

FAKTOR PENENTU BUSINESS RESILIENCE PADA PERUSAHAAN PROPERTI DAN REAL ESTATE DI JABODETABEK

Antonius Indarto¹, Sawidji Widoatmodjo^{2*}

¹Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara Jakarta
antonius.117231027@stu.untar.ac.id

²Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara Jakarta
sawidjiw@pps.untar.ac.id

*Penulis Korespondensi

Masuk : dd-mm-yyyy, revisi: 27-04-2025, diterima untuk diterbitkan : 30-04-2025

ABSTRAK

Pertumbuhan sektor properti maupun real estate telah menjadikannya sebagai pilar penting dalam mendukung laju pembangunan ekonomi nasional. Penelitian dilakukan dengan tujuan untuk menguji bagaimana pengaruh Dynamic Capability dan Transformational Leadership terhadap Business Resilience dengan Readiness to Change sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan pada beberapa perusahaan properti maupun real estate di wilayah Jabodetabek dengan melibatkan 223 responden yang sebagian besar merupakan perempuan, berada pada posisi manajerial, dan bekerja di lokasi strategis seperti Jakarta. Penelitian dilakukan dengan metode kuantitatif menggunakan teknik analisis PLS-SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Transformational Leadership berpengaruh secara signifikan terhadap Business Resilience, baik secara langsung maupun melalui mediasi Readiness to Change. Sementara itu, Dynamic Capability memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Business Resilience secara langsung, namun tidak menunjukkan pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui Readiness to Change. Temuan ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan transformasional dalam membentuk kesiapan organisasi menghadapi perubahan dan memperkuat ketahanan bisnis. Implikasi hasil penelitian memberikan insight bahwa perusahaan perlu mendorong gaya kepemimpinan transformasional dan secara aktif membangun kapabilitas dinamis untuk meningkatkan daya tahan terhadap perubahan pasar dan krisis di masa depan.

Kata Kunci: Dynamic Capability, Transformational Leadership, Readiness to Change, Business Resilience, Properti & Real Estate

ABSTRACT

The growth of the property and real estate sector has made it an important pillar in supporting the pace of national economic development. The study was conducted to examine how Dynamic Capability and Transformational Leadership influence Business Resilience with Readiness to Change as a mediating variable. The study was conducted in several property and real estate companies in the Jabodetabek area involving 223 respondents, most of whom were women, in managerial positions, and working in strategic locations such as Jakarta. The method used was a quantitative method and used the Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) analysis technique. The results of the study showed that Transformational Leadership had a significant effect on Business Resilience, both directly and through the mediation of Readiness to Change. Meanwhile, Dynamic Capability had a significant effect on Business Resilience directly, but did not show a significant indirect effect through Readiness to Change. This finding confirms the importance of the role of transformational leadership in shaping organizational readiness to face change and strengthening business resilience. The implications of the research results provide insight that companies need to encourage a transformational leadership style and actively build dynamic capabilities to increase resilience to market changes and future crises.

Keywords: Dynamic Capability, Transformational Leadership, Readiness to Change, Business Resilience, Property & Real Estate

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pertumbuhan industri properti dan real estate telah menjadi satu sektor yang memberi kontribusi penting dalam pertumbuhan di bidang ekonomi secara nasional. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat menyatakan bahwa pertumbuhan sektor properti dan real estate telah

memberikan *multiplier effect* karena mampu menggerakkan 185 subsektor industri lain, misalnya transportasi, lembaga pembiayaan, material, furniture, food and beverage dan lain sebagainya. Hal ini menunjukkan bahwa sinergi yang kuat dengan berbagai sektor telah mempercepat dan membantu memulihkan ekonomi nasional. Kinerja positif sektor properti dan real estate juga berguna dalam menghadapi tantangan besar Indonesia dalam memenuhi kebutuhan rumah. Pada tahun 2023, kepemilikan rumah di Indonesia memiliki angka *backlog* yang hanya berkisar antara 13,56 persen yang berarti bahwa hanya ada 9.905.820 rumah tangga yang memiliki rumah (PUPR, 2024).

Namun demikian, sektor properti dan real estate paling cepat terpengaruh dengan segala bentuk volatilitas lingkungan usaha. Perubahan kebijakan ekonomi, peraturan, tingkat suku bunga, bahkan pandemi Covid-19 sangat berpengaruh terhadap sektor ini. Pandemi membawa dampak yang luar biasa bagi kesehatan, sekaligus mengganggu stabilitas psikologis dan sosial masyarakat (Gan et al., 2022). Oleh karena itu, dampak *multiplier effect* menjadi pertimbangan bagi pemerintah untuk menjadikan sektor properti sebagai fokus utama dalam pemulihan ekonomi. Sebagai sektor penting dalam pemulihan ekonomi, perusahaan properti dan real estate perlu untuk memperkuat *business resilience* sebagai strategi jangka panjang.

Oleh karena itu, perlu diupayakan agar sektor properti dan real estate dapat terus berkembang meskipun menghadapi tantangan ekonomi global dan domestik, menjaga stabilitas dan pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan. Kondisi ini dikenal dengan konsep *business resilience*. *Business resilience* bukanlah suatu proses yang tersirat, dan studi-studi yang membahasnya sebagai sebuah proses, sebenarnya menyajikan sebuah praktik administrasi dengan proses, prinsip-prinsip dan alat-alatnya yang telah diklasifikasikan sebagai “praktik bisnis yang baik” (González-Alvarado et al., 2021). Istilah “resilience” berasal dari penelitian C.S. Holling pada tahun 1970-an di bidang ekologi, yang mendefinisikan ketahanan sebagai kegigihan dan kapasitas dalam menyerap perubahan namun tetap mampu memelihara hubungan. Ketahanan secara lebih jelas didefinisikan sebagai kemampuan suatu sistem untuk menyerap gangguan dan tetap mempertahankan fungsi dan struktur dasarnya (Zohuri et al., 2022).

Konsep *business resilience* sangat tepat untuk diterapkan di sektor properti dan real estate karena nature bisnisnya yang selalu penuh dengan berbagai tantangan seperti ketidakpastian ekonomi global, fluktuasi pasar, perubahan kebijakan pemerintah, dan risiko finansial. Agar tetap mampu menjaga kontribusi terhadap perekonomian nasional, sektor properti dan real estate juga perlu meningkatkan *business resilience* agar dapat memastikan keberlanjutan pertumbuhan dan stabilitasnya. Sebuah studi di Surabaya menemukan bagaimana properti syariah dapat membangun *resilience* selama pandemi COVID-19. Studi ini menemukan model *business resilience* dengan mengeksplorasi kemampuannya untuk tetap tangguh dengan menekankan pentingnya penguatan komitmen, manajemen arus kas, peningkatan pengetahuan tentang properti syariah, dan kemampuan dinamis dalam merespons ketidakpastian serta menjaga kelangsungan bisnis (Fauzi & Rahadi, 2021).

Business resilience dapat terjadi ketika pemimpin mampu mengelola keberlangsungan perusahaan, melakukan manajemen darurat, dan mampu memulihkan perusahaan sehingga dengan cepat beradaptasi dengan situasi yang baru. Pemimpin yang mampu mengelola *business resilience* akan menjaga operasional bisnis secara terus menerus sehingga menjadikan bisnis yang lebih dipercaya oleh mitra dan memungkinkan pertumbuhan berkelanjutan (Endri et al., 2019). *Business resilience* merupakan kapasitas pemimpin dalam bereaksi dan secara proaktif bersiap menghadapi kemunduran (Nguyen et al., 2023). Kapasitas pemimpin yang

transformatif sangat penting dalam membangun *business resilience*. Pemimpin yang transformatif selalu melibatkan tim untuk memaksimalkan kapasitas mereka sehingga tidak sekedar mengutamakan kepentingan diri namun lebih mengutamakan tim atau perusahaan (Madi Odeh et al., 2023). Pemimpin yang transformatif akan bertindak secara direktif atau partisipatif (Bass, Bernard, 1999).

Dalam bidang kepemimpinan dan manajemen strategis ada salah satu konsep yang melengkapi kapasitas pemimpin dalam mengelola resiliensi yaitu kapabilitas dinamis pemimpin. Kapabilitas dinamis adalah kemampuan pemimpin untuk beradaptasi, mengintegrasikan, dan mengkonfigurasi ulang perusahaan sehingga dapat merespons secara efektif perubahan lingkungan yang terjadi dengan cepat. Eksistensi pemimpin merupakan hal yang paling penting dalam kapabilitas dinamis (Winter, 2003). Implementasi kebijakan yang berhasil tidak akan terjadi tanpa kepemimpinan yang memiliki kekuatan untuk membangun budaya adaptif dan kejelasan arah di tengah perubahan (Ginting et al., 2024). Faktor penting yang dapat menjembatani hubungan antara kepemimpinan transformatif, kapabilitas dinamis dan *business resilience* adalah pentingnya kapasitas untuk menghadapi perubahan atau biasa disebut dengan *readiness to change*. *Readiness to change* merupakan sebuah konsep yang relevan untuk mengimplementasikan ilmu manajemen dalam tata kelola organisasi (Parasuraman, 2000).

Sebuah penelitian menemukan bahwa Chief Sustainability Officer menjadi penentu dalam menginisiasi perubahan strategis perusahaan, termasuk memastikan kesiapan perubahan terhadap lingkungan serta keberlanjutan jangka panjang (Ardi et al., 2023). *Readiness to change* akan memungkinkan sumber daya strategis untuk menghadapi setiap perubahan sehingga dapat memberikan landasan untuk mengembangkan perusahaan menghasilkan kinerja unggul dari waktu ke waktu sehingga membentuk *business resilience* yang kuat. *Readiness to change* merupakan faktor utama untuk mendorong agar perubahan dapat terjadi (Armenakis et al., 1993; Cahapay, 2020). Sebuah penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif merupakan faktor paling berpengaruh terhadap *readiness to change*, yang dalam konteks *business resilience* menjadi elemen penting dalam membentuk daya lenting perusahaan (Kurniawati & Widodoatmodjo, 2023).

Readiness to change akan mendorong kemampuan perusahaan untuk beradaptasi di tengah perubahan yang cepat dan tak terduga, baik dalam hal regulasi maupun volatilitas ekonomi dan politik. Pemimpin yang transformatif akan menjalankan visinya dengan jelas sehingga mendorong perusahaan untuk tangguh dalam menghadapi dinamika perubahan. Sebuah penelitian menemukan bahwa pemimpin yang dapat dipercaya akan meningkatkan komitmen terhadap perubahan dan ketahanan bisnis (Agustina et al., 2024). Sedangkan kapabilitas dinamis akan menjadi pondasi penting bagi perusahaan untuk merespons perubahan tersebut. Ketiga hal tersebut akan memungkinkan perusahaan bergerak lebih cepat, bertumbuh lebih kuat, dan pada akhirnya meningkatkan ketahanan bisnis (*business resilience*) yang dimiliki (Nguyen et al., 2023). Penelitian terdahulu memberikan gambaran bagaimana sebuah perusahaan mampu beradaptasi dengan perubahan regulasi kebijakan eksternal sebagai bagian dari pondasi kapabilitas dinamis perusahaan (Ayu et al., 2023). Penelitian meta-evaluasi yang adaptif terhadap dinamika perubahan perusahaan saat ini sangat minim ditemukan, oleh karena itu kesiapan menghadapi perubahan merupakan faktor penting dalam memperkuat kajian kapabilitas dinamis dan ketahanan bisnis, khususnya di sektor properti dan real estate yang sangat terpengaruh oleh ketidakpastian pasar (Widoatmodjo et al., 2021). Penelitian dilakukan untuk mengkaji tentang pengaruh kapabilitas dinamis dan kepemimpinan transformatif terhadap

bisnis *resilience* perusahaan properti maupun real estate di Jabodetabek yang dimediasi oleh *readiness to change*.

Telaah Kepustakaan

Sustainable Business Theory

Sustainable business menggambarkan bagaimana perusahaan dapat menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai secara berkelanjutan dalam konteks ekonomi, sosial, budaya, dan lainnya (Nosratabadi et al., 2019). Proses konstruksi dalam implementasi *sustainable business theory* menjadi dasar keberlanjutan bisnis sebagai bagian inovatif dari strategi bisnis (Nosratabadi et al., 2019). Berkaitan dengan model penelitian, *sustainable business theory* merupakan dasar utama yang menekankan pentingnya kapasitas perusahaan dalam menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai secara berkelanjutan, sehingga perusahaan harus tetap adaptif dalam mengelola dinamika eksternal. *Business resilience* merupakan mekanisme kunci agar perusahaan properti dan real estate di Jabodetabek dapat bertahan, bertransformasi, dan tetap tumbuh meskipun berhadapan dengan krisis dan dinamika perubahan pasar. Kapabilitas Dinamis dan Kepemimpinan Transformasional merupakan faktor pendorong munculnya ketahanan tersebut, sementara *readiness to change* memediasi efektifitas kesiapan organisasi terutama dalam merespons maupun menginternalisasi perubahan. Oleh karena itu, model penelitian ini secara utuh merefleksikan prinsip utama dari *sustainable business theory* dalam konteks empiris di sektor properti dan real estate.

Dynamic Capability

Kapabilitas dinamis merupakan kapasitas pemimpin yang menggunakan sumber daya perusahaan untuk mengintegrasikan, mengkonfigurasi ulang, memperoleh dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Kerangka kapabilitas dinamis merupakan sebuah cara untuk lebih memahami manajemen strategis pimpinan dalam melakukan inovasi terbuka sehingga membantu menjelaskan keberhasilan dan kegagalan dalam inovasi dengan lebih baik. Perspektif kapabilitas dinamis menjelaskan bagaimana pemimpin perusahaan mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif, terutama dalam lingkungan yang bergejolak, tidak pasti, kompleks, serta ambigu (VUCA) (Schwarz et al., 2020).

Transformational Leadership

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu memotivasi pengikut dalam mencapai kinerja melebihi ekspektasi dengan mentransformasikan sikap, keyakinan, dan nilai-nilai pengikut, bukan sekedar mendapatkan kepatuhan. komponen penting dari transformasional kepemimpinan adalah karisma (Bass et al., 1987). Untuk mewujudkan perubahan, kepemimpinan transformasional yang autentik memupuk nilai-nilai modal kejujuran, kesetiaan, dan keadilan, serta nilai-nilai akhir keadilan, kesetaraan, dan hak asasi manusia (Bass & Steidlmeier, 1999). Lima sub dimensi yang digunakan dalam variabel kepemimpinan transformasional adalah fokus pada visi, kepemimpinan suportif, komunikasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta pengakuan pribadi (Rafferty & Griffin, 2004).

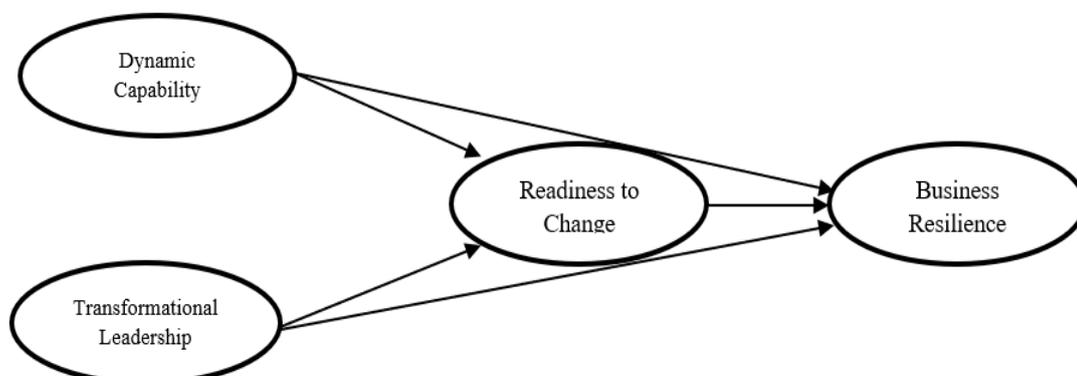
Readiness To Change

Readiness to change merupakan sebuah konsep yang relevan untuk memperkuat tata kelola organisasi dengan mengimplementasikan ilmu manajemen. *Readiness to change* merupakan persepsi yang dimiliki oleh perusahaan sehingga berkomitmen membangun lingkungan kerja yang selalu siap dan mau beradaptasi dengan perubahan (Weiner, 2009). *Readiness to change* dapat dilihat dari 3 (tiga) sudut pandang kesiapan. Yang pertama adalah kesiapan secara individu untuk mengubah perilaku (Carey, 1999). Yang kedua adalah kesiapan secara psikologis (Holt et

al., 2007). Dan yang terakhir adalah kesiapan untuk mengimplementasikan perubahan perilaku ke dalam organisasi (Gärtner, 2013). Perusahaan yang memiliki pemimpin dengan *readiness to change* yang tinggi, maka akan memungkinkan seluruh sumber daya bergerak ke arah yang sama. Pemimpin akan mampu memulai gerakan perubahan, sehingga mampu mengerahkan upaya dengan ketekunan yang tinggi serta lebih kooperatif (Kelly et al., 2017). Hasil dari seluruh proses ini adalah implementasi yang lebih efektif yang akan berdampak bagi keberlangsungan perusahaan.

Business resilience

Resilience merupakan kemampuan untuk secara dinamis menemukan kembali model dan strategi bisnis seiring dengan perubahan keadaan. Strategi resilien bukan hanya merespon krisis yang terjadi satu kali saja tapi bahkan berkali – kali sampai pada upaya untuk bangkit dari kemunduran. Resilien berarti memiliki kapasitas untuk mengelola perubahan secara jelas. Sasarannya adalah strategi yang terus berubah, selalu menyesuaikan diri dengan peluang-peluang yang muncul dan tren-tren yang baru muncul. Tujuannya adalah sebuah organisasi yang terus-menerus menentukan masa depannya daripada mempertahankan masa lalunya (Hamel & Välikangas, 2003). *Business resilience* terdiri dari dua jenis, yaitu *business resilience* yang terencana yang biasanya strategi pimpinan sudah ada sebelum bencana, dan *business resilience* adaptif yaitu strategi pimpinan yang muncul setelah bencana. Dimensi *business resilience* adalah kapasitas koneksi eksternal, kapasitas kolaborasi internal, dan kemampuan belajar dari pengalaman sebelumnya (Madi Odeh et al., 2023). *Business resilience* merupakan kapasitas pemimpin tidak hanya untuk beradaptasi terhadap perubahan yang cepat dan guncangan yang ekstrim tapi bagaimana pemimpin mampu mengembalikan minimal ke keadaan yang dianggap ‘normal’ (Dahles & Susilowati, 2015).



Gambar 1. Model Penelitian
Sumber Gambar: Peneliti

Pengaruh Kapabilitas Dinamis terhadap *Business Resilience*

Kapabilitas dinamis berkaitan dengan kapasitas sumber daya manusia dalam mengenali perubahan, mencari peluang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya internal dan eksternal untuk membuat keputusan (Putritamara et al., 2023). Kapabilitas dinamis berkaitan dengan kapasitas pemimpin dalam berbagi pengetahuan dan pada saat yang sama mampu mengembangkan hubungan baik dengan para pemangku kepentingan (Fauzi & Rahadi, 2021). Kapabilitas dinamis menekankan pada peran pemimpin dalam mengeksplorasi keunggulan kompetitif di tengah ketidakpastian (Schwarz et al., 2020). Penelitian lain juga menemukan bahwa temuannya menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis dan modal sosial berperan penting dalam meningkatkan *business resilience* (Martinelli et al., 2018).

Namun, sebagian besar penelitian fokus pada kapabilitas dinamis dan ketahanan bisnis pada sektor manufaktur, startup, atau UMKM. Belum banyak penelitian yang menguji keterkaitan pada perusahaan properti dan real estate. Oleh karena itu, diperlukan kajian empiris untuk menguji pengaruh kapabilitas dinamis terhadap *business resilience*.

H1: Terdapat pengaruh positif kapabilitas dinamis terhadap *business resilience* perusahaan properti dan real estate di Jabodetabek.

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Business Resilience*

Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang erat terhadap dan *business resilience* karena dapat saling mendukung untuk mencapai tujuan jangka panjang dan membantu organisasi menghadapi tantangan yang kompleks. Implikasi praktis temuan penelitian ini akan memberikan banyak wawasan penting bagi para pemimpin untuk lebih meningkatkan kualitas transformasional mereka agar dapat meningkatkan kapasitas *business resilience* perusahaan (Madi Odeh et al., 2023). Penelitian lainnya mengisi kesenjangan literatur yaitu ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap *business resilience* (Valero et al., 2015). Namun demikian, penelitian pada sektor properti dan real estate masih terbatas, sehingga penting untuk diuji bagaimana karakteristik kepemimpinan transformasional menentukan ketahanan organisasi terutama pada industri properti yang sangat dinamis.

H2: Terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap *business resilience* perusahaan properti dan real estate di Jabodetabek

Pengaruh *Readiness To Change* terhadap *Business Resilience*

Penelitian menunjukkan bahwa *business resilience* memiliki empat faktor penting yaitu kepemimpinan, inovasi, kemampuan beradaptasi, dan kolaborasi. Keberhasilan tata kelola keempat faktor tersebut memperkuat ketahanannya terhadap perubahan dan krisis di masa depan (Lucy & Shepherd, 2018). *Readiness to change* menjadi kunci penting dalam memperkuat *business resilience* dan pertumbuhan berkelanjutan perusahaan. *Readiness to change* dapat mendorong perusahaan memiliki mentalitas dan sumber daya yang siap untuk mengadopsi strategi perubahan secara efektif (Gelaidan et al., 2016). Perusahaan akan mampu menumbuhkan kemampuan implementasi individu dalam mengembangkan *readiness to change* ketika kesiapan untuk perubahan tinggi. Mereka terus berupaya memberikan yang terbaik, tekun serta kooperatif (Kelly et al., 2017). Studi tentang *readiness to change* dan *business resilience* pada sektor properti dan real estate masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini penting dalam menguji kontribusi kesiapan perubahan terhadap ketahanan bisnis.

H3: Terdapat pengaruh positif *readiness to change* terhadap *business resilience* perusahaan properti dan real estate di Jabodetabek.

Pengaruh Kapabilitas Dinamis dan *Transformational Leadership* terhadap *Business Resilience* melalui *Readiness To Change*

Pemimpin yang transformasional telah terbukti mampu menanamkan visi bersama, tujuan yang disepakati, dan pemahaman bersama sehingga dapat membentuk *teamwork* yang sesuai dengan upaya mencapai kinerja terbaik perusahaan. Kondisi ini meningkatkan peluang untuk perusahaan bisa tangguh (Madi Odeh et al., 2023). Dalam sebuah penelitian disebutkan bahwa *business resilience* merupakan kemampuan perusahaan untuk mencegah dan menanggapi krisis secara efektif, serta kemampuan untuk mengantisipasi, beradaptasi, dan memanfaatkan tren, tantangan, dan peluang jangka panjang. Kesimpulannya, *business resilience* adalah tentang kesiapan menghadapi perubahan dan menanggapi perubahan dengan baik (Lucy & Shepherd, 2018).

H4: Terdapat pengaruh positif kapabilitas dinamis terhadap *business resilience* perusahaan properti dan *real estate* di Jabodetabek melalui *readiness to change*.

H5: Terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap *business resilience* perusahaan properti dan *real estate* di Jabodetabek melalui *readiness to change*.

2. METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Metode penelitian adalah kuantitatif dengan populasi pimpinan perusahaan properti dan real estate di Jabodetabek. Teknik untuk menentukan sampel dilakukan dengan *probability sampling*. Kriteria sampel yang digunakan adalah responden merupakan pimpinan atau manajerial di perusahaan properti dan real estate yang terlibat dalam pengambilan keputusan strategis, perusahaan di wilayah Jabodetabek sesuai dengan preferensi geografis. Teknik sampling menggunakan *purposive sampling* (Sugiyono, 2017). Penentuan sampel dilakukan dengan pendekatan rumus Hair, karena jumlah pasti populasi top manajemen pada perusahaan properti dan real estate di Jabodetabek tidak bisa dipastikan. Oleh karena itu sampel minimal didasarkan pada jumlah variabel indikator yang dikalikan dengan 5 (lima). Instrumen penelitian ini memiliki 38 variabel indikator, sehingga ukuran sampel minimum yang dibutuhkan adalah $38 \times 5 = 190$ responden. (J. F. Hair et al., 2021).

Data

Data penelitian diperoleh melalui *survey* dan melalui penggunaan kuesioner berdasarkan 4 (empat) variabel yang akan diukur yaitu: Kapabilitas Dinamis (*Dynamic Capabilities*); Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*); *Readiness to Change* (*Kesiapan untuk Berubah*); Ketahanan Bisnis (*Business Resilience*). Data yang dicari berkaitan dengan persepsi para pimpinan perusahaan properti dan real estate mengenai empat variabel yang diteliti. Data ini akan diperoleh melalui survei menggunakan kuesioner berbasis skala Likert untuk mengukur variabel-variabel tersebut. Pilihan jawaban pada kuesioner terdiri dari rentang nilai 1 sampai 5, yaitu Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Ragu – ragu, Setuju dan Sangat Setuju (Chomeya, 2010; Leung, 2011; Thanh et al., 2018). Data yang akan dikumpulkan berasal dari responden yang merupakan pimpinan atau manajerial yang terlibat dalam pengambilan keputusan strategis di perusahaan properti dan real estate. Lingkup geografis pengambilan data terbatas di wilayah Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi).

Uji Validitas Dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas sudah dilakukan pada saat pre-test instrumen penelitian dengan menggunakan sampel 30 responden. Setelah memperoleh data uji coba, untuk memastikan instrument pengukuran valid dan reliabel maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas dengan PLS-SEM. Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan rumus *Cronbach's Alpha*, yang menggambarkan konsistensi internal dari seluruh indikator dalam suatu konstruk. Nilai minimum yang dapat diterima adalah 0,7, meskipun nilai yang ideal berada pada kisaran 0,8 hingga 0,9. Selain itu, digunakan juga nilai *composite reliability* (ρ_c) sebagai ukuran alternatif yang memiliki interpretasi serupa dengan *Cronbach's Alpha*.

Pengujian Hipotesis Penelitian

Proses analisis data ini penting karena akan menjadi dasar dalam memaknai data. Analisis data memanfaatkan software SmartPLS sekaligus digunakan untuk pengujian model pengukuran serta pengujian model struktural.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Data Statistik Demografi

Berdasarkan data demografi yang diperoleh dari 223 responden, pada tabel 2 berikut disampaikan statistik deskriptif yang mencakup karakteristik jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan di perusahaan, lama bekerja di perusahaan, serta lokasi perusahaan.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Demografi
 Sumber tabel: peneliti

<i>Variabel</i>	<i>Kategori</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Jenis Kelamin	Laki - Laki	100	45%
	Perempuan	123	55%
Usia	Di bawah 30 tahun	27	12%
	30 - 39 tahun	77	35%
	40 - 49 tahun	92	41%
	50 - 59 tahun	24	11%
	60 tahun ke atas	3	1%
Pendidikan Terakhir	SMA/Setara	2	1%
	Diploma	23	10%
	Sarjana (S1)	137	61%
	Magister (S2)	59	26%
	Doktoral (S3)	2	1%
Jabatan di Perusahaan	Manajer	115	52%
	Direktur	31	14%
	CEO	15	7%
	Founder	1	0%
	Lainnya	61	27%
Lama Bekerja di Perusahaan	Kurang dari 1 tahun	6	3%
	1 - 3 tahun	34	15%
	4 - 6 tahun	77	35%
	7 - 10 tahun	54	24%
	Lebih dari 10 tahun	52	23%
Lokasi Kantor	Jakarta	106	48%
	Bogor	41	18%
	Depok	25	11%
	Tangerang	25	11%
	Lainnya	26	12%

Hasil Uji Validitas

Uji validitas melalui *convergent* dan *discriminant validity*. Convergent validity berdasarkan loading factor dengan nilai minimal 0.7 dan AVE sebesar 0,5 (Henseler *et al.* 2015).

Hasil uji nilai AVE meskipun ada yang di bawah 0,5 namun tetap dianggap memenuhi kriteria validitas karena nilai Composite Reliability (CR) > 0.7 (Fornell & Larcker, 1981). Hasil uji nilai AVE dapat dilihat pada tabel 4 berikut ini.

Tabel 2. Hasil Analisis *Average Variance Extracted* (AVE)
 Sumber tabel: peneliti

<i>Variable</i>	<i>Nilai AVE</i>
<i>Business Resilience</i>	0,471
<i>Kapabilitas Dinamis</i>	0,548
<i>Readiness to Change</i>	0,538
<i>Transformational Leadership</i>	0,456

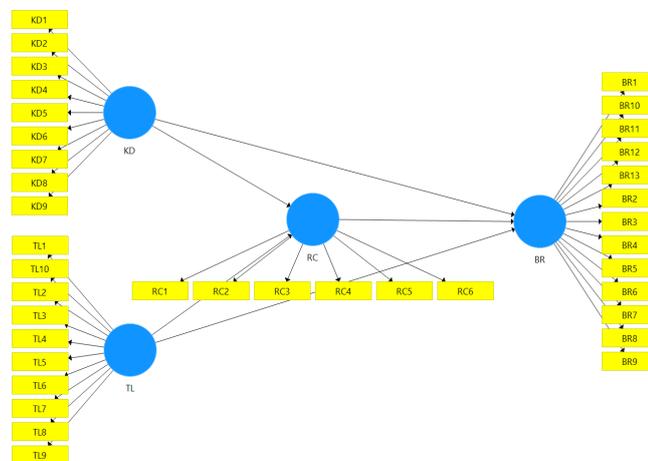
Uji Realibilitas

Analisis selanjutnya adalah melihat konsistensi instrumen penelitian melalui uji reliabilitas dengan *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* (Sekaran & Bougie, 2016). Tabel hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 5 berikut ini.

Tabel 3. Hasil Analisis *Average Variance Extracted* (AVE)
 Sumber tabel: peneliti

Variable	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
<i>Business Resilience</i>	0,906	0,920
<i>Kapabilitas Dinamis</i>	0,897	0,916
<i>Readiness to Change</i>	0,828	0,875
<i>Transformational Leadership</i>	0,829	0,870

Hasil penelitian menunjukkan bahwa uji reliabilitas pada tabel memiliki nilai Cronbach's Alpha pada variabel Business Resilience sebesar 0,906, Kapabilitas Dinamis sebesar 0,897, Readiness to Change sebesar 0,828 dan Transformational Leadership sebesar 0,829. Dengan syarat nilai *Cronbach's alpha* adalah lebih dari 0,60 dan syarat nilai *composite reliability* adalah lebih dari 0,70 menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan bersifat konsisten atau reliabel (Hair *et al.* 2019).



Gambar 2. Model Struktural (Inner Model)

Hasil Analisis

Analisis dilakukan dengan uji R-Square, F-Square dan uji hipotesis. Hasil uji R square menunjukkan bahwa 64,2% variabel independen menjelaskan *Business Resilience* dan 52,2% variabel independen menjelaskan *Readiness to Change*. Model bersifat moderat. Hasil uji R Square dapat dilihat dalam tabel 6 dan hasil uji F-Square pada tabel 7 berikut ini.

Tabel 4. Hasil Uji R Square
 Sumber tabel: peneliti

	R Square	R Square Adjusted
<i>Business Resilience</i>	0,642	0,637
<i>Readiness to Change</i>	0,522	0,517

Tabel 5. Hasil Uji F-Square
 Sumber tabel: peneliti

Variabel	BR	DC	RC	TL
<i>Business Resilience</i>				
<i>Dynamic Capability</i>	0,116		0,025	
<i>Readiness to Change</i>	0,149			
<i>Transformational Leadership</i>	0,181		0,688	

Berdasarkan hasil pengujian di atas dapat terlihat bahwa nilai F-Square variabel Business Resilience terhadap variabel *Dynamic Capability*; Business Resilience terhadap *Readiness to Change*; dan variabel *Readiness to Change* terhadap variabel *Dynamic Capability* menunjukkan pengaruh yang lemah, karena memiliki lebih yang kurang dari 0,02 tetapi kurang dari 0,15. Lebih lanjut, variabel Business Resilience terhadap *Transformational Leadership* terhitung memiliki pengaruh yang sedang karena memiliki nilai yang lebih dari 0,15 tetapi kurang dari 0,35. Sedangkan hubungan antara *Readiness to Change* dan *Transformational Leadership* menunjukkan hubungan yang kuat, sebab memiliki nilai yang lebih dari 0,35.

Dalam menunjukkan keterhubungan antar variabel, seluruh nilai dalam uji hipotesis perlu memenuhi kriteria bahwa T-Statistics memenuhi nilai >1,96, signifikansi ditentukan oleh nilai P-Value dengan nilai <0,05. Sedangkan Original Sample menunjukkan hubungan positif atau negatif. Berikut merupakan tabel hasil uji hipotesis.

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis
 Sumber tabel: peneliti

Variabel	Original Sample (O)	Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
<i>Kapabilitas Dinamis → Business Resilience</i>	0,277	0,299	0,071	3,909	0,000
<i>Transformational Leadership → Business Resilience</i>	0,595	0,578	0,079	7,570	0,000
<i>Readiness to Change → Business Resilience</i>	0,334	0,331	0,105	3,187	0,001
<i>Kapabilitas Dinamis → Readiness to Change → Business Resilience</i>	0,042	0,039	0,027	1,547	0,122
<i>Transformational Leadership → Readiness to Change → Business Resilience</i>	0,218	0,218	0,071	3,065	0,002

Berdasarkan pengujian hipotesis yang disajikan dalam tabel, diperoleh hasil sebagai berikut:

Untuk **hipotesis pertama (H1)**, hasil pengujian menunjukkan bahwa Kapabilitas Dinamis berpengaruh signifikan terhadap Business Resilience dengan nilai T-statistik sebesar 3,909 dan nilai signifikansi (p-value) sebesar 0,000 (< 0,05). Oleh karena itu, penelitian menunjukkan bahwa Kapabilitas Dinamis berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Business Resilience. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan bahwa kapabilitas dinamis mencerminkan kapasitas sumber daya manusia dalam mengenali perubahan, mencari peluang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, serta melakukan re konfigurasi sumber daya internal dan eksternal guna menunjang pengambilan keputusan yang tepat. Dengan kata lain, organisasi yang memiliki kapabilitas dinamis tinggi akan lebih siap dalam menghadapi tantangan yang tidak terduga dan mampu menjaga kelangsungan bisnisnya (Putritamara et al., 2023). Penelitian ini juga menguatkan temuan bahwa kapabilitas dinamis berperan penting dalam meningkatkan *business resilience* melalui proses konfigurasi ulang, pemanfaatan, penginderaan dan interpretasi, integrasi pembelajaran dan (Martinelli et al., 2018).

Hipotesis kedua (H2) menunjukkan hasil bahwa Transformational Leadership memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap Business Resilience, dengan nilai T-statistik sebesar 7,570 dan p-value 0,000. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional yang tinggi akan meningkatkan ketahanan bisnis. Dengan demikian, hipotesis ini diterima. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya peran dalam menguatkan budaya adaptif serta meningkatkan ketahanan bisnis perusahaan (Madi Odeh et al., 2023). Hasil penelitian juga memperkuat temuan bahwa pemimpin yang transformasional dapat membangun perusahaan lebih tangguh karena

dapat merespons dan beradaptasi dengan lebih cepat terhadap berbagai fenomena (Valero et al., 2015).

Hipotesis ketiga (H3) memberikan hasil bahwa Readiness to Change juga menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap Business Resilience, dengan T-statistik sebesar 3,187 dan p-value sebesar 0,001. Hasil ini mendukung hipotesis bahwa kesiapan untuk berubah berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap ketahanan bisnis. Hasil penelitian menguatkan temuan sebelumnya bahwa keberhasilan tata kelola dalam hal kepemimpinan, inovasi, kemampuan beradaptasi, dan kolaborasi dapat memperkuat ketahanan bisnis perusahaan terhadap perubahan dan krisis di masa depan (Lucy & Shepherd, 2018). Penelitian ini juga sejalan dengan temuan bahwa Readiness to Change mampu mendorong mentalitas sumber daya manusia sehingga siap mengadopsi strategi perubahan secara efektif.

Hipotesis keempat (H4) menunjukkan hasil bahwa uji mediasi Readiness to Change tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kapabilitas Dinamis pimpinan perusahaan terhadap Business Resilience, dengan nilai T-statistik sebesar 1,547 dan p-value 0,122 ($> 0,05$). Oleh karena itu, hipotesis mediasi ini tidak diterima. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun Kapabilitas Dinamis dapat mendorong terjadinya perubahan, namun ternyata tidak secara otomatis meningkatkan Ketahanan Bisnis melalui Readiness to Change. Artinya, Readiness to Change dalam konteks penelitian ini belum mampu menjembatani secara efektif antara kapasitas pemimpin yang dinamis dengan ketahanan bisnis perusahaan.

Hipotesis kelima (H5) menunjukkan bahwa Readiness to Change berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara Transformational Leadership dan Business Resilience, dengan nilai T-statistik sebesar 3,065 dan p-value 0,002. Dengan demikian, hipotesis ini diterima. Pemimpin yang transformasional tidak hanya berpengaruh langsung terhadap Ketahanan Bisnis, tetapi juga mampu membentuk kesiapan untuk berubah di lingkungan perusahaan, yang pada akhirnya memperkuat resiliensi perusahaan. Pemimpin yang transformasional merupakan pemimpin yang mampu menanamkan visi bersama, tujuan yang disepakati, serta pemahaman kolektif di antara seluruh karyawan. Hal ini menciptakan sinergi dan kolaborasi yang kuat dalam upaya mencapai kinerja terbaik perusahaan (Madi Odeh et al., 2023). Readiness to Change memiliki fungsi sebagai jembatan penting kapasitas kepemimpinan terhadap kemampuan perusahaan dalam menghadapi perubahan dan krisis. Semakin tinggi tingkat Readiness to Change maka semakin besar potensi keberhasilan pemimpin yang transformasional dalam membentuk ketahanan bisnis yang tangguh.

Pembahasan

Karakteristik demografi menunjukkan bahwa data penelitian didominasi oleh individu dengan pengalaman kerja menengah, tingkat pendidikan tinggi, dan peran manajerial, yang merepresentasikan kelompok profesional yang relevan dalam konteks pengukuran Kapabilitas Dinamis, Readiness to Change, Kepemimpinan Transformasional, dan Business Resilience. Berdasarkan uji hipotesis, ditemukan bahwa Kapabilitas Dinamis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Business Resilience. Dominasi responden dalam penelitian ini yang berusia antara 40–49 tahun (41%) dan memiliki pengalaman kerja 4–6 tahun (35%) menunjukkan bahwa usia produktif dan pengalaman kerja menengah mendorong tingkat kematangan dalam berpikir strategis dan adaptif. Kedua hal ini merupakan elemen penting dalam Kapabilitas Dinamis. Kapasitas ini memungkinkan responden untuk lebih mampu mengenali perubahan, mengevaluasi peluang, dan melakukan re-konfigurasi sumber daya untuk menjaga ketahanan bisnis (Putritamara et al., 2023; Martinelli et al., 2018).

Transformational Leadership juga terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Business Resilience. Kondisi responden yang didominasi posisi manajerial (52%) dan latar belakang pendidikan Sarjana (61%) menunjukkan bahwa mereka memiliki tanggung jawab kepemimpinan fungsional dan tingkat pendidikan yang dimiliki mendukung pemahaman terhadap visi strategis. Karakteristik ini sesuai dengan peran pemimpin transformasional yang mampu menanamkan visi bersama, membentuk budaya adaptif, dan meningkatkan resiliensi perusahaan secara keseluruhan (Madi Odeh et al., 2023; Valero et al., 2015).

Pada hipotesis ketiga, Readiness to Change menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap Business Resilience. Hasil ini relevan dengan karakteristik demografis responden yang didominasi oleh usia kerja yang cukup matang dan berada dalam posisi strategis di perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa kelompok responden memiliki mentalitas terbuka terhadap perubahan dan kesiapan untuk mengadopsi strategi baru yang mendukung ketahanan organisasi (Lucy & Shepherd, 2018).

Namun, pada hipotesis keempat, Readiness to Change tidak berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara Kapabilitas Dinamis dan Business Resilience. Temuan ini bisa dipengaruhi oleh karakteristik sebagian responden yang mungkin berada dalam masa kerja yang masih tergolong pendek yaitu 18% memiliki pengalaman <4 tahun, sehingga tingkat kesiapan terhadap perubahan belum terbentuk secara optimal. Kondisi ini bisa menjadi hambatan dalam memaksimalkan potensi kapabilitas dinamis untuk meningkatkan resiliensi organisasi.

Pada hipotesis kelima, Readiness to Change terbukti menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan antara Transformational Leadership dan Business Resilience. Hasil ini didukung dengan karakteristik demografi responden yang sebagian besar adalah perempuan (55%), berada pada posisi manajerial (52%), dan bekerja di lokasi strategis seperti Jakarta (48%). Kombinasi faktor ini menunjukkan bahwa responden berada dalam lingkungan kerja yang dinamis dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap kepemimpinan.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *business resilience* pada perusahaan properti dan real estate di Jabodetabek. Selain itu, *readiness to change* juga terbukti memperkuat *business resilience* secara langsung dan mampu memediasi secara signifikan antara kepemimpinan transformasional dan *business resilience*. Namun, *readiness to change* tidak terbukti mampu memediasi hubungan antara kapabilitas dinamis dan *business resilience*. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan dan kesiapan organisasi untuk berubah menjadi faktor krusial dalam membangun *business resilience* menghadapi dinamika pasar dan krisis.

Penelitian ini menunjukkan bahwa Kapabilitas Dinamis dan Kepemimpinan Transformasional menjadi pondasi penting bagi perusahaan untuk membentuk ketahanan bisnis. Temuan juga mengungkapkan bahwa Readiness to Change menjadi elemen penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap ketahanan bisnis. Dalam praktiknya, perusahaan yang mendukung terwujudnya budaya kerja yang terbuka terhadap perubahan akan lebih siap dalam menghadapi krisis atau transisi yang dinamis. Meskipun Readiness to Change tidak selalu menjadi penghubung yang kuat dalam semua konteks, seperti dalam hubungan antara kapabilitas dinamis dan ketahanan bisnis, namun kesiapan individu dan perusahaan untuk berubah perlu didukung oleh faktor lain, misalnya kemampuan pimpinan membangun komunikasi yang efektif,

kepemimpinan yang kuat, serta keterlibatan aktif seluruh elemen perusahaan dalam proses perubahan.

Saran

Saran bagi akademisi, hasil penelitian dapat menjadi dasar kajian selanjutnya. Implikasi manajerial dalam penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen perusahaan perlu memperkuat karakteristik kepemimpinan transformasional dan mendorong budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan. Kemampuan mengelola sumber daya secara fleksibel dan inovatif dapat ditingkatkan melalui komunikasi yang efektif, mekanisme pengembangan diri serta strategi-strategi konkret, seperti investasi dalam teknologi, penguatan kualitas SDM, dan peningkatan kemampuan analisis pasar.

REFERENSI

- Abdel-Ghany, M. M. M. (2014). Readiness for change, change beliefs and resistance to change of extension personnel in the New Valley Governorate about mobile extension. *Annals of Agricultural Sciences*, 59(2), 297–303. <https://doi.org/10.1016/j.aoas.2014.11.019>
- Aldianto, L., Anggadwita, G., Permatasari, A., Mirzanti, I. R., & Williamson, I. O. (2021). Toward a business resilience framework for startups. *Sustainability (Switzerland)*, 13(6), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su13063132>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Armenakis, Harris & Mossholder (1993) Creating Readiness for Organizational Change. In *Human Relations* (Vol. 46, Issue 6, pp. 681–703).
- Bachtiar, N. K., Setiawan, A., Prastyan, G. A., & Kijkasiwat, P. (2023). Business resilience and growth strategy transformation post crisis. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00345-5>
- Bandur, A., & Prabowo, H. (2021). Penelitian Kuantitatif Metodologi, Desain, dan Analisis Data Dengan SPSS, AMOS & Nvivo. *Mitra Wacana Media*.
- Bass, Bernard, M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.467.8619&rep=rep1&type=pdf>
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. *Group & Organization Management*, 12(1), 73. <https://doi.org/10.1177/105960118701200106>
- Bitencourt, C. C., de Oliveira Santini, F., Ladeira, W. J., Santos, A. C., & Teixeira, E. K. (2020). The extended dynamic capabilities model: A meta-analysis. *European Management Journal*, 38(1), 108–120. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.007>
- Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., & Teece, D. J. (2019). Strategic Management of Open Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective. *California Management Review*, 62(1), 77–94. <https://doi.org/10.1177/0008125619885150>
- Cahapay, M. B. (2020). *Rethinking education in the new normal post-COVID-19 era: A curriculum studies perspective*.
- Carey, K. (1999). Assessing readiness to change substance abuse: a critical review of instruments. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 6(3), 245–266. <https://doi.org/10.1093/clipsy/6.3.245>

- Chomeya, R. (2010). Quality of psychology test between likert scale 5 and 6 points. *Journal of Social Sciences*, 6(3), 399–403. <https://doi.org/10.3844/jssp.2010.399.403>
- Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34–50. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.01.002>
- Endri, E., Mustafa, B., & Rynandi, O. (2019). Determinants of Debt Policy of Real Estate and Property Companies Listed on the Indonesia Stock Exchange. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 9(2), 96–104. <https://doi.org/10.32479/ijefi.7618>
- Fauzi, A. A., & Rahadi, R. A. (2021). Toward a Business Resilience Model: The Case of Sharia Property in Surabaya Raya Area during COVID-19 Pandemic. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 252–261. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.986>
- Gan, Lady, Lestari, K. T., Herawati, I., & Keni, K. (2022). Literature Review: Psychological Social Impact in Indonesia during Covid-19 Pandemic. *Proceedings of the 3rd Tarumanagara International Conference on the Applications of Social Sciences and Humanities (TICASH 2021)*, 655(Ticash 2021), 1810–1814. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.220404.294>
- Gärtner, C. (2013). Enhancing Readiness for Change by Enhancing Mindfulness. *Journal of Change Management*, 13(1), 52–68.
- Gelaidan, H. M., Al-Swidi, A., & Mabkhot, H. A. (2016). Employee Readiness for Change in Public Higher Education Institutions: Examining the Joint Effect of Leadership Behavior and Emotional Intelligence. *International Journal of Public Administration*, 41(2), 150–158. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1255962>
- Ginting, H., Supriatna, T., Hubeis, M., Sulistyani, D., & Firdausy, C. M. (2024). Factors Determining the Service Performance of Government Employees: Lesson Learned from Indonesia. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, VIII(V). <https://doi.org/10.47772/IJRISS>
- González-Alvarado, T. E., Kubus, R., & Sánchez-Gutiérrez, J. (2021). *Business Resilience and Complex Adaptive Systems*. Universidad de Guadalajara.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. In *Practical Assessment, Research and Evaluation* (Vol. 21, Issue 1). <http://www>.
- Hair, J. F. J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). In *Long Range Planning* (Vol. 46, Issues 1–2, p. 328). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 81(9).
- Holt, D., Armenakis, A., Feild, H., & Harris, S. . (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Kelly, P., Hegarty, J., Barry, J., Dyer, K. R., & Horgan, A. (2017). A systematic review of the relationship between staff perceptions of organizational readiness to change and the process of innovation adoption in substance misuse treatment programs. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 80(June), 6–25. <https://doi.org/10.1016/j.jsat.2017.06.001>
- Khurana, I., Dutta, D. K., & Ghura, A. S. (2022). SMEs and digital transformation during a crisis: The emergence of resilience as a second-order dynamic capability in an entrepreneurial ecosystem. *Journal of Business Research*, 150, 623–641.
- Kurniawati, E. P., & Widodoatmodjo, S. (2023). Readiness For Organizational Change: Workplace and Individual Factors At PT TBK (JV Company). *Asian Journal of Social and Humanities*, 2(03), 1917–1925. <https://doi.org/10.59888/ajosh.v2i03.205>

- Leung, S. O. (2011). A comparison of psychometric properties and normality in 4-, 5-, 6-, and 11-point likert scales. *Journal of Social Service Research*, 37(4), 412–421. <https://doi.org/10.1080/01488376.2011.580697>
- Lucy, D., & Shepherd, C. (2018). Organisational Resilience : Developing change-readiness. *Roffey Park Institute Journal*, 1–24.
- Madi Odeh, R. B. S., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R., & Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440–468. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2021-0093>
- Martinelli, E., Tagliazucchi, G., & Marchi, G. (2018). The resilient retail entrepreneur: dynamic capabilities for facing natural disasters. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24(7), 1222–1243. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2016-0386>
- Nguyen, H., Pham, A. V., Pham, M. D. (Marty), & Pham, M. H. (2023). Business resilience: Lessons from government responses to the global COVID-19 crisis. *International Business Review*, 32(5), 102166. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102166>
- Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shamshirband, S., Zavadskas, E. K., Rakotonirainy, A., & Chau, K. W. (2019). Sustainable business models: A review. *Sustainability (Switzerland)*, 11(6), 1–30. <https://doi.org/10.3390/su11061663>
- Parasuraman, A. (2000). Technology Readiness Index (TRI): A Multipleitem Scale To Measure Readiness To Embrace New Technologies. *Journal Of Service Research*, 2:307(May).
- PUPR, K. (2024). *Kementerian PUPR : REI Miliki Peran Besar Dalam Pembangunan Rumah di Indonesia*. <https://Perumahan.Pu.Go.Id/>. <https://perumahan.pu.go.id/>
- Putritamara, J. A., Hartono, B., Toiba, H., Utami, H. N., Rahman, M. S., & Masyithoh, D. (2023). Do Dynamic Capabilities and Digital Transformation Improve Business Resilience during the COVID-19 Pandemic? Insights from Beekeeping MSMEs in Indonesia. *Sustainability (Switzerland)*, 15(3). <https://doi.org/10.3390/su15031760>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Schwarz, J. O., Rohrbeck, R., & Wach, B. (2020). Corporate foresight as a microfoundation of dynamic capabilities. *Futures and Foresight Science*, 2(2). <https://doi.org/10.1002/ffo2.28>
- Thanh, N. Van, Yoon, H., & Hwang, J. (2018). A study on the factors affect to technological adoption of e-Government Information System interoperability in Vietnam. *The International Technology Management Review*, 7(2), 125. <https://doi.org/10.2991/itmr.2018.7.2.2>
- Valero, J. N., Jung, K., & Andrew, S. A. (2015). Does transformational leadership build resilient public and nonprofit organizations? *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 24(1), 4–20. <https://doi.org/10.1108/DPM-04-2014-0060>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 991–995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Zohuri, B., Mossavar-Rahmani, F., & Behgounia, F. (2022). A general approach to business resilience system (BRS). *Knowledge Is Power in Four Dimensions: Models to Forecast Future Paradigm*, September, 25–57.