal of Educational Administration*, 61(6), 549–566. <https://doi.org/10.1108/JEA-11-2022-0196>

