Jurnal Kewirausahaan Cerdas dan Digital
Volume. 2 Nomor. 2 April 2025
E-ISSN .: 3046-9732, dan P-ISSN .: 3046-8787, Hal. 01-14
DOI: https://doi.org/10.61132/jukerdi.v2i2.1505
Tersedia: https://ejournal.arimbi.or.id/index.php/JUKERDI

Kapabilitas Transformasi Digital dan Orientasi Kewirausahaan dalam Meningkatkan Kinerja UMKM melalui Kelincahan Bisnis sebagai Variabel Mediasi

Gunawan Wibisono[1*], Sunarmi [2], Cheesya Siska Adhiati[3]
[1-3] Universitas Sains dan Teknologi Komputer
Email: gunawan.wibisonowibi2@gmail.com[1], sunarmi@stiestekom.ac.id[2], chesya@stiestekom.ac.id[3]

**Penulis Korespondensi: gunawan.wibisonowibi2@gmail.com*

Abstract. *The accelerating digital transformation has intensified competition among small and medium-sized enterprises (SMEs), requiring firms to develop capabilities that extend beyond the adoption of digital technologies. This study aims to examine the roles of digital transformation capability and entrepreneurial orientation in improving SME performance through business agility as a mediating variable. A quantitative approach with an explanatory research design was employed, using a cross-sectional survey of SME owners or managers who had adopted digital technologies in their business activities. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), including measurement model, structural model, direct effect, and indirect effect assessments. The findings indicate that digital transformation capability strengthens SMEs' ability to adapt to changes in the business environment, while entrepreneurial orientation enhances their capacity to identify and exploit emerging opportunities. Business agility plays an important role in translating these capabilities into improved SME performance by facilitating faster and more flexible responses to market changes. The study implies that SMEs should integrate digital capabilities, entrepreneurial orientation, and business agility rather than relying solely on technology adoption to strengthen sustainable performance and competitiveness.*

Keywords: *Business Agility; Digital Transformation Capability; Entrepreneurial Orientation; SME performance; SMEs.*

Abstrak. Percepatan transformasi digital telah meningkatkan dinamika persaingan UMKM sehingga pelaku usaha membutuhkan kapabilitas yang tidak hanya berorientasi pada adopsi teknologi, tetapi juga kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran kapabilitas transformasi digital dan orientasi kewirausahaan dalam meningkatkan kinerja UMKM melalui kelincahan bisnis sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research* dan *cross-sectional* terhadap pemilik atau pengelola UMKM yang telah memanfaatkan teknologi digital dalam aktivitas bisnis. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan SEM-PLS melalui evaluasi model pengukuran, model struktural, pengaruh langsung, dan pengaruh tidak langsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas transformasi digital memperkuat kemampuan UMKM dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, sedangkan orientasi kewirausahaan mendukung kemampuan mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang bisnis. Kelincahan bisnis berperan dalam mengonversi kedua kapabilitas tersebut menjadi peningkatan kinerja melalui respons yang lebih cepat dan fleksibel terhadap perubahan pasar. Temuan ini mengimplikasikan bahwa UMKM perlu mengintegrasikan kapabilitas digital, orientasi kewirausahaan, dan kelincahan bisnis untuk memperkuat kinerja serta daya saing secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Kelincahan Bisnis; Kapabilitas Transformasi Digital; Kinerja UMKM; Orientasi Kewirausahaan; UMKM.

1. LATAR BELAKANG

Transformasi digital telah mengubah lingkungan persaingan dan aktivitas bisnis usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) melalui pemanfaatan teknologi yang memungkinkan perluasan pasar, peningkatan efisiensi, serta pengembangan hubungan dengan pelanggan. Digitalisasi memberikan peluang bagi UMKM untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing melalui otomatisasi proses, pemanfaatan data, serta pengambilan keputusan yang lebih

Naskah Masuk: 30 Januari 2025; Revisi: 29 Februari 2025; Diterima: 22 Maret 2025; Terbit: 30 April 2025

cepat dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis (Skare et al., 2023). Namun, transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga membutuhkan kesiapan dan kematangan digital agar teknologi dapat diintegrasikan secara efektif ke dalam aktivitas organisasi (Reascos et al., 2023). Integrasi tersebut semakin penting karena perkembangan teknologi mendorong UMKM untuk mengembangkan model bisnis baru dan menciptakan proposisi nilai yang sesuai dengan perubahan kebutuhan pelanggan (van Tonder et al., 2024). Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital membutuhkan kemampuan UMKM untuk mengadaptasi proses, sumber daya, dan strategi bisnis secara bertahap sehingga investasi teknologi dapat dikonversi menjadi peningkatan daya saing dan kinerja yang berkelanjutan (Yordanova et al., 2025).

Kapabilitas transformasi digital dan orientasi kewirausahaan menjadi faktor strategis yang mendukung kemampuan UMKM beradaptasi dengan perubahan teknologi dan ketidakpastian pasar. Kapabilitas digital memungkinkan UMKM mengintegrasikan teknologi ke dalam proses bisnis, meningkatkan inovasi, serta memperkuat kemampuan pengambilan keputusan, sedangkan orientasi kewirausahaan mendorong sikap inovatif, proaktif, dan keberanian memanfaatkan peluang digital (Indriastuti & Fachrunnisa, 2024). Namun, keberadaan kedua kapabilitas tersebut belum tentu secara langsung menghasilkan kinerja yang optimal karena UMKM membutuhkan kemampuan untuk merespons perubahan lingkungan secara cepat. Dalam konteks tersebut, kelincahan bisnis (*business agility*) menjadi kapabilitas penting yang memungkinkan organisasi menyesuaikan strategi, proses, dan sumber daya terhadap dinamika pasar sehingga dapat membangun keunggulan kompetitif (Franco et al., 2024). Kelincahan bisnis juga terbukti relevan dalam memperkuat daya saing UMKM pada lingkungan yang dinamis (Yusuf et al., 2023). Meskipun demikian, mekanisme kelincahan bisnis dalam menjembatani kapabilitas digital dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM masih memerlukan pengujian lebih lanjut, sehingga integrasi kapabilitas tersebut menawarkan kerangka penelitian yang lebih komprehensif (Alqam et al., 2024).

Kapabilitas transformasi digital dan orientasi kewirausahaan semakin penting bagi UMKM dalam menghadapi perubahan teknologi, ketidakpastian pasar, dan intensitas persaingan. Transformasi digital memungkinkan UMKM memperbarui proses bisnis, memperkuat inovasi, dan meningkatkan kinerja melalui pemanfaatan teknologi secara strategis, terutama ketika lingkungan usaha mengalami disrupsi (Surahman et al., 2023). Sementara itu, orientasi kewirausahaan mendorong perilaku inovatif, proaktif, dan keberanian mengambil risiko yang dapat mendukung keberlanjutan serta kemampuan UMKM dalam merespons peluang pasar (Tantriana et al., 2023). Hubungan tersebut menunjukkan bahwa

peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada kepemilikan sumber daya digital, tetapi juga pada kemampuan organisasi mengubah dan memanfaatkannya secara adaptif. Kelincahan strategis bahkan dapat memperkuat keterkaitan orientasi kewirausahaan dengan proses transformasi digital UMKM (Satar et al., 2025). Namun, mekanisme yang menjelaskan bagaimana kapabilitas transformasi digital dan orientasi kewirausahaan diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja masih memerlukan pendalaman. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan kelincahan bisnis sebagai mekanisme mediasi untuk menjelaskan hubungan tersebut dengan mengintegrasikan perspektif *Dynamic Capabilities Theory* dan *Resource-Based View* (RBV) (Setiawan et al., 2025).

Pemanfaatan teknologi digital tidak secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja UMKM karena manfaat teknologi sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan, mengelola, dan mengubah sumber daya digital menjadi nilai bisnis. Kapabilitas digital menjadi sumber daya strategis yang memungkinkan organisasi memanfaatkan teknologi secara efektif untuk mendukung proses bisnis dan pencapaian kinerja (Freitas Junior et al., 2025). Dalam lingkungan yang dinamis, kemampuan tersebut perlu disertai kelincahan bisnis agar UMKM mampu merespons perubahan pasar, menyesuaikan proses, dan mengonfigurasi sumber daya secara cepat. Transformasi digital yang didukung kapabilitas dinamis dan kelincahan organisasi dapat memperkuat kinerja UMKM melalui kemampuan adaptasi yang lebih baik (Setiawan et al., 2025). Selain itu, inovasi digital berperan dalam membangun kelincahan organisasi sehingga perusahaan lebih responsif terhadap perubahan teknologi dan lingkungan bisnis (Kumar et al., 2025). Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam menjelaskan keterkaitan kapabilitas digital, orientasi kewirausahaan, dan kelincahan bisnis terhadap kinerja UMKM, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi pelaku UMKM untuk memprioritaskan pengembangan kapabilitas dan kelincahan dalam menjalankan transformasi digital.

2. KAJIAN TEORITIS

Dynamic Capabilities Theory dan *Resource-Based View* (RBV)

Resource-Based View (RBV) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif dibangun melalui pengelolaan sumber daya internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan, termasuk pengetahuan, teknologi, kompetensi, serta proses organisasi (Holz, 2025). Perspektif ini diperluas melalui *Dynamic Capabilities Theory* yang menekankan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan dan mengonfigurasi kembali sumber daya sesuai perubahan lingkungan. Kapabilitas dinamis mendukung inovasi dan kemampuan

organisasi mempertahankan relevansi strategis dalam kondisi pasar yang berubah (Ahmadi & Arndt, 2022). Bagi UMKM, kemampuan tersebut penting untuk mengoptimalkan keterbatasan sumber daya sekaligus mengembangkan kompetensi secara adaptif dalam menghadapi perkembangan teknologi dan persaingan yang semakin dinamis (Korhonen et al., 2024).

Kapabilitas dinamis mencakup *sensing*, *seizing*, dan *transforming*. *Sensing* merupakan kemampuan mengidentifikasi peluang dan ancaman, *seizing* berkaitan dengan pemanfaatan sumber daya untuk menangkap peluang, sedangkan *transforming* mencerminkan kemampuan mengonfigurasi kembali sumber daya dan proses agar sesuai dengan perubahan lingkungan (Engelmann, 2024). Ketiga aktivitas tersebut membentuk proses yang saling berkaitan dalam mendorong inovasi dan mempertahankan daya saing organisasi di tengah perkembangan teknologi (Zabel & O'Brien, 2024). Dalam konteks UMKM, teknologi, data, pengetahuan, dan kompetensi digital menjadi sumber daya strategis yang memperkuat kemampuan adaptasi. Pengembangan kapabilitas tersebut juga membantu UMKM mengatasi keterbatasan sumber daya dan mempercepat transformasi digital (Hafeez et al., 2025).

Kapabilitas Transformasi Digital dan Orientasi Kewirausahaan

Kapabilitas transformasi digital mencerminkan kemampuan UMKM dalam mengadopsi, mengintegrasikan, dan memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung perubahan proses bisnis serta meningkatkan daya saing. Kemampuan ini tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh keterampilan digital, kesiapan organisasi, dan kemampuan mengelola perubahan. Transformasi digital memungkinkan UMKM meningkatkan efisiensi, memperluas akses pasar, serta mengoptimalkan pemanfaatan informasi dalam aktivitas bisnis (Skare et al., 2023). Penguatan kapabilitas inovasi digital juga membutuhkan kombinasi antara adopsi teknologi dan orientasi kewirausahaan agar teknologi dapat dikembangkan menjadi sumber penciptaan nilai bagi organisasi (Indriastuti & Fachrunnisa, 2024). Dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, kapabilitas digital bahkan berperan dalam membantu UMKM menyesuaikan model bisnis, mempertahankan kegiatan operasional, dan membangun ketahanan organisasi. Dengan demikian, transformasi digital dapat menjadi bagian dari kapabilitas dinamis yang memungkinkan UMKM mengonfigurasi kembali sumber daya ketika menghadapi perubahan atau krisis (Khurana et al., 2022).

Orientasi kewirausahaan merupakan kapabilitas strategis yang mencerminkan kecenderungan UMKM untuk bertindak inovatif, proaktif, dan berani mengambil risiko dalam menghadapi peluang serta ketidakpastian pasar. Dimensi inovatif mendorong pengembangan produk, layanan, dan proses baru melalui pemanfaatan teknologi, sedangkan proaktivitas memungkinkan UMKM mengantisipasi perubahan kebutuhan pelanggan dan bertindak lebih

cepat daripada pesaing. Pemilik UMKM memiliki peran penting dalam menghubungkan aktivitas kewirausahaan dengan inovasi sehingga pemanfaatan teknologi digital dapat menghasilkan pembaruan bisnis yang relevan (Hermawati et al., 2025). Orientasi kewirausahaan juga berperan dalam mendorong transformasi digital karena organisasi yang lebih inovatif dan proaktif cenderung lebih siap mengadopsi perubahan teknologi dan mengeksplorasi peluang baru (Satar et al., 2025). Hubungan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital membutuhkan dukungan perilaku kewirausahaan agar teknologi tidak hanya digunakan secara operasional, tetapi juga diarahkan pada penciptaan nilai. Sinergi adopsi digital dan orientasi kewirausahaan selanjutnya memperkuat kapabilitas inovasi digital UMKM (Indriastuti & Fachrunnisa, 2024).

Kelincahan Bisnis dan Kinerja UMKM

Kelincahan bisnis (*business agility*) merupakan kemampuan UMKM merespons perubahan lingkungan secara cepat melalui fleksibilitas proses, pengambilan keputusan, dan pengelolaan sumber daya. Kemampuan ini mencakup adaptasi, respons terhadap kebutuhan pelanggan, inovasi, dan ketahanan dalam menghadapi perubahan pasar. Kelincahan dibentuk oleh kapabilitas dan faktor organisasi yang memungkinkan UMKM menyesuaikan aktivitas bisnis dengan lingkungan yang dinamis (Arno, 2025). Kemampuan tersebut berkaitan dengan kapabilitas dinamis karena penguatan kemampuan operasional dapat meningkatkan kelincahan organisasi (Yi et al., 2023). Bagi UMKM dengan sumber daya terbatas, kelincahan menjadi kemampuan strategis untuk melakukan penyesuaian secara efektif sekaligus mempertahankan fleksibilitas dan responsivitas terhadap perubahan lingkungan bisnis (Zighan & Dwaikat, 2023).

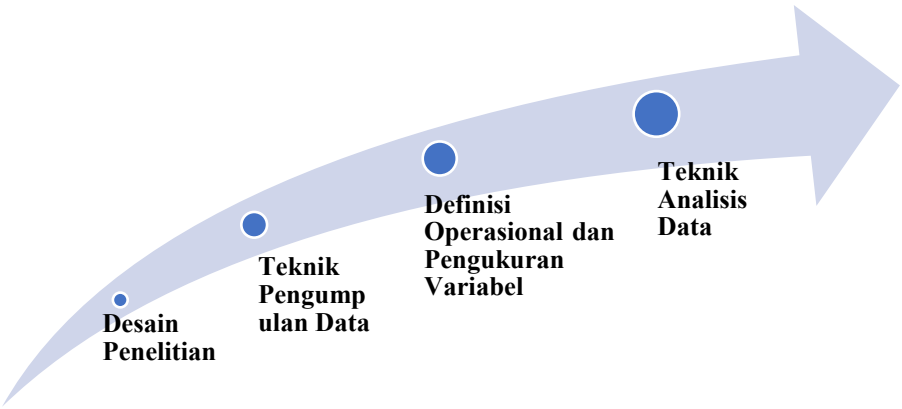
Kelincahan bisnis berperan dalam meningkatkan kinerja UMKM melalui kemampuan menangkap peluang, meningkatkan efisiensi, dan mempertahankan daya saing. Penyesuaian strategi dan operasi secara cepat membantu UMKM merespons perubahan permintaan sekaligus mengalokasikan sumber daya secara efektif. Kelincahan strategis dan rantai pasok dapat mendukung peningkatan kinerja ketika UMKM menghadapi perubahan lingkungan bisnis (Alfarajat, 2023). Kelincahan juga memperkuat ketahanan melalui diversifikasi pendapatan dan pengelolaan risiko sehingga membantu menjaga keberlanjutan usaha dalam kondisi tidak pasti (Bunyamin et al., 2026). Kemampuan tersebut meningkatkan ketahanan organisasi melalui penyesuaian prioritas terhadap perubahan pasar (Nuwan et al., 2024). Dengan demikian, kelincahan bisnis mendukung pertumbuhan, efisiensi, profitabilitas, ketahanan, dan daya saing UMKM secara berkelanjutan.

Research Gap dan Pengembangan Hipotesis

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kapabilitas digital dan orientasi kewirausahaan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja UMKM, tetapi mekanisme yang menghubungkan kedua kapabilitas tersebut dengan kinerja masih belum sepenuhnya terjelaskan. Orientasi kewirausahaan diketahui dapat meningkatkan kinerja melalui kapabilitas inovasi dan strategi diferensiasi, sehingga menunjukkan bahwa pengaruhnya dapat berlangsung melalui mekanisme organisasi tertentu (Kaushal et al., 2022). Kapabilitas digital juga berkontribusi terhadap kinerja ketika didukung orientasi kewirausahaan dan kemampuan organisasi memanfaatkan teknologi untuk menghasilkan inovasi (Wang & Zhang, 2024). Sementara itu, penelitian lain lebih banyak menempatkan orientasi digital, kompetensi kewirausahaan, dan perubahan strategis sebagai faktor yang membentuk kinerja bisnis berkelanjutan (Baawain et al., 2025). Temuan tersebut memperlihatkan bahwa penelitian sebelumnya cenderung menguji pengaruh langsung atau menggunakan mekanisme mediasi yang berbeda. Oleh karena itu, masih terdapat ruang penelitian untuk menjelaskan kelincahan bisnis sebagai mekanisme yang menghubungkan kapabilitas transformasi digital dan orientasi kewirausahaan dengan kinerja UMKM.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini mengembangkan kerangka yang menempatkan kapabilitas transformasi digital dan orientasi kewirausahaan sebagai variabel independen, kelincahan bisnis sebagai mediator, serta kinerja UMKM sebagai variabel dependen. Kapabilitas digital diperkirakan meningkatkan kelincahan karena pemanfaatan teknologi memungkinkan organisasi mengakses informasi dan merespons perubahan secara lebih cepat; bukti sebelumnya menunjukkan keterkaitan kelincahan digital dengan daya saing dan kinerja inovatif UMKM (Ko et al., 2022). Orientasi kewirausahaan juga diperkirakan memperkuat kelincahan melalui perilaku inovatif, proaktif, dan keberanian mengambil risiko, yang pada akhirnya mendukung kinerja. Selain itu, adopsi digital telah dikaitkan dengan kelincahan bisnis melalui perubahan model bisnis, yang memperkuat dasar untuk menguji mekanisme mediasi (Waty et al., 2022). Kemampuan merespons pasar juga berperan dalam peningkatan kinerja organisasi (Rochiyati et al., 2022). Berdasarkan argumentasi tersebut, penelitian ini mengembangkan tujuh hipotesis yang mencakup pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel.

3. METODE PENELITIAN



Gambar 1. Struktur Diagram Alur

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *explanatory research* untuk menjelaskan hubungan antara kapabilitas transformasi digital, orientasi kewirausahaan, kelincahan bisnis, dan kinerja UMKM. Penelitian menggunakan desain *cross-sectional*, yaitu pengumpulan data dilakukan dalam satu periode penelitian. Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh gambaran empiris mengenai hubungan antarvariabel serta menganalisis peran kelincahan bisnis dalam menjembatani kapabilitas transformasi digital dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah pemilik atau pengelola UMKM yang telah memanfaatkan teknologi digital dalam menjalankan aktivitas bisnis. Responden ditentukan berdasarkan kriteria memiliki keterlibatan dalam pengambilan keputusan usaha dan menggunakan teknologi digital, seperti media sosial, *marketplace*, sistem pembayaran digital, atau aplikasi pendukung operasional. Sampel ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* agar responden sesuai dengan karakteristik penelitian. Jumlah sampel disesuaikan dengan kebutuhan analisis SEM-PLS sehingga mampu mendukung estimasi hubungan antarvariabel dalam model penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada pemilik atau pengelola UMKM yang memenuhi kriteria penelitian. Instrumen menggunakan skala Likert untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan yang mewakili konstruk penelitian. Sebelum dianalisis, seluruh kuesioner diperiksa untuk memastikan kelengkapan dan konsistensi jawaban. Data yang tidak lengkap

atau tidak memenuhi kriteria responden dikeluarkan dari proses analisis sehingga hanya data yang layak digunakan dalam pengujian model.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Penelitian menggunakan empat konstruk utama, yaitu kapabilitas transformasi digital (X1), orientasi kewirausahaan (X2), kelincahan bisnis (Z), dan kinerja UMKM (Y). Kapabilitas transformasi digital mengukur kemampuan UMKM mengadopsi, mengintegrasikan, dan memanfaatkan teknologi digital dalam aktivitas bisnis. Orientasi kewirausahaan mencakup kemampuan inovatif, proaktif, dan keberanian mengambil risiko. Kelincahan bisnis mengukur kemampuan UMKM mendeteksi dan merespons perubahan pasar secara cepat serta menyesuaikan sumber daya dan proses bisnis. Kinerja UMKM diukur melalui aspek pertumbuhan usaha, efisiensi, profitabilitas, dan kemampuan bersaing. Setiap konstruk diukur menggunakan sejumlah indikator yang merepresentasikan karakteristik masing-masing variabel.

Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Evaluasi *measurement model* (*outer model*) dilakukan melalui pemeriksaan *outer loading*, *Average Variance Extracted* (AVE), *composite reliability*, Cronbach's alpha, serta validitas diskriminan menggunakan HTMT dan kriteria Fornell-Larcker. Selanjutnya, evaluasi *structural model* (*inner model*) dilakukan melalui VIF untuk mengidentifikasi multikolinearitas, R^2 untuk melihat kemampuan model menjelaskan variabel endogen, Q^2 untuk mengevaluasi relevansi prediktif, serta f^2 untuk mengetahui besarnya efek antarvariabel. Koefisien jalur dianalisis melalui prosedur *bootstrapping*. Analisis mencakup pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Pengujian efek tidak langsung digunakan untuk menentukan peran kelincahan bisnis sebagai variabel mediasi antara kapabilitas transformasi digital dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Karakteristik responden menunjukkan bahwa pemilik dan pengelola UMKM yang terlibat dalam penelitian memiliki latar belakang demografis dan usaha yang beragam berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, lama menjalankan usaha, bidang usaha, serta skala bisnis. Seluruh responden telah memanfaatkan teknologi digital dalam aktivitas usahanya, terutama melalui media sosial, *marketplace*, pembayaran digital, dan aplikasi pendukung operasional. Hasil analisis deskriptif memperlihatkan bahwa pemanfaatan teknologi telah

menjadi bagian dari pemasaran, komunikasi pelanggan, transaksi, dan pengelolaan aktivitas bisnis. Kapabilitas transformasi digital mencerminkan kemampuan responden dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam kegiatan usaha, sedangkan orientasi kewirausahaan terlihat melalui kecenderungan melakukan inovasi, bertindak proaktif, dan mengambil risiko terhadap peluang baru. Kelincahan bisnis tercermin dari kemampuan UMKM menyesuaikan strategi dan aktivitas terhadap perubahan pasar, sementara kinerja usaha direpresentasikan melalui pertumbuhan, efisiensi, profitabilitas, dan kemampuan mempertahankan daya saing.

Evaluasi model pengukuran dilakukan terhadap kapabilitas transformasi digital, orientasi kewirausahaan, kelincahan bisnis, dan kinerja UMKM melalui pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk. Selanjutnya, evaluasi model struktural digunakan untuk menilai kemampuan variabel independen dalam menjelaskan kelincahan bisnis dan kinerja UMKM serta kemampuan prediktif model penelitian. Pengujian hubungan struktural diarahkan pada pengaruh kapabilitas transformasi digital dan orientasi kewirausahaan terhadap kelincahan bisnis dan kinerja UMKM, serta pengaruh kelincahan bisnis terhadap kinerja. Selain hubungan langsung, pengujian *indirect effect* digunakan untuk mengevaluasi posisi kelincahan bisnis sebagai variabel mediasi. Model tersebut memungkinkan penelitian menjelaskan apakah kapabilitas transformasi digital dan orientasi kewirausahaan dapat menghasilkan peningkatan kinerja secara langsung atau membutuhkan kelincahan bisnis sebagai mekanisme yang mengubah sumber daya dan kapabilitas strategis menjadi respons organisasi serta hasil bisnis.

Pembahasan

Kapabilitas transformasi digital berperan penting dalam meningkatkan kemampuan UMKM merespons perubahan lingkungan bisnis. Teknologi digital mendukung akses informasi, integrasi proses, efisiensi operasional, dan pengambilan keputusan yang lebih cepat. Namun, manfaat tersebut bergantung pada kemampuan organisasi mengelola teknologi secara strategis dan mengintegrasikannya ke dalam aktivitas bisnis. Perspektif *Dynamic Capabilities Theory* menjelaskan bahwa kemampuan adaptasi dapat dibangun melalui proses *sensing*, *seizing*, dan *transforming* dalam menghadapi perubahan lingkungan. Dengan demikian, transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga pengembangan kapabilitas adaptif yang memungkinkan UMKM mengidentifikasi peluang, mengoptimalkan sumber daya, dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Orientasi kewirausahaan memperkuat kemampuan UMKM menghadapi dinamika bisnis melalui inovasi, proaktivitas, dan keberanian mengambil risiko. Kemampuan tersebut mendorong UMKM untuk mengidentifikasi peluang, mengembangkan produk atau layanan

baru, serta memanfaatkan teknologi sebagai bagian dari strategi bisnis. Sikap inovatif dan proaktif juga meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi perkembangan teknologi dan perubahan kebutuhan konsumen. Berdasarkan perspektif *Resource-Based View* (RBV), orientasi kewirausahaan dapat dipandang sebagai kapabilitas internal strategis yang membantu UMKM mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki. Integrasi orientasi kewirausahaan dengan kapabilitas digital selanjutnya memberikan landasan bagi UMKM untuk menciptakan nilai, meningkatkan kemampuan adaptasi, dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Kelincahan bisnis menjadi mekanisme strategis yang menghubungkan kapabilitas transformasi digital dan orientasi kewirausahaan dengan peningkatan kinerja UMKM. Kemampuan merespons perubahan secara cepat memungkinkan UMKM menyesuaikan strategi, proses, dan alokasi sumber daya terhadap kebutuhan pelanggan serta kondisi persaingan. Kelincahan juga meningkatkan fleksibilitas organisasi, kemampuan menangkap peluang, efisiensi operasional, serta ketahanan dalam menghadapi ketidakpastian. Secara teoretis, mekanisme tersebut memperkuat *Dynamic Capabilities Theory* dan RBV dengan menunjukkan pentingnya kemampuan adaptif dalam mengonversi sumber daya menjadi kinerja. Secara praktis, UMKM perlu mengintegrasikan kompetensi digital, orientasi kewirausahaan, fleksibilitas, dan kecepatan respons untuk meningkatkan pertumbuhan, ketahanan, dan daya saing secara berkelanjutan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kapabilitas transformasi digital dan orientasi kewirausahaan memiliki peran penting dalam mendukung kemampuan UMKM menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Kapabilitas transformasi digital memungkinkan UMKM mengintegrasikan teknologi ke dalam proses bisnis, meningkatkan kemampuan adaptasi, serta memanfaatkan sumber daya secara lebih efektif. Sementara itu, orientasi kewirausahaan melalui inovasi, proaktivitas, dan keberanian mengambil risiko membantu UMKM mengidentifikasi serta memanfaatkan peluang bisnis. Kelincahan bisnis menjadi mekanisme strategis yang menghubungkan kedua kapabilitas tersebut dengan peningkatan kinerja melalui kemampuan merespons perubahan pasar secara cepat dan fleksibel. Dengan demikian, integrasi kapabilitas transformasi digital, orientasi kewirausahaan, dan kelincahan bisnis menjadi landasan penting dalam meningkatkan efisiensi, pertumbuhan, ketahanan, dan daya saing UMKM di tengah perkembangan lingkungan bisnis digital.

Saran

UMKM perlu meningkatkan kompetensi digital secara berkelanjutan dan mengintegrasikan teknologi ke dalam seluruh proses bisnis, bukan hanya sebagai sarana pemasaran. Pemilik atau pengelola usaha juga perlu membangun budaya inovatif, proaktif, dan adaptif agar mampu merespons perubahan kebutuhan konsumen serta memanfaatkan peluang digital secara cepat. Pemerintah dan lembaga pendamping UMKM diharapkan memperkuat program pelatihan, pendampingan, dan pengembangan kapabilitas digital serta kewirausahaan yang berorientasi pada peningkatan kelincahan bisnis. Penelitian selanjutnya dapat memperluas model dengan memasukkan variabel seperti inovasi digital, turbulensi lingkungan, keunggulan kompetitif, atau kapabilitas analitik data. Penggunaan objek, wilayah, dan karakteristik UMKM yang lebih beragam juga disarankan untuk memperluas generalisasi serta memperkuat pemahaman mengenai faktor-faktor yang menentukan kinerja UMKM dalam lingkungan digital.

DAFTAR REFERENSI

Ahmadi, A., & Arndt, F. (2022). Dynamic capabilities and innovation. In *Innovation* (pp. 362–377). https://doi.org/10.4324/9780429346033-22

Alfarajat, J. M. (2023). Strategic agility and supply chain agility: Potential antecedents of SMEs performance. *Uncertain Supply Chain Management, 11*(3), 875–884. https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.5.011

Alqam, H., Razzak, M., Al-Busaidi, A., & Al-Riyami, S. (2024). Conceptualizing digital readiness, strategic foresight, and strategic flexibility as drivers of digitalization and performance of small and medium enterprises. *International Journal on Informatics Visualization, 8*(2), 938–947. https://doi.org/10.62527/joiv.8.2.2230

Arno, P. (2025). SME business agility framework: A comprehensive review of capabilities, dimensions, and enablers. *IEEE Access, 13*, 91161–91181. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3572526

Baawain, A. M., Laachach, A., Jaboob, A. S., & Kankaew, K. (2025). Uncovering the catalysts of sustainable business performance: Digital orientation, entrepreneurial competency, and strategic change. *Business Strategy and Development, 8*(1). https://doi.org/10.1002/bsd2.70070

Bunyamin, B., Mauludin, H., & Maryana, V. M. N. (2026). The role of agility in increasing business resilience through revenue diversification and risk management. *Corporate and Business Strategy Review, 7*(2), 61–71. https://doi.org/10.22495/cbsrv7i2art6

Engelmann, A. (2024). A performative perspective on sensing, seizing, and transforming in small- and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship & Regional Development, 36*(5–6), 632–658. https://doi.org/10.1080/08985626.2023.2262430

Franco, M., Pereira, L., Simões, A., Dias, Á., & da Silva, R. V. (2024). Organisational agility as a competitive advantage: A systematic literature review. *International Journal of Agile Systems and Management, 17*(2), 129–152. https://doi.org/10.1504/IJASM.2024.138804

Freitas Junior, J. C. da S., Maçada, A. C. G., & Brinkhues, R. A. (2025). Digital capabilities on business performance: Does it matter? *BAR - Brazilian Administration Review, 21*(4). https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2024230128

Hafeez, S., Shahzad, K., & De Silva, M. (2025). Enhancing digital transformation in SMEs: The dynamic capabilities of innovation intermediaries within ecosystems. *Long Range Planning, 58*(3), 102525. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102525

Hermawati, W., Febrianda, R., Aminullah, E., Ariyani, L., Hidayat, A. S., & Fizzanty, T. (2025). SME owners' roles for mutual reinforcement of innovation and entrepreneurship in dealing with digital technologies: Case studies of selected Indonesian SMEs. *Asian Journal of Technology Innovation, 33*(2), 563–588. https://doi.org/10.1080/19761597.2024.2376602

Holz, H. F. (2025). The resource-based view of the firm. In *International encyclopedia of business management* (Vol. 1, pp. 316–323). https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00383-2

Indriastuti, D., & Fachrunnisa, O. (2024). A conceptual model to improve SME's digital innovation capability: The role of digital adoption and entrepreneurial orientation. *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies, 87*, 315–324. https://doi.org/10.1007/978-3-031-70011-8_29

Kaushal, D., Kumar, S., Raj, R., & Negi, A. (2022). Understanding the effect of entrepreneurial orientation, innovation capability and differentiation strategy on firm performance: A study on small and medium enterprises. *International Journal of Business and Globalisation, 30*(1), 57–80. https://doi.org/10.1504/IJBG.2022.122280

Khurana, I., Dutta, D. K., & Singh Ghura, A. (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. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.048

Ko, A., Mitev, A., Kovács, T., Fehér, P., & Szabó, Z. (2022). Digital agility, digital competitiveness, and innovative performance of SMEs. *Journal of Competitiveness, 14*(4), 78–96. https://doi.org/10.7441/joc.2022.04.05

Korhonen, J. J., Vilko, J., & Phuoc Nguyen, T. M. (2024). The vertical model of capability dynamism. In *Proceedings of the 30th ICE IEEE/ITMC Conference on Engineering, Technology and Innovation: Digital Transformation on Engineering, Technology and Innovation (ICE 2024)*. https://doi.org/10.1109/ICE/ITMC61926.2024.10794316

Kumar, V. H., Lavanya, M., Amin, P., Varalakshmi, S., Sharma, D., Kumar Shinde, P., Pattnaik, S., & Upadhyay, A. (2025). Digital innovation as a catalyst for enhancing organizational agility in rapidly changing business environments [La innovación digital como catalizador para mejorar la agilidad organizacional en entornos empresariales en rápida evolución]. *Management (Montevideo), 3*. https://doi.org/10.62486/agma2025169

Nuwan, N., Shukri, M., & Khatibi, A. (2024). Digging deeper into organisational resilience through strategic agility and strategic orientation: A study from the perspective of Sri Lankan SME leaders. *Sri Lanka Journal of Social Sciences, 47*(1), 59–76. https://doi.org/10.4038/sljss.v47i01.9025

Reascos, I., Trejo, D., Benavides, K., Aldás, B., & Quilo, B. (2023). Diagnosis of digital maturity of SMEs in the province of Imbabura–Ecuador. *Lecture Notes in Networks and Systems, 678*, 586–601. https://doi.org/10.1007/978-3-031-30592-4_39

Rochiyati, M., Herning, I., & Jati, K. (2022). Information accessibility and market responsiveness: The mediating relational capability to enhance business performance. *Studies in Business and Economics, 17*(1), 41–51. https://doi.org/10.2478/sbe-2022-0003

Satar, M. S., Alshibani, S. M., & Alarifi, G. (2025). Effects of firm-level entrepreneurship orientation on digital transformation in SMEs: The moderating role of strategic agility. *Entrepreneurship Research Journal, 15*(1), 91–124. https://doi.org/10.1515/erj-2023-0267

Setiawan, B., Pamungkas, B., Mekaniwati, A., & Kusuma, P. M. (2025). The strategic role of digital transformation, dynamic and agile capabilities for the performance of micro, small, and medium enterprises (MSMEs). *The Bottom Line, 38*(2), 130–153. https://doi.org/10.1108/BL-08-2024-0120

Skare, M., de las Mercedes de Obesso, M., & Ribeiro-Navarrete, S. (2023). Digital transformation and European small and medium enterprises (SMEs): A comparative study using digital economy and society index data. *International Journal of Information Management, 68*, 102594. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102594

Surahman, Shee, H., Fitrian, Z., Adi, A. S., & Yudaruddin, R. (2023). The effect of digital transformation and innovation on SMEs' performance in times of COVID-19. *Problems and Perspectives in Management, 21*(4), 84–100. https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.07

Tantriana, D., Pratikto, H., Handayati, P., & Wardoyo, C. (2023). Does entrepreneurial orientation affect the sustainability of SMEs? Evidence from SMEs in East Java Indonesia. *Nigerian Journal of Economic and Social Studies, 65*(3), 413–437.

van Tonder, C., Bossink, B., Schachtebeck, C., & Nieuwenhuizen, C. (2024). The effect of digitally-driven business model innovation on business performance. *Journal of Small Business & Entrepreneurship, 36*(6), 944–977. https://doi.org/10.1080/08276331.2023.2239039

Wang, S., & Zhang, H. (2024). Digital capabilities and metaverse entrepreneurial performance: Role of entrepreneurial orientation. *Journal of Innovation & Knowledge, 9*(4), 100617. https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100617

Waty, E., So, I. G., Indrajit, R. E., & Abdinagoro, S. B. (2022). Networking capabilities and digital adoption of business agility: The mediating role of business model innovation. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies, 14*(2), 224–241. https://doi.org/10.34109/ijebeg.202214131

Yi, H.-T., Oh, D., & Amenuvor, F. E. (2023). The effect of SMEs' dynamic capability on operational capabilities and organisational agility. *South African Journal of Business Management, 54*(1). https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3696

Yordanova, D., Bogdanova, B., Pergelova, A., & Hristova, G. (2025). Modelling the process of digital transformation in SMEs via a two-stage analytical framework. *AIP Conference Proceedings, 3182*(1). https://doi.org/10.1063/5.0246021

Yusuf, M., Surya, B., Menne, F., Ruslan, M., Suriani, S., & Iskandar, I. (2023). Business agility and competitive advantage of SMEs in Makassar City, Indonesia. *Sustainability, 15*(1), 627. https://doi.org/10.3390/su15010627

Zabel, C., & O'Brien, D. (2024). Understanding dynamic capabilities in emerging technology markets: Antecedents, sequential nature, and impact on innovation performance in the extended reality industry. *European Journal of Innovation Management, 27*(9), 305–336. https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0574

Zighan, S. M., & Dwaikat, N. Y. (2023). Exploring organisational agility in SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 49*(4), 561–576. https://doi.org/10.1504/IJESB.2023.132854