Pengaruh Agility Perusahaan yang Dapat Memediasi Hubungan antara Kapabilitas Digitalisasi dan Kinerja UMKM Sleman Yogyakarta

Dosen Pengampu : Dessy Isfianadewi, Dr., S.E., M.M.

SKRIPSI

Oleh :

Nama	: Muzzamil Putra Purnama
Nomor Mahasiswa	: 20311531
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Operasional

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2024

Mengungkap Peran Agility dalam memediasi hubungan antara Kapabilitas Digitlaisasi dengan Kinerja Perusahaan UMKM

SKRIPSI

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar

Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen,

Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Oleh :

Nama : Muzzamil Putra Purnama

Nomor Mahasiswa : 20311531

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Manajemen Operasi

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA

2024

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARIME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini tidak memuat karya yang telah diajukan oleh orang lain untuk mendapatkan gelar sarjana di perguruan tinggi manapun. Sepengetahuan saya, skripsi ini juga tidak memuat karya atau pendapat orang lain yang pernah ditulis atau diterbitkan, kecuali yang telah dikutip dan dicantumkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya siap menerima hukuman atau sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, 12 September 2024

Penulis,



Muzzamil Putra Purnama

Mengungkap Peran Agility dalam memediasi hubungan antara Kapabilitas Digitlaisasi dengan Kinerja Perusahaan UMKM

Nama	:	Muzzamil Putra Purnama
Nomor Mahasiswa	:	20311531
Program Studi	:	Manajemen
Bidang Konsentrasi	:	Manajemen Operasi

Yogyakarta,09 September 2024

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

Acc untuk diujikan
9-9-2024

Dessy Isfianadewi, Dr., S.E., M.M.

Telah dipertahankan/diujikan dan disahkan

untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar

sarjana strata -I di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Nama	:	Muzzamil Putra Purnama
Nomor Mahasiswa	:	20311531
Program Studi	:	Manajemen
Bidang Konsentrasi	:	Manajemen Operasi

Yogyakarta, ... 2024

Disahkan oleh :

Penguji/ Pembimbing TA : Dessy Isfianadewi, Dr., S.E., M.M. ……

Penguji : ……

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia

Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

MOTTO

Success is my only option, failure's not.

(Eminem)

"Langit terbelah pada hari itu. Janji Allah pasti terlaksana."

(Al-Muzzammil: 18)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penggunaan kapabilitas digitalisasi yang dimediasi oleh agility pemanfaatan pasar dan agility penyesuaian operasional terhadap kinerja perusahaan UMKM di Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta. Sebanyak 105 responden UMKM di Sleman Yogyakarta mengisi kuesioner dan dianalisis menggunakan SmartPLS 3 dengan teknik *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas digitalisasi memiliki pengaruh positif terhadap agility pemanfaatan pasar dan agility penyesuaian operasional. Agility pemanfaatan pasar tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan UMKM. Agility penyesuaian operasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan UMKM. Kapabilitas digitalisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan UMKM. Agility pemanfaatan pasar tidak memediasi pengaruh antara kapabilitas digitalisasi dan kinerja perusahaan bisnis UMKM. Agility penyesuaian operasioanl berperan dalam memediasi penuh pengaruh kapabilitas digitalisasi terhadap kinerja perusahaan UMKM. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh pelaku UMKM untuk mempertimbangkan dampak kapabilitas digitalisasi, agility pemanfaatan pasar, dan agility penyesuaian operasional pada kinerja perusahaan UMKM.

Kata kunci : Kapabilitas digitalisasi, agility pemanfaatan pasar, agility penyesuaian operasional, kinerja perusahaan

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of digitalization capabilities, mediated by market utilization agility and operational adjustment agility, on the performance of MSMEs in Sleman, Special Region of Yogyakarta. A total of 105 MSME respondents in Sleman, Yogyakarta, filled out a questionnaire, which was analyzed using SmartPLS 3 with purposive sampling techniques. The research results indicate that digitalization capabilities have a positive impact on market utilization agility and operational adjustment agility. Market utilization agility does not have a significant effect on the performance of MSME companies. Operational adjustment agility has a positive impact on the performance of MSME companies. The capability of digitalization does not have a significant impact on the performance of MSME companies. Market utilization agility does not mediate the effect between digitalization capabilities and the performance of MSME businesses. Operational adjustment agility plays a full mediating role in the effect of digitalization capabilities on the performance of MSME companies. These research findings can be used by MSME actors to consider the impact of digitalization capabilities, market utilization agility, and operational adjustment agility on the performance of MSME companies.

Keywords: *Digitalization capabilities, market utilization agility, operational adjustment agility, firm performance.*

HALAMAN PERSEMBAHAN

Saya dengan tulus mempersembahkan karya ilmiah ini kepada orang tua penulis,

Bapak Zohran dan Ibu Hayati.

Saya ingin mengucapkan terima kasih atas segala perhatian, kesabaran, dan dedikasi Anda untuk mendidik dan membesarkan penulis. Berkat dukungan tak terbatas ini, penulis berhasil menyelesaikan pendidikan di bangku perkuliahan. Saya berharap hasil ilmiah ini akan bermanfaat di masa depan. Saya ingin mengucapkan terima kasih atas bimbingan Anda dan kasih sayang yang tak terhingga.

With love Muzzamil Putra Purnama.

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadirat Allah SWT, untuk semua rahmat serta hidayah-Nya yang sudah dicurahkan kepada penulis. Shalawat serta salam tak lupa penulis panjatkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kehidupan umat manusia kejalan yang lebih baik dan menuju zaman yang terang benderang ini. Sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir penelitian yang berjudul **"Pengaruh Agility Perusahaan yang Dapat Memediasi Hubungan antara Kapabilitas Digitalisasi dan Kinerja UMKM Sleman Yogyakarta"** yang sudah disusun sebagai syarat untuk memenuhi gelar Strata-1 (S1) pada program studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Dalam proses penyusunan penelitian ini tentunya tidak lepas dari dukungan yang ada serta bantuan dari beberapa pihak, oleh sebab itu penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT, yang telah memberikan rahmat serta nikmat sehat, kemudahan, dan kelancaran kepada penulis. Atas izin Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik dan juga telah memberikan kemudahan saat menghadapi berbagai cobaan dalam menyusun penelitian ini hingga dapat terselesaikan.
2. Rasulullah Muhammad Shalallaahu Alaihi Wassalaam, sebagai suri teladan terbaik bagi umat Muslim hingga akhir zaman.
3. Orang tua tercinta, Bapak Zohran dan Ibu Hayati yang telah mendidik dan

membesarkan penulis dengan penuh kasih sayang, serta selalu memberikan kesabaran, dorongan, semangat, dan doa yang tiada henti kepada penulis.

4. Ibu Dessy Isfianadewi, Dr., S.E., M.M., selaku dosen pembimbing skripsi yang telah sangat berjasa dalam memberikan segala ilmu pengetahuan dan kesabaran selama penulisan skripsi, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc, Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia, beserta seluruh jajaran pimpinan Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
7. Bapak Arif Hartono, SE., M.Ec., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
8. Bapak Abdur Rafik, SE., M.Sc., CSA., selaku Ketua Program Studi Manajemen Program Sarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
9. Muzzamil Putra Purnama, selaku penulis penelitian ini. Terimakasih sudah berjuang dan bertahan sampai titik ini.
10. Fajar Zukhruf Ramadhan dan Alfaro Tri Dezezzar selaku saudara penulis. Terimakasih atas dukungan, permainan, dan uang saku yang diberikan kepada penulis.
11. Evina Delavani selaku partner yang selalu membersamai penulis, mendukung penulis, susah maupun senang. Terimakasih atas kesabaran dan keikhalasan selama ini, dan memberikan motivasi tanpa henti dalam proses penulisan skripsi.
12. Sahabat-sahabat penulis “the Kintil”, Dika, Rais, Andi, Wahyu, Iqbal, Rafi, Alif, Hadi, Hendro, Baghas, Ndaru, dan Daffa yang telah menemani senang dan sedih saya selama proses pembelajaran S1.
13. Teman Kost “pus Meong”, Faesal, Syahrul, Hari, Farya, Farhan, Angger, Bagas, Isna, Ian, Rangga, Fumi, Galang, Bayu, Dll. Yang telah menjadi teman kost yang baik, selalu menemani ketika sepi, dan menyemangati satu sama lain.
14. Teman-teman Entrepreneur Community dan Indonesian Business Carnival. Terimakasih telah menjadi tempat berkembang penulis selama proses

perkuliahan.

15. Teman-teman Daerah Sumbawa Alvi, ariq, Anggie, Disfi, Obby, DLL. Terimakasih atas dukungan dan motivasi yang selalu diberikan kepada penulis.
16. Teman-teman lainnya dari penulis. Terima kasih atas segala dukungan, motivasi, dan doa selama masa perkuliahan ini.
17. Kepada seluruh responden yang telah bersedia untuk berpartisipasi dalam kelancaran penyusunan skripsi ini.
18. Manajemen 2020, teman seperjuangan penulis selama berkuliah di S1 Manajemen FBE UII. Terimakasih terimakasih telah menjadi bagian dari masa perkuliahan penulis, baik saat suka, duka, luring maupun daring. Semoga kalian semua diberikan kelancaran dan keberkahan dalam segala urusan.
19. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih untuk semua bantuannya serta kebaikan kalian semua.

Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya untuk semua kebaikan, bantuan, serta dukungan dari pihak tersebut. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan Kesehatan, melindungi dan membalas semua kebaikan. Penulis menyadari bahwa penelitian yang sudah ditulis ini masih terdapat banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Namun, penulis berharap supaya penelitian ini bisa memberikan manfaat serta pengetahuan bagi banyak pihak.

Sekian.

Wasssalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, 11 September 2024

(Muzzamil Putra Purnama)

Daftar Isi

Halaman Judul Skripsi ii
Pernyataan Bebas Plagiarisme iii
Halaman Pengesahan iv
Berita Acara Ujian Tugas Akhir/Skripsi v
Motto vi
ABSTRAK vii
HALAMAN PERSEMBAHAN ix
KATA PENGANTAR x
Daftar Isi xiii
Daftar Tabel xvi
DAFTAR GAMBAR xviii
DAFTAR LAMPIRAN xix
BAB 1 PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 4
1.3 Tujuan Penelitian 4
1.4 Manfaat Penelitian 5
BAB II KAJIAN PUSTAKA 6
2.1 Landasan Teori 6
2.1.1 Kapabilitas Digitalisasi 6
2.1.2 Agility Pemanfaatan Pasar 7
2.1.3 Agility Penyesuaian Operasional 7
2.1.4 Kinerja Perusahaan 8
2.2 Pengembangan Hipotesis 9
2.2.1 Pengaruh Positif Kapabilitas Digitalisasi pada Agility Pemanfaatan Pasar 9
2.2.2 Pengaruh Positif Kapabilitas Digitalisasi pada Agility Penyesuaian Operasional 10
2.2.3 Pengaruh Positif Agility Pemanfaatan Pasar pada Kinerja Perusahaan 11
2.2.4 Pengaruh Positif Agility Penyesuaian Operasional pada Kinerja Perusahaan 12

2.2.5 Pengaruh Positif Kapabilitas Digitalisasi pada Kinerja Perusahaan 12
2.2.6 Agility Pemanfaatan Pasar Memediasi Hubungan antara Kapabilitas digitalisasi dan Kinerja Perusahaan 13
2.2.7 Agility Penyesuaian Operasional Memediasi Hubungan antara Kapabilitas digitalisasi dan Kinerja Perusahaan 14
2.3 Kerangka Penelitian 15
BAB III METODE PENELITIAN 17
3.1 Pendekatan Penelitian 17
3.2 Populasi dan Sampel 17
3.3 Teknik Pengumpulan Data 18
3.4 Definisi Operasional 19
3.4.1 Kapabilitas Digitalisasi 19
3.4.2 Agility Pemanfaatan Pasar 20
3.4.3 Agility Penyesuaian Operasional 22
3.4.4 Kinerja Perusahaan 23
3.5 Desain Kuesioner 24
3.6 Metode Pengujian 25
2.7 Kesesuaian Model Luar (Outer Model) 25
3.7.1 Validitas Convergent (Convergent Validity) 25
3.7.2 Validitas Diskriminan (Discriminant Validity) 26
3.7.3 Uji Reliabilitas 26
3.8 Estimasi Model Struktural (Inner Model) 27
3.8.1 Collinearity VIF 27
3.8.2 Uji Coefficient of Determination (*R*2) 27
3.8.3 Uji Hipotesis 27
BAB IV 29
4.1 Analisis Deskriptif 29
4.1.1 Profil Responden Berdasarkan Umur Perusahaan 29
4.1.2 Profil Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan 30
4.1.3 Profil Responden Berdasarkan Jenis Industri 30
4.2 Analisis Deskriptif Variabel 31
4.2.1 Kapabilitas Digitalisasi 31
4.2.2 Agility Pemanfaatan Pasar 33
4.2.3 Agility Penyesuaian Operasional 35

4.2.4 Kinerja Perusahaan 36
4.3 Uji Validitas 38
4.3.1 Validitas Konvergen (*Convergent Validity*) 38
4.3.2 Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*) 44
4.4 Uji Reliabilitas 46
4.5 Uji Model Struktural (Inner Model) 47
4.5.1 Uji Kolinearitas 47
4.5.2 Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*) 48
4.5.3 Uji Hipotesis 49
4.5.4 Predictive Relevance (Q Square) 51
4.6 Pembahasan 51
4.6.1 Kapabilitas Digitalisasi dan Agility Pemanfaatan Pasar 52
4.6.2 Kapabilitas Digitalisasi dan Agility Penyesuaian Operasional 52
4.6.3 Agility Pemanfaatan Pasar dan Kinerja Perusahaan 53
4.6.4 Agility Penyesuaian Operasional dan Kinerja Perusahaan 54
4.6.5 Kapabilitas Digitalisasi dan Kinerja Perusahaan 54
4.6.6 Agility Pemanfaatan Pasar, Kapabilitas Digitalisasi, dan Kinerja Perusahaan 55
4.6.7 Agility Penyesuaian Operasional, Kapabilitas Digitalisasi, dan Kinerja Perusahaan 56
BAB V 58
5.1 Kesimpulan 58
5.2 Implikasi Manajerial 59
5.3 Keterbatasan Penelitian 60
5.4 Saran 61
DAFTAR PUSTAKA 62
LAMPIRAN 66

Daftar Tabel

Tabel 1.1 Penggunaan Platform Digital dalam Proses Bisnis UMKM Tahun 2015 dan 2023 2

Tabel 3.1 Variabel Kapabilitas Digitalisasi 20

Tabel 3.2 Variabel Agility Pemanfaatan Pasar 21

Tabel 3.3 Variabel Agility Penyesuaian Operasional 22

Tabel 3.4 Variabel Kinerja Perusahaan 23

Tabel 4.1 Profil Responden Berdasarkan Umur Perusahaan 29

Tabel 4.2 Profil Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan 30

Tabel 4.3 Profil Responden Berdasarkan Jenis Industri 31

Tabel 4.4 Tanggapan Responden pada Variabel Kapabilitas Digitalisasi 32

Tabel 4.5 Tanggapan Responden pada Variabel Agility Pemanfaatan Pasar 34

Tabel 4.6 Tanggapan Responden pada Variabel Agility Penyesuaian Operasional 35

Tabel 4.7 Tanggapan Responden pada Variabel Kinerja Perusahaan 37

Tabel 4.8 *Outer Loadings* Sebelum Modifikasi 38

Tabel 4.9 *Outer Loadings* Setelah Modifikasi 40

Tabel 4.10 *Average Variance Extracted* 44

Tabel 4.11 Kriteria Cross Loadings 45

Tabel 4.12 *Composite Reliability* 46

Tabel 4. 13 *Collinearity VIF* 47

Tabel 4.14Tabel *R-Square* 49

Tabel 4.15 Hasil Uji Hipotesis 50

Tabel 4.16 *Q-Squares* 51

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian 15
Gambar 4.1 Outer Loadings Sebelum Modifikasi.....43
Gambar 4.2 Outer Loadings Setelah Modifikasi 43

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian 66
Lampiran 2. Daftar Profil Responden.....72
Lampiran 3. Daftar Data Variabel 83
Lampiran 4. *Outer Model* di SmartPLS 3.....96
Lampiran 5. Uji Model Struktural *(Inner Model)* 99

BAB 1
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sejak merebaknya pandemi COVID-19, banyak perusahaan yang mengadopsi berbagai teknologi digital, seperti *big data analytics, artificial intelligance*, *cloud computing*, dan *Internet of Things*, untuk mempercepat transformasi bisnis ke digital (Sheng *et al.*, 2021). Menurut survei global baru dari McKinsey, banyak eksekutif mengatakan bahwa perusahaan mereka telah mempercepat digitalisasi dalam interaksi ke Pelanggan serta rantai pasokan dan proses internal dalam tiga hingga empat tahun, dan bahwa sebagian proyek akuntansi digital atau proyek digital dalam portofolio mereka telah tumbuh secara dramatis dalam tujuh tahun (Blackburn *et al.*, no date). Meskipun banyak perusahaan telah meluncurkan model baru dukungan *digital Technology* selama pandemi COVID-19, seperti penjualan online, interaksi pelanggan digital, pelatihan karyawan online, dan solusi tenaga kerja jarak jauh (Ketchen and Craighead, 2020), namun tidak semua perusahaan mendapatkan keuntungan (Ye *et al.*, 2022). Oleh karena itu, para sarjana dan praktisi harus berusaha untuk memajukan pemahaman saat ini tentang bagaimana bisnis dapat menggunakan *digital technology* dengan sukses, terutama mengingat pandemi COVID-19.

Yang dimaksud dengan kemampuan digitalisasi adalah sejauh mana sistem Manajemen Perusahaan mengintegrasikan data dengan proses dalam Perusahaan dengan bantuan teknologi digital yang baru. Perusahaan yang memiliki kemampuan digitalisasi yang baik dapat lebih memvariasikan data yang dimiliki seperti Pesanan, Pelanggan, produksi, maupun pasar. Dikarenakan data adalah elemen yang cukup baru dalam produksi, sumber daya yang fundamental, juga sumber daya yang strategis di era digital ini (Li *et al.*, 2022).

Agility diartikan sebagai kemampuan yang dimana dapat merespon dengan cepat dan juga inovatif terhadap perubahan yang tak terduga dari lingkungan bisnis, dan itulah satu dari beberapa syarat dibutuhkan oleh Perusahaan untuk berkembang dan tumbuh di lingkungan yang berubah-ubah.

Ada dua jenis agility, yang pertama adalah agility kapitalisasi pasar yang diartikan sebagai kemampuan Perusahaan untuk melihat pasar untuk mengambil Keputusan demi memenuhi kebutuhan pasar, yang kedua adalah agility penyesuaian operasional yang dimana adalah kemampuan Perusahaan yang Dimana dapat beradaptasi dalam proses internal Perusahaan demi tercapainya perubahan dengan cepat (Li *et al.*, 2022).

Covid-19 cukup berdampak pada perekonomian membuat para pelaku bisnis mau tidak mau harus berkemampuan untuk menyesuaikan diri skill agility agar bisnis yang dimilikinya dapat bertahan di era *new normal*. Pemilik bisnis harus senantiasa bisa fleksibel untuk bertahan juga berkembang di zaman yang tidka stabil seperti pandemi, Perusahaan besar mendapatkan manfaat yang begitu signifikan dengan mengembangkan agility mereka dalam skala besar (Jadoul *et al.*, 2020).

Karena sleman adalah daerah yang bisa dibilang cukup banyak memiliki UMKM dengan potensi digitalisasi yang cukup tinggi. Dengan bukti terdapat 109.757 unit usaha mikro kecil dan menengah yang berpotensi untuk melakukan pemasaran digital, juga dukungan dari pemerintah kabupaten Sleman yang begitu sadar dengan pentingnya UMKM bagi perkembangan ekonomi. Kami memutukan untuk melakukan survey kepada pelaku UMKM di kabupaten sleman (DINKOPUKM, 2023). Untuk Informasi yang lebih spesifik terdapat pada tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1

REKAPITULASI DATA UMKM KABUPATEN SLEMAN
BERDASARKAN SKALA USAHA TIAP SEKTOR USAHA TAHUN 2023

No	Sektor Usaha	Skala Usaha							Jumlah
		Mikro Lv 1	Mikro Lv 2	Mikro Lv 3	Mikro Lv 4	Mikro Lv 5	Kecil	Menengah	
1	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	6.633	95	17	5	3	7	0	6.760
2	Pertambangan dan Penggalian	67	2	1	1	0	0	0	71

3	Industri Pengolahan	8.553	1.815	329	67	19	19	1	10.803
4	Pengadaan Listrik, Gas	474	17	0	0	0	0	0	491
5	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	206	15	6	0	0	0	0	227
6	Konstruksi	387	40	9	5	4	2	1	448
7	Perdagangan Besar dan Eceran, Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	23.586	4.275	855	225	66	105	5	29.117
8	Transportasi dan Pegudangan	536	96	31	19	2	5	1	690
9	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	23.447	1.591	215	30	15	9	0	25.307
10	Informasi dan Komunikasi	330	61	10	2	1	2	0	406
11	Jasa Keuangan dan Asuransi	16	1	2	0	1	0	0	20
12	Real Estat	21	4	0	0	0	3	0	28
13	Jasa Perusahaan	240	84	16	2	1	1	0	344
14	Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	8	0	0	0	0	0	0	8
15	Jasa Pendidikan	284	13	3	1	0	0	0	301
16	Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	180	13	3	0	0	0	0	196
17	Jasa Lainnya	33.366	946	143	41	26	15	3	34.540
	Jumlah	**98.334**	**9.068**	**1.640**	**398**	**138**	**168**	**11**	**109.757**

Sumber: dinkopukm.slemankab.go.id

Perbedaan pertama dengan penelitian terdahulu meneliti Untuk memahami apakah bisnis dapat mempertahankan manfaat penggunaan teknologi digital selama pandemi COVID-19, lebih berfokus pada menganalisis kapabilitas dinamis untuk menguji kemampuan digital mempengaruhi kinerja bisnis (Coreynen *et al.*, 2020). Sedangkan penelitian saya lebih berfokus pada melihat peran agility yang memediasi hubungan antara kemampuan digitalisasi dengan kinerja Perusahaan.

Perbedaan kedua dengan penelitian terdahulu adalah penelitian terdahulu Melalui analisis terhadap perusahaan manufaktur yang diharapkan menemukan apakah fleksibilitas penyesuaian operasi sepenuhnya yang memediasi hubungan tersebut antara kapabilitas dinamis dan kinerja Perusahaan (Li *et al.*, 2022). Sedangkan penelitian ini lebih berfokus pada UMKM daerah Sleman yang Dimana UMKM merupakan salah satu pilar kemajuan ekonomi. Oleh karena itu berdasarkan gap penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji kapabilitas digitalisasi, agility pemanfaatan pasar, agility penyesuaian

operasional dan kinerja Perusahaan dengan judul **"Pengaruh Kapabilitas Digitalisasi pada Kinerja UMKM Sleman Yogyakarta".**

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah terdapat pengaruh positif antara Kapabilitas digitalisasi terhadap *Agility* pemanfaatan pasar? (sesuaiin judul)
2. Apakah terdapat pengaruh positif antara Kapabilitas digitalisasi terhadap *Agility* penyesuaian operasional?
3. Apakah terdapat pengaruh positif antara *Agility* pemanfaatan pasar terhadap kinerja perusahaan?
4. Apakah terdapat pengaruh positif antara *Agility* penyesuaian operasional terhadap kinerja perusahaan?
5. Apakah terdapat pengaruh positif antara Kapabilitas Digitalisasi terhadap kinerja perusahaan?
6. Apakah agility pemanfaatan pasar memediasi hubungan antara kapabilitas digitalisasi dan kinerja perusahaan?
7. Apakah agility penyesuaian operasional memediasi hubungan antara kapabilitas digitalisasi dan kinerja perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini mengevaluasi *Agility* perusahaan yang didukung oleh teknologi digital dengan dampaknya terhadap kinerja perusahaan sehingga tujuan dari penelitian ini antara lain:

1. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif antara Kapabilitas digitalisasi terhadap *Agility* pemanfaatan pasar
2. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif antara Kapabilitas digitalisasi terhadap *Agility* penyesuaian operasional
3. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif antara *Agility* pemanfaatan pasar terhadap kinerja Perusahaan
4. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif antara *Agility* penyesuaian operasional terhadap kinerja Perusahaan

5. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif antara Kapabilitas Digitalisasi terhadap kinerja perusahaan
6. Untuk mengetahui apakah agility pemanfaatan pasar memediasi hubungan antara kapabilitas digitalisasi dan kinerja perusahaan
7. Untuk mengetahui apakah agility penyesuaian operasional memediasi hubungan antara kapabilitas digitalisasi dan kinerja perusahaan

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun penelitian ini diharapkan dapat bermafaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

   Penelitian diharapkan bisa berkontribusi dalam pengembangan di bidang kajian manajemen operasi, terutama yang berhubungan dengan studi mengenai *agility* Perusahaan yang memediasi hubungan antara kemampuan digitalisasi dan kinerja Perusahaan agar bisa menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya terkait topik penelitian ini.
2. Manfaat Praktis
   a. Peneliti

      Penelitian diharapkaan bisa memberikan tambahan ilmu yang dapat diimplementasikan oleh peneliti dengan ilmu yang telah diperoleh selama menempuh Pendidikan di bangku perkuliahan.

   b. Perusahaan

      Penelitian ini diharapkan bisa menjadi acuan dalam mengevaluasi kinerja agility Perusahaan. Perusahaan juga diharapkan dapat menerapkan digitalisasi dan meningkatkan kinerja perusahaan.

   c. Peneliti lain

      Penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat untuk peneliti lain yang dapat digunakan sebagai refrensi, perluasan pengetahuan, maupun sumber pengetahuan yang berkaitan dengan agility, digitalisasi dan juga peningkatan kinerja Perusahaan dalam manajemen operasi.

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kapabilitas Digitalisasi

Ada beberapa penelitian terdahulu yang juga membahas mengenai kapabilitas digitalisasi, yang Dimana dalam bisnis yang berkembang, kemampuan digitalisasi adalah sebagai strategi yang sangat penting bagi sebuah Perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Hasilnya pada penelitian terdahulu ini adalah *agility* organisasi dan kapabilitas digital sebuah Perusahaan memiliki dampak yang positif pada Perusahaan tersebut, penelitian tersebut menemukan bahwa kapabilitas digital berfungsi sebagai mediator bagi *agility* perusahaan dan transformasi digital UMKM. Penelitian ini merekomendasikan para Perusahaan untuk selalu meningkatkan agility dan pemahaman digital agar dapat lebih mengikuti perubahan teknologi digital, mingkatkan kapabilitas operasi, serta mengintegrasikan sumber daya digital lebih baik (Zhang *et al.*, 2024).

Penelitian ini terinspirasi dari penelitian sebelumnya yang di tulis oleh (Li *et al.*, 2022) yang berjudul "Digital technology-enabled dynamic capabilities and their impact on firm performance: Evidance from the COVID-19 pandemic". Penelitian tersebut menguji bagaimana kapabilitas dinamis untuk memahami beberapa fenomena yang berhubungan dengan digitalisasi. Yang Dimana hasilnya adalah kabilitas dinamis berhubungan dengan digitalisasi yang mempengaruhi kinerja Perusahaan. Penelitian tersebut menggunakan kapabilitas dinamis untuk meneliti bagaimana kapabilitas digitalisasi mempengaruhi kinerja Perusahaan saat pandemi COVID-19. Atas dasar itu penelitian tersebut fokus pada hubungan antara kapabilitas dinamis yang Dimana di selaraskan dengan kapabilitas digitalisasi dan juga kinerja perusahaan (Li *et al.*, 2022).

2.1.2 Agility Pemanfaatan Pasar

Penelitian sebelumnya juga menjelaskan bahwa *agility* diartikan sebagai kemampuan untuk meresponcepat dan juga efektif terhadap tantangan baru dalam lingkungan inovasi, khususnya di pemanfaatan agility pasar menggambarkan kemampuan Perusahaan untuk mengantisipasi kemungkinan dan ancaman pasar atau merespon dengan tepat, yang Dimana dengan ini diharapkan Perusahaan dapat menciptakan nilai yang lebih bagi mereka ataupun mitra ekosistem mereka dengan menciptakan kelincahan pemanfaatan pasar yang baik, itu semua demi memenuhi permintaan konsumen yang selalu berkembang, Perusahaan harus gesit demi tercapainya kinerja Perusahaan yang baik (Alghamdi and Agag, 2024).

Kapabilitas dinamis karyawan memiliki peran yang penting untuk mencapai kerja yang baik di dalam kondisi pasar yang berubah-ubah. Kemudian, sering juga di sebutkan bahwasannya kapabilitas maupun kemampuan organisasi berhubungan dengan kapabilitas dinamis, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Elemen yang juga cukup penting untuk mendorong kapabilitas digital adalah tenaga kerja, disamping itu organisasi juga membutuhkan karyawan yang memiliki kapabilitas dinamis agar dapat memanfaatkan tenologi digital sepenuhnya. Sumber daya manusia yang memiliki kapabilitas digital memiliki peranan yang penting untuk peningkatan produktivitas organisasi dengan integritas, mobilitas, sumber daya, dan teknologi (Wang *et al.*, 2024).

2.1.3 Agility Penyesuaian Operasional

Penelitian lain ada juga yang menjelaskan terkait *agility* penyesuaian operasional juga membantu dalam penyesuaian perubahan operasi dan turut memberikan fleksibilitas dalam sistem operasi sehari-hari, hal ini tidak menutup kemungkinan perancangan ulang serta pembuatan proses baru yang lebih efisien, yang Dimana berdampak pada *agility* pemanfaatan pasar yang merupakan bagian dari bisnis eksternal. Adapun focus utama bagi *agility* penyesuaian operasi adalah mencakup kecepatan, akurasi, efisiensi biaya, dan fleksibilitas, itu semua mencakup internal Perusahaan, dengan itu dapat disimpulkan bahwa *agility*

penyesuaian operasi adalah sebagai kemampuan Perusahaan menghadapi tuntutan serta perubahan dengan fokus pada aspek-aspek tersebut demi tercapainya kinerja Perusahaan yang baik (Akhtar *et al.*, 2018).

Penelitian ini menggunakan teori kapabilitas dinamis sebagai dasar penelitian. Adapun kapabilitas dinamis dijelaskan sebagai kemampuan organisasi yang menggabungkan dan juga mengintegrasikan kompetensi internal maupun external untuk dapat bertahan di dalam lingkungan yang dinamis, kompetitif, dan tidak pasti. Konsep kapabilitas dinamis dapat dijadikan acuan dalam menilai kinerja Perusahaan. Teori kapabilitas dinamis khususnya fokus pada efisiensi maupun kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri pada lingkungan yang berubah-ubah. Kapabilitas dinamis bergantung pada kemampuan organisasi dalam penggunaan sumber daya milik mereka dengan konteks yang dinamis (Bag *et al.*, 2023).

2.1.4 Kinerja Perusahaan

Pada penelitian sebelumnya juga mengungkapkan efek mediasi antara *agility* Perusahaan dengan proses kapabilitas digital Perusahaan, yang Dimana penelitian ini mengungkapkan kapabilitas digital secara signifikan meningkatkan kinerja Perusahaan, dan *agility* merupakan aspek penting didalamnya. Penemuan ini bukan hanya memberikan dukungan secara teoritis terhadap pengembangan kemampuan digitalisasi, tetapi juga memberikan memberikan dorongan secara praktek untuk Perusahaan untuk membuat strategi pengoptimalisasi alokasi sumberdaya miliknya di era digital ini. Penelitian ini menyarankan penguatan *agility* dibarengi dengan peningkatan kemampuan digitalisasi agar dapat beradaptasi dengan baik demi membaiknya kinerja Perusahaan kedepannya(Xu *et al.*, 2024).

Kapabilitas dinamis sangat penting demi mencapai kinerja Perusahaan yang baik dengan lengkungan yang begitu cepat berubah-ubah. Penelitian sebelumnya juga pernah melakukan penelitian selama 17 tahun terakhir mengenai peran kapabilitas dinamis terhadap kinerja Perusahaan, yang menghasilkan hasil positif yang signifikan. Hasil penelitian terkini juga

menghasilkan hasil yang positif, bahkan di lingkungan yang begitu kompetitif seperti di negara berkembang, kapabilitas dinamis selalu memberikan dampak yang positif secara signifikan pada kinerja Perusahaan. Oleh karena itulah penerapan serta pengembangan kapabilitas dinamis begitu penting untuk perushaan agar dapat tercapainya kinerja Perusahaan yang baik walaupun di dalam lingkungan bisnis yang berubah-ubah (Liu and Son, 2024).

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh Positif Kapabilitas Digitalisasi pada Agility Pemanfaatan Pasar

(Li *et al.*, 2022) pernah meneliti bahwa kapabilitas digitalisasi dapat memungkinkan Perusahaan untuk memperoleh lebih banyak data dari eksternal, entah dari pelanggan, pasar, maupun pelanggan, sehingga Perusahaan tersebut dapat mendeteksi tren pasar yang tidak terduga ataupun meningkatkan agility pemanfaatan pasar menjadi lebih baik. Seperti pemanfaatan teknologi yang dapat menganalisis *big data*, *artificial intelligence*, Perusahaan dapat menghindari ancaman dari luar seperti dari pelanggan atau pemasok lebih cepat. Contohnya seperti saat adanya COVID-19 perusahaan yang sudah memanfaatkan teknologi dapat menghindari ancaman Perusahaan bahkan dapat menghindari rantai penularan COVID-19 bahkan memperkirakan tahap infeksi berikutnya. Perusahaan juga dapat mempertimbangkan dengan melihat bagaimana dinamika dari konsumen mereka berkembang, bagaimana perubahan hubungan antara layanan digital dengan konsumen, serta apa yang di khawatirkan oleh konsumennya di masa yang datang. Dengan penelitian ini dapat dikatakan bahwasannya kapabilitas digitalisasi Perusahaan berpengaruh positif terhadap *agility* pemanfaatan pasar.

(Xu *et al.*, 2024) juga pernah meneliti mengenai hubungan antara kepabilitas digitalisasi dengan *agility* penyesuaian pasar yang Dimana fokus dari kapabilitas digitalisasinya adalah mengenai penerapan analisis *big data* dalam Perusahaan. Adapun data yang dijadikan patokan dalam penelitian ini dapatkan dari survey terhadap Perusahaan tiongkok.

Penelitian tersebut menggunakan sampel yang mencakup 24 provinsi di tiongkok. Total 550 kuisioner yang telah di sebarkan, total 476 tanggapan telah di terima dengan valid, sekitar 86,54% dari kuisioner yang telah disebar. Terdapat 70,07% responden adalah laki-laki, dan 54,93% adalah sarjana. Dan hasil dari penelitian ini adalah kapabilitas digitalisasi Perusahaan berpengaruh positif terhadap *agility* pemanfaatan pasar.

H1: Adanya pengaruh positif Kapabilitas digitalisasi pada *Agility* pemanfaatan pasar

2.2.2 Pengaruh Positif Kapabilitas Digitalisasi pada Agility Penyesuaian Operasional

(Al Jabri *et al.*, 2024) pernah meneliti bahwasannya kapabilitas digitalisasi yang Dimana diringi dengan penyelarasan teknologi informasi yang efektif dapat meningkatkan kemampuan dinamis Perusahaan, sehingga dapat beradaptasi dengan perubahan Perusahaan serta dapat memanfaatkan peluang baru dengan lebih efisien. Sebagaiman definsi dari kapabilitas dinamis adalah kemampuan organisasi yang menggabungkan dan juga mengintegrasikan kompetensi internal maupun external untuk dapat bertahan di dalam lingkungan yang dinamis, kompetitif, dan tidak pasti. Penyelarasan teknologi informasi adalah hubungan yang saling mendukung dari sisi tujuan, misi, dan strategi antara sisi bisnis dengan teknologi, dan penyelarasan teknologi informasi membutuhkan kapabilitas digitalisasi dalam penerapannya. Kesimpulannya, kapabilitas digitalisasi yang di dukung oleh strategi teknologi Perusahaan dan itu selaras dengan strategi bisnisnya, maka Perusahaan akan mampu untuk mengembangkan *agility* penyesuaian operasi untuk menghadapi lingkungan bisnis yang berubah-ubah. Dengan penelitian ini dapat dikatakan bahwasannya kapabilitas digitalisasi Perusahaan berpengaruh positif terhadap *agility* penyesuaian operasi.

(Zhang *et al.*, 2024) meneliti mengenai pengaruh kapabilitas digitalisasi terhadap *agility* penyesuaian operasi. Penelitian ini meneliti

dengan meminta umpan balik dari 486 perusahaan. Penelitian ini Mendapatkan 431 tanggapan dari Perusahaan yang di tuju. Setelah itu menghilangkan kuisioner yang tidak valid akhirnya mendapatkan 359 kuisioner yang valid, dengan total 83,3% efektif. Hasilnya kapabilitas digitalisasi Perusahaan berpengaruh positif terhadap *agility* penyesuaian operasional.

H2 : Adanya pengaruh positif Kapabilitas digitalisasi pada *Agility* penyesuaian operasional

2.2.3 Pengaruh Positif Agility Pemanfaatan Pasar pada Kinerja Perusahaan

(Khalil *et al.*, 2023) penelitian ini meneliti bahwasannya dengan *agility* pemanfaatan pasar yang tinggi Perusahaan cenderung akan berinovasi secara berkelanjutan. Perusahaan jadi dapat dengan cepat bertindak untuk menanggapi permintaan pasar, kemungkinan pasar, serta perubahan yang tidak terduga. Dengan itu Perusahaan dapat meningkatkan laba bersihnya lebih baik. Kemampuan Perusahaan yang dapat merespon peluang serta ancaman dari pasar secara cepat juga akan meingkatkan kinerja Perusahaan. Penelitian ini menyimpulkan bahwasannya *agility* pemanfaatan pasar berdampak positif terhadap kinerja Perusahaan.

(Das, Mukhopadhyay and Suar, 2023) meneliti dengan cara menghubungi secara langsung 400 perusahaan cabang ataupun kantor pusat Perusahaan dengan lokai yang berbeda-beda. Setelah mendapatkan persetujuan dari kepala Tingkat menengah lalu penelitian ini melakukan pemilihan secara acak Perusahaan tersebut untuk di beri kuesioner. 243 perusahaan telah mengisi kuesioner, diantaranya 225 valid, dan 18 tidak valid. Atas dasar itu 56,25% respon berada pada Tingkat efektif. Penelitian inipun menyimpulkan bahwasannya *agility* pemanfaatan pasar berdampak positif terhadap kinerja Perusahaan.

H3: Adanya pengaruh positif *Agility* pemanfaatan pasar pada kinerja Perusahaan

2.2.4 Pengaruh Positif Agility Penyesuaian Operasional pada Kinerja Perusahaan

(Xu *et al.*, 2024) menghasilkan penelitian yang Dimana *agility* penyesuaian operasional dapat meningkatkan kemungkinan Perusahaan dalam penyesuaian strategi manajemen dan operasional dengan lebih fleksibel. Dalam berhadapan dengan perubahan pasar yang cepat dan juga teknologi, Perusahaan dapat mengambil Keputusan dengan cepat dan juga melakukan optimalisasi dalam proses dan juga struktur demi mendukung inovasi serta kinerja Perusahaan. Pengambilan Keputusan yang efisien serta pelaksanaan yang cepat ini bukan hanya dapat meningkatkan kemampuan Perusahaan untuk melihat suatu peluang, tetapi juga meningkatkan efektifitas Dalam merealisasikan produk, serta peningkatan inovasi dan kinerja Perusahaan dalam menghadapi persaingan. Penelitian ini menyimpulkan bahwasannya *agility* penyesuaian operasi berdampak positif terhadap kinerja Perusahaan.

(Oliveira-Dias *et al.*, 2023) meneliti dengan cara membuat kuesioner melewati *website* yang dirancang karena Perusahaan lebih suka untuk menjawab kuesioner melewati *website*. 285 kuesioner telah diisi dengan tingkatan respon 10,8%, dengan 256 kuesioner valid. Sampel tersebut merupakan sampel acak dari Perusahaan yang merespon. Penelitian ini menyimpulkan bahwasannya *agility* penyesuaian operasi mempengaruhi kinerja Perusahaan.

H4: Adanya pengaruh positif *Agility* penyesuaian operasional pada kinerja Perusahaan

2.2.5 Pengaruh Positif Kapabilitas Digitalisasi pada Kinerja Perusahaan

(Bui and Le, 2023) melakukan penelitian yang Dimana menghasilkan kapabilitas digitalisasi yang menghasilkan dampak baik terhadap kinerja Perusahaan. Hal ini terjadi karena Krisis global yang terjadi terutama pada pandemi COVID-19 yang mengakibatkan

terciptanya era digitalisasi, yang Dimana tekonologi digital begitu menunjukan kekuatannya yang begitu berpengaruh terhadap Perusahaan dalam berbisnis di seluruh dunia dengan melakukan bisnis secara digital. Perusahaan yang menyadari pentingnya platform digital selama pandemi terjadi adalah Perusahaan yang berhasil mempertahankan ekonomi dengan solid. Perusahaan yang yang berhasil disini ditentukan dengan kemampuan mereka untuk dapat mengenali keunggulan platform digital yang digunakan serta bagaimana cara Perusahaan memanfaatkan teknologi digital tersebut secara efektif, atau bagaimana mereka dapat mengembangkan teknologi digital mereka maupun platform yang mereka gunakan dengan sukses dan juga dengan Tingkat yang lebih tinggi dibanding pesaing.

(Yang and Yee, 2022) melakukan penelitian pada 168 perusahaan yang berkapabilitas digitalisasi. Rata-rata perubahan baik pada Perusahaan di pariode terakhir penelitian adalah di angka 9,6%, kemudian Perusahaan yang memiliki perubahan yang signifikan adalha di angka 5%. Oleh karena itu, hasil penelitian tersebut menunjukan bahwa Perusahaan yang menerapkan kapabilitas digital dapat meningkatkan kinerja Perusahaan mereka. Penelitian tersebut bahkan menemukan bahwa kapabilitas digitalisasi Perusahaan juga berdampak pada kinerja keuangan Perusahaan dalam jangka Panjang. Kesimpulan pada penelitian ini adalah kapabilitas digitalisasi mempengaruhi kinerja Perusahaan.

H5: Adanya pengaruh positif Kapabilitas Digitalisasi pada kinerja Perusahaan

2.2.6 Agility Pemanfaatan Pasar Memediasi Hubungan antara Kapabilitas digitalisasi dan Kinerja Perusahaan

(Ayadi *et al.*, no date) meneliti bahwasannya kapabilitas digitalisasi secara tidak langsung meningkatkan kinerja perusahaan dengan pengaruh mediasi secara positif dari agility pemanfaatan pasar. Kepabilitas digitalisasi memperlihatkan peningkatan kinerja Perusahaan

melalui kapabilitas digitalisasi terjadi secara tidak langsung, tetapi melalui hubungan kapabilitas digitalisasi dengan agility pemanfaatan pasar. Hasilnya agility pemanfaatan pasar menjadi mediator bagi kedia variable tersebut. Agility pemanfaatan pasar di pengaruh oleh kapabilitas digitalisasi, kemudian agility pemanfaatan pasar berdampak langsung pada kinerja Perusahaan, yang dapat diartikan bahwasannya agility pemanfaatan pasar secara utuh memediasi hubungan antara variable indepen yaitu kapabilitas digitalisasi dengan variable dependen yaitu kinerja Perusahaan.

(Jing, Zheng and Guo, 2023) melakukan penelitian pada Perusahaan manufaktur di Tiongkok yang menerapkan digitalisasi di perusahaannya. target posisi orang yang ingin di teliti oleh penelitian ini adalah Tingkat manajer menengah ataupun senior dikarenakan kapabilitas digital dianggapnya adalah lebih condong ke pendekatan makro dalam prespektif strategis. 500 salinan disebarkan secara online melewati organisasi penelitian yang professional, serta kuesioner dari berbagai manajer Perusahaan akhirnya kumpulkan serta dirata-ratakan sebelum di analisis. 117 kuesioner tidak valid dikarenakan waktu menjawab terlalu singkat, kaesalahan dalam menjawab, jawaban bukan dari kelas manajer menengah ataupun Tingkat senior, akhirnya terdapat 383 kuesioner valid yang telah diperoleh, dengan Tingkat keefektifan sebesar 76,6%. Kesimpulan dari penelitian ini menghasilkan bahwasannya agility menafaatan pasar memediasi hubungan antara kemampuan digitalisasi dengan kinerja Perusahaan.

H6: Agility Pemanfaatan Pasar Memediasi Hubungan antara Kapabilitas digitalisasi dan Kinerja Perusahaan

2.2.7 Agility Penyesuaian Operasional Memediasi Hubungan antara Kapabilitas digitalisasi dan Kinerja Perusahaan

(Atobishi, Moh'd Abu Bakir and Nosratabadi, 2024) meneliti bahwasannya dari analisis penelitian ini menemukan hubungan positif

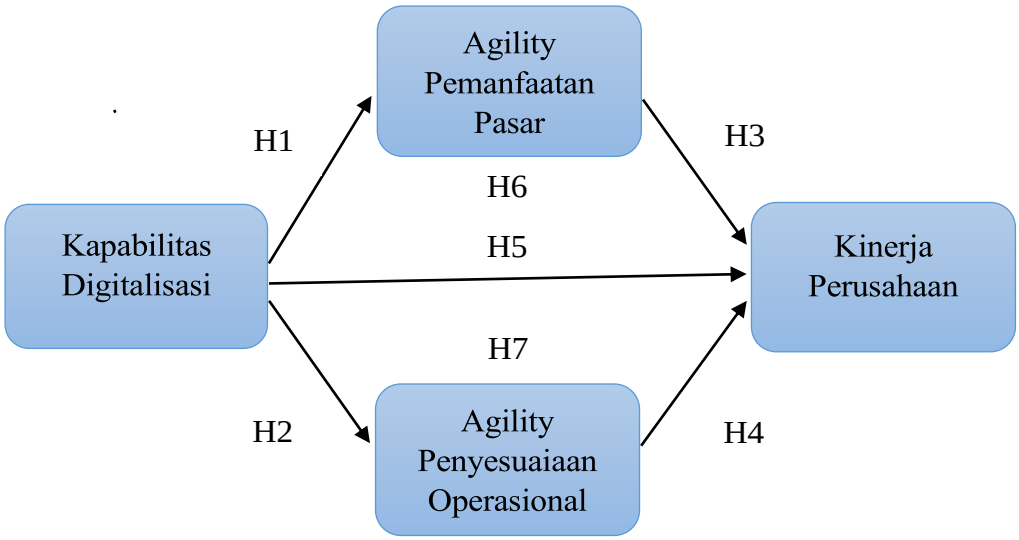
yang signifikan antara kapabilitas digital pada kinerja Perusahaan yang di mediasi oleh agility penyesuaian operasional. Kapabilitas digital secara signifikan berhubungan dengan agility penyesuaian operasional yang juga meningkat, yang Dimana dapat merasakan serta menanggapi perubahan di lingkungan dengan cepat. Penelitian ini memverifikasi Perusahaan yang dapat mengonfigurasi ulang system operasi, sumber daya serta inisiatif akan dapat meningkatkan proses operasional lebih responsive serta inovatif secara keseluruhan. Dengan peningkatan tersebut agility penyesuaian operasional Perusahaan mereka dapat memediasi kapabilitas digitalisasi dengan kinerja Perusahaan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah agility penyesuaian operasional memediasi hubungan antara kapabilitas digitalisasi dengan kinerja Perusahaan.

(Li *et al.*, 2022) melakukan penelitian dengan melakukan survey pada Perusahaan manufaktur Tiongkok. Penelitian ini melakukan kerja sama dengan Lembaga survey pasar online. Alasan penelitian tersebut bekerja sama dengan Lembaga survey online adalah karena Lembaga tersebut bekerja sama dengan 30.000 bisnis di Tiongkok, dengan setengah dari data yang mereka miliki adalah Perusahaan manufaktur. Lembaga survey tersebut memberikan 800 perusahaan secara acak dari basis data mereka. Penelitian tersebut hanya menyimpan Perusahaan yang berkapabilitas digitalisasi untuk di teliti, Akhirnya menghasilkan 350 perusahaan. Dari 350 perusahaan terdapat 165 perusahaan yang tanggapannya dapat digunakan, sehingga menghasilkan 47,14% Tingkat tanggapan. Hasil dari penlitian ini adalah agility penyesuaian operasional Perusahaan memediasi hubungan dari kapabilitas digitalisasi Perusahaan dengan kinerja Perusahaan.

H7: Agility Penyesuaian Operasional Memediasi Hubungan antara Kapabilitas digitalisasi dan Kinerja Perusahaan

2.3 Kerangka Penelitian

Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian


Agility
Pemanfaatan
Pasar
H1
H3
H6
Kapabilitas
Digitalisasi
H5
Kinerja
Perusahaan
H7
H2
Agility
Penyesuaiaan
Operasional
H4

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah Pendekatan yang Dimana peneliti menggunakan strategi penyelidikan yang berbentuk eksprerimen serta survey, setelah mengumpulkan data dengan instrument yang telah di tentukan, data tersebut menghasilkan data statistic yang akan di jadikan acuan (Creswell, 2003). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan permasalahan yang terjadi dalam bentuk pertanyaan untuk sebagai patokan untuk menguji hipotesis. Objek dalam penelitian ini adalah UMKM yang memiliki kapabilitas digitalisasi. Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui dampak dari kapabilitas digitalisasi Perusahaan kepada kinerja Perusahaan. Lokasi penelitian ini di lakukan pada UMKM di kabupaten Sleman yang melakukan digitalisasi pada Perusahaannya demi meningkatkan kinerja Perusahaan.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah sekelompok orang, hal menarik, atau peristiwa yang ingin di simpulkan oleh peneliti (Sekaran and Bougie, 2016). Populasi yang akan di teliti adalah UMKM Sleman yang mempunyai kapabilitas digitalisasi.

Sampel merupakan bagian daripada populasi. Sampel itu terdiri dari beberapa anggota yang telah dipilih dari populasi yang telah di tentukan. Dapat diartikan sampel merupakan bagian dari populasi. Contoh misalkan populasi adalah 1000 pekerja dalam sebuah Perusahaan, 200 diantaranya dijadikan sampel untuk penelitian. Dengan 200 sampel tersebut peneliti mengambil Kesimpulan dari 1000 orang tersebut. Maka dari itu, sampel dapat diartikan sebagai subkelompok atau merupakan bagian dari populasi. Dengan meneliti sampel, seorang peneliti harus menarik Kesimpulan yang Dimana dapat digeneralisasi kepada populasi yang di tuju (Sekaran and Bougie, 2016). Penelitian ini menggunakan teknik *Purposive Sampling*. *Purposive Sampling* adalah Teknik

pengambilan sampel dari tipe orang tertentu dengan informasi yang peneliti inginkan, baik karena orang tersebut adalah hanya satu-satunya yang memiliki informasi tersebut, atau orang tersebut sesuai dengan kriteria yang diinginkan oleh peneliti (Sekaran and Bougie, 2016). Pemilihan sampel pada penelitian ini didasari dengan beberapa kriteria. Pertama, responden harus bekerja atau pernah bekerja di UMKM. Kriteria kedua, responden harus bekerja atau pernah bekerja di UMKM yang berkapabilitas digitalisasi.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Data pada penelitian ini diambil dengan cara menyebarkan kuesioner pada responden. Terdapat 32 jumlah pertanyaan yang akan di jawab oleh responden melalui platform *Google Form*. Adapun tujuan dari peneliti menggunakan *Google Form* atau kuesioner secara online adalah demi mempermudah mendapatkan sampel data di populasi tujuan yaitu kabupaten Sleman. Dengan melakukan kuesioner online harapannya target responden akan tergapai lebih luas dan demi mempersingkat waktu pengumpulan data agar lebih efektif dan juga efisien. Ada beberapa tata cara dalam penyebaran kuesioner dalam penelitian ini. Pertama, menyebarkan link kuesioner melewati platform *whatsapp,* melewati pesan langsung ataupun pesan grub. Kedua, menyebarkan lewat platform *Google Mail* dengan mengirimkan email langsung. Ketiga, menyebarkan melewati platform *Line* dengan cara mengirimkan pesan langsung maupun pesan grub. Keempat, menyebarkan lewat platform *Instagram* dengan cara pesan langsung ataupun fitur cerita Instagram. Pertanyaan yang disajikan dalam kuesioner online adalah jenis pertanyaan pilihan ganda yang Dimana responden tidak perlu mengetik ataupun mengembangkan jawaban sendiri. Adapun jumlah responden yang diperlukan penelitian ini adalah sebanyak minimal 30 responden. Dalam penetapan jumlah sampel, karakteristik dan kompleksitas model penelitian ini mengacu pada rule of thumb yang di jelaskan oleh (Hair *et al.*, 2021).

3.4 Definisi Operasional

3.4.1 Kapabilitas Digitalisasi

Kapabilitas digitalisasi adalah kampuan untuk merasakan serta menggunakan teknologi digital secara fleksibel. Kapabilitas digitalisasi adalah bentuk perwujudan dari kapabilitas dinamis di era digitalisasi seperti sekarang. Konotasi kapabilitas digitalisasi dapat di gambarkan melewati tiga dimensi kapabilitas dinamis, pertama penginderaan, kedua penguasaan, dan penataan ulang (Zhang *et al.*, 2024).

Penginderaan dalam kapabilitas digitalisasi memerlukan kemampuan untuk dapat mendeteksi serta belajar dari perubahan, dan ini merupakan sifat yang sangat berkaitan erat dengan inovasi dalam sebuah organisasi. Teknologi digital membantu evolusi strategi operasional Perusahaan dengan cepat. Atas dasar itu Perusahaan memiliki kapabilitas untuk segera memahami perubahan serta belajar secara efektif di dalam lingkungan digital, dan ini disebut sebagai kemampuan presepsi digital (Zhang *et al.*, 2024).

Penguasaan dalam kapabilitas digitalisasi berfungsi untuk memobilisasi sumber daya serta mengeksploitasi peluang. Penguasaan juga berhubungan dengan bagaimana Perusahaan merespon terhadap teknologi ataupun peluang pasar yang dirasakan dengan produk atau proses ataupun layanan baru. penguasaan dalam konteks digital diwujudkan melalui kapabilitas operasi digital, yang Dimana ini memerlukan kemampuan untuk memanfaatkan teknologi digital untuk merevolusi serta menginovasi produk, proses, dan layanan Perusahaan (Zhang *et al.*, 2024).

Penataan ulang dalam kapabilitas digitalisasi merupakan proses yang memerlukan modifikasi terhadap prosedur serta praktik dalam Perusahaan, serta pada saat yang sama juga memanfaatkan sumbadaya yang dimilikinya dengan cara yang baru. dapat dikatakan Perusahaan yang melakukan proses penataan ulang memperbarui kondisi Perusahaan dengan cara mengintegrasi teknologi serta sumber daya baru demi menciptakan keunggulan kompetitif baru. Adapun kapabilitas digitalisasi menggunakan kode DC yang diukur

dengan menggunakan 9 pernyataan yang diadopsi dari penelitian (Zhang *et al.*, 2024). Lebih Rincinya pada tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1

Variabel Kapabilitas Digitalisasi

Kode	Indikator
DC1	Saya dapat merasakan sentuhan teknologi digital yang kuat di dalam perusahaan
DC2	Saya dapat menganalisa serta meperkirakan masa depan dari teknologi digital di dunia bisnis
DC3	Saya dapat menilai kemampuan penggunaan teknologi digital perusahaan sendiri ataupun pesaing
DC4	Saya dapat menggunakan perangkat digital untuk mengoptimalkan proses bisnis
DC5	Saya dapat menggunakan perangkat digital untuk menganalisis pasar dan penjualan produk
DC6	Saya dapat menggunakan perangkat digital untuk meningkatkan efektivitas pengambilan Keputusan di Perusahaan
DC7	Saya dapat menggunakan teknologi digital untuk mengoptimalkan sumber daya perusahaan
DC8	Saya dapat menggunakan teknologi digital untuk memperbarui model bisnis
DC9	Saya dapat membuat karyawan saya memanfaatkan teknologi digital sebaik mungkin

Sumber: (Zhang *et al.*, 2024).

3.4.2 Agility Pemanfaatan Pasar

Penelitian sebelumnya juga menjelaskan bahwa *agility* diartikan sebagai kemampuan untuk meresponcepat dan juga efektif terhadap tantangan baru dalam lingkungan inovasi, khususnya di pemanfaatan *agility* pasar

menggambarkan kemampuan Perusahaan untuk mengantisipasi kemungkinan dan ancaman pasar atau merespon dengan tepat, yang Dimana dengan ini diharapkan Perusahaan dapat menciptakan nilai yang lebih bagi mereka ataupun mitra ekosistem mereka dengan menciptakan kelincahan pemanfaatan pasar yang baik, itu semua demi memenuhi permintaan konsumen yang selalu berkembang, Perusahaan harus gesit demi tercapainya kinerja Perusahaan yang baik (Alghamdi and Agag, 2024). Pada penelitian *Agility* pemanfaatan pasar terdapat 9 pertanyaan yang diambil dari penelitian (Alghamdi and Agag, 2024). Pertanyaan tersebut dijelaskan pada tabel 3.2 berikut ini. Lebih Rincinya pada tabel 3.2 berikut:

Tabel 3.2

Variabel Agility Pemanfaatan Pasar

Kode	Indikator
MA1	Saya sering kali menjadi yang pertama dalam memanfaatkan peluang baru di pasar
MA2	Saya dapat mengantisipasi peluang baru untuk meningkatkan pertumbuhan pasar
MA3	Saya dapat menarik perhatian pelanggan dengan pemberian informasi mengenai manfaat dari produk
MA4	Saya dapat menanggapi permintaan dari pasar tanpa kelebihan stok ataupun kehilangan penjualan
MA5	Saya dapat memasarkan berbagai macam produk Perusahaan dengan baik
MA6	Saya dapat menawarkan berbagai produk melalui pengembangan kecil pada produk yang sudah ada
MA7	Saya dapat menyesuaikan apa yang saya tawarkan agar sesuai dengan kebutuhan pasar
MA8	Saya dapat memenuhi kebutuhan pelanggan yang selalu berubah lebih cepat daripada pesaing

MA 9	Saya dapat dengan cepat mengubah produk sebagai respons terhadap perubahan peluang pasar

Sumber: (Alghamdi and Agag, 2024)

3.4.3 Agility Penyesuaian Operasional

Agility Penyesuaian Operasional adalah *Agility* yang berfokus pada respon cepat, Tindakan yang akurat, serta efisiensi biaya. Hal ini tidak hanya berhubungan dengan proses internal yang terjadi di dalam Perusahaan, tetapi juga termasuk proses operasional yang ke eksternal. *Agility* pada dasarnya diartikan sebagai kemampuan Perusahaan untuk bereaksi cepat terhadap perubahan maupun ketidakpastian. Agility Penyesuaian operasional membantu untuk penyesuaian maupun perubahan operasional serta memberikan lebih banyak fleksibilitas dalam operasi sehari-hari. Dengan ini memungkinkan untuk penyesuaian ulang serta Pembangunan proses baru yang cepat, yang pada akhirnya dampaknya adalah pada *agility* pemanfaatan pasar yang merupakan bagian dari lingkungan bisnis eksternal (Akhtar *et al.*, 2018). Pada penelitian *Agility* penyesuaian operasional terdapat 8 pertanyaan yang diambil dari penelitian (Akhtar *et al.*, 2018). Pertanyaan tersebut dijelaskan pada tabel 3.3 berikut ini. Lebih Rincinya pada tabel 3.3 berikut:

Tabel 3.3

Variabel Agility Penyesuaian Operasional

Kode	Indikator
OA1	Kemampuan Perusahaan dalam memberikan penawaran ke pelanggan seiring berjalannya waktu senantiasa meningkat
OA2	Kemampuan operasional perusahaan bisa fleksibel menyesuaikan permintaan pasar
OA3	Produk dari Perusahaan saya lebih hemat biaya daripada pesaing

OA4	Perusahaan saya memiliki kecepatan operasional yang lebih tinggi dibanding pesaing
OA 5	Respon Perusahaan saya terhadap perubahan pasar untuk menyesuaikan diri tergolong cepat
OA6	Perusahaan saya memiliki Tingkat fleksibilitas produk yang tinggi dalam penawaran ke pasar demi mengikuti perubahan pasar
OA7	Perusahaan saya dapat mendesain ulang penawaran produk ke pasar demi mengikuti perubahan pasar
OA8	Perusahaan saya tergolong peka dalam melihat maupun menyesuaikan produk demi mengikuti peluang pasar

Sumber: (Akhtar *et al.*, 2018)

3.4.4 Kinerja Perusahaan

Kinerja Perusahaan adalah suatu tahap yang Dimana Perusahaan dapat memahami permintaan serta perubahan dengan cepat, melakukan penyesuaian proses produksi serta rantai pasokan dengan lebih fleksibel, dan juga meluncurkan layanan ataupun produk baru dengan lebih cepat, sehingga dapat mempertahankan keunggulan kompetitif. Adapun kapabilitas digitalisasi menggunakan kode FP yang diukur dengan menggunakan 8 pernyataan yang diadopsi dari penelitian (Liu and Son, 2024). Lebih Rincinya pada tabel 3.4 berikut:

Tabel 3.4

Variabel Kinerja Perusahaan

Kode	Indikator
FP1	Perusahaan saya memasuki pasar baru lebih cepat dari pada pesaing

FP2	Perusahaan saya memperkenalkan layanan ataupun produk baru lebih cepat dari pada pesaing
FP3	Tingkat keberhasilan layanan ataupun produk saya secara konsistensi lebih baik dibanding pesaing
FP4	Tingkat efisiensi dari sisi produksi Perusahaan saya melampaui pesaing
FP5	Tingkat keuntungan Perusahaan saya melampaui pesaing
FP6	Pendapatan dari penjualan Perusahaan saya melampaui pesaing

Sumber: (Liu and Son, 2024)

3.5 Desain Kuesioner

Pada penelitian ini variabel diukur dengan menggunakan 5 Skala Likert dengan keterangan sebagai berikut; Nilai 1 = sangat tidak setuju, b) Nilai 2 = tidak setuju, c) Nilai 3 = netral, d) Nilai 4 = setuju dan e) Nilai 5 = sangat setuju. Skala likert menggunakan 5 point karena skala ini mengukur sebagaimana partisipan setuju ataupun tidak setuju dengan pertanyaan tertentu dengan penjelasan 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju) dengan titik netral ditengah, dengan itu skala likert memungkinkan peneliti untuk menghitung rata-rata serta deviasi standar dan juga menerapkan Teknik statistic lain yang lebih maju untuk meneliti responden (Sekaran and Bougie, 2016). Untuk mengumpulkan data dari responden, penelitian ini menggunakan kuesioner online dengan platform *Google Form*. Terdapat 2 jenis pertanyaan dalam kuesioner, yaitu pertanyaan deskriptif dan pertanyaan variabel, penjelasannya adalah sebagai berikut;

- Pertanyaan deskriptif, terdiri dari beberapa pertanyaan yang berisikan informasi responden, seperti umur perusahaan, jumlah karyawan, jenis industry, apakah sudah pernah menggunakan teknologi digital

(digitalisasi) dalam Perusahaan, dan jika sudah teknologi apa yang digunakan.

- Pertanyaan variabel, terdiri dari pertanyaan yang berhubungan dengan topik seperti kapabilitas digitalisasi, *agility* pemanfaatan pasar, *agility* penyesuaian operasional, kinerja perusahaan.

3.6 Metode Pengujian

Penelitian ini menggunakan metode Pendekatan kuantitatif untuk menguji hipotesis. Metode pengujian yang digunakan oleh penelitian ini adalah metode Partial Least Square (PLS). PLS adalah metode pengujian yang berbasis komposit. PLS SEM melibatkan penggabungan dari indicator model pengukuran secara linear demi membentuk variabel komposit (Hair *et al.*, 2021). Uji Model dalam PLS-SEM dibagi menjadi uji outer model (model luar) dan uji inner model (model dalam).

2.7 Kesesuaian Model Luar (Outer Model)

3.7.1 Validitas Convergent (Convergent Validity)

Validitas konvergen mengukur seberapa baik variasi item dapat dijelaskan dan sejauh mana indikator dari suatu konstruksi saling berkaitan secara positif dengan konstruksi tersebut (Hair *et al.*, 2022). Penilaian ini dilakukan dengan melihat communalities, yang didasarkan pada Average Variance Extracted (AVE) atau ekstraksi rata-rata varians dari semua item terkait konstruksi tertentu. Untuk menunjukkan reliabilitas yang baik, sebaiknya loadings lebih dari 0,70, yang artinya konstruksi menjelaskan lebih dari 50% varians indikator.

Jika beban indikator berkisar antara 0,40 dan 0,70, Anda bisa mempertimbangkan untuk menghapus indikator tersebut jika itu dapat meningkatkan reliabilitas komposit melewati batas yang disarankan (Hair *et al.*, 2022). Penghapusan ini juga harus mempertimbangkan validitas konten,

dan indikator dengan beban sangat rendah, sekitar 0,40 atau kurang, sebaiknya dihapus dari skala reflektif. Faktor loading dianggap baik jika komponen atau indikator memiliki korelasi lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur. Menurut (Hair *et al.*, 2022), nilai AVE yang diterima adalah ≥ 0,50.

3.7.2 Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)

Validitas diskriminan digunakan oleh peneliti untuk memastikan bahwa indikator reflektif benar-benar mewakili konstruksinya dengan baik. Artinya, setiap indikator harus memiliki hubungan yang kuat dengan konstruksi yang dimaksud, dan sebaiknya tidak memiliki hubungan yang tinggi dengan konstruksi lain. Untuk menguji validitas diskriminan, biasanya digunakan aplikasi SmartPLS dan melihat nilai Cross Loadings, yang mengukur seberapa baik indikator terkait dengan konstruksi lain dalam model (Hair *et al.*, 2022).

Menurut aturan ini, saat menilai validitas indikator dalam suatu konstruksi, indikator tersebut harus menunjukkan loading yang lebih tinggi pada konstruksi itu dibandingkan dengan korelasinya dengan konstruk lain dalam model. Ini memastikan bahwa indikator lebih relevan dengan konstruksi yang sedang diukur daripada dengan konstruk alternatif. Model dianggap memiliki validitas diskriminan yang baik jika nilai akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruksi lebih tinggi daripada nilai korelasi antara konstruksi tersebut dan konstruksi lainnya dalam model.

3.7.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas secara pengertian adalah sejauh mana hasil dari pengukuran dengan menggunakan objek yang sama dan akan menghasilkan data yang sama juga. Untuk mengukur tingkat reliabilitas variabel dalam penelitian ini, peneliti menggunakan Cronbach’s alpha. Cronbach’s alpha

adalah metode yang mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk (Hair *et al.*, 2022).

Cronbach's alpha, mengukur konsistensi internal dengan cara yang cenderung konservatif. Agar dianggap memadai, nilai Cronbach's alpha harus lebih dari 0,70, maka item pertanyaan dalam kuesioner dapat diandalkan, dan hasilnya dapat dikatakan reliable. Akan tetapi, jika nilai cronbach's alpha kurang dari 0,70, maka item pertanyaan dalam kuesioner tidak dapat diandalkan, atau dapat dikatakan tidak reliable (Hair *et al.*, 2022).

3.8 Estimasi Model Struktural (Inner Model)

3.8.1 Collinearity VIF

Untuk mengecek kolinearitas, peneliti memanfaatkan ukuran VIF dalam model pengukuran formatif (Hair *et al.*, 2022). Ini berarti peneliti harus memeriksa setiap konstruk prediktor secara terpisah dalam setiap bagian model struktural. Agar kolinearitas tidak mengganggu hasil estimasi model struktural, nilai VIF sebaiknya di bawah 5, dengan idealnya kurang dari 3 (Hair *et al.*, 2022).

3.8.2 Uji Coefficient of Determination ($R2$)

Dalam mengevaluasi model dengan PLS, langkah pertama adalah memeriksa nilai R-Square untuk setiap variabel laten independen. Ini membantu menentukan seberapa besar pengaruh variabel laten tertentu terhadap variabel laten lainnya dan seberapa signifikan pengaruh tersebut. Sebagai contoh, nilai R-Squares 0,67, 0,33, dan 0,19 menunjukkan kekuatan model yang berbeda, yakni kuat, moderat, dan lemah (Hair *et al.*, 2022). Hasil R-Squares ini menunjukkan seberapa besar variasi dalam konstruk yang bisa dijelaskan oleh model.

3.8.3 Uji Hipotesis

a. Resampling Bootstrapping

Untuk menguji hipotesis, peneliti menggunakan prosedur bootstrapping. Proses ini menghasilkan nilai t-statistik untuk setiap jalur korelasi, yang kemudian dibandingkan dengan nilai t-tabel. Jika tingkat kepercayaan ditetapkan pada 95%, maka batas toleransi ketidakakuratan adalah 5% (α = 0,05) dengan nilai t-tabel sebesar 1,96. Menurut (Hair *et al.*, 2022), hipotesis alternatif (Ha) akan ditolak dan hipotesis nol (Ho) diterima jika t-statistik lebih kecil dari 1,96. Sebaliknya, Ha diterima dan Ho ditolak jika t-statistik sama dengan atau lebih besar dari 1,96.

b. Uji Koefisien Jalur (Path Coefficients)

Uji koefisien jalur mengevaluasi kekuatan hubungan antara konstruk dengan nilai koefisien yang berkisar antara -1 hingga 1. Jika nilai koefisien mendekati 1, ini menunjukkan hubungan positif yang kuat. Sebaliknya, jika nilai koefisien jauh dari 1, hubungan tersebut menjadi lebih lemah atau bahkan negatif (Hair *et al.*, 2022).

c. Predictive Relevance (Q2)

Selain melihat R-Square, model PLS juga dievaluasi dengan Q-Square predictive relevance untuk menilai kekuatan prediksi model. Q^2 mengukur seberapa baik model PLS-SEM dalam memprediksi dibandingkan dengan tolok ukur naif. Nilai Q^2 yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model ini lebih baik dalam hal prediksi dibandingkan dengan tolok ukur naif (Hair *et al.*, 2022). Dalam penelitian ini, cross-validated redundancy (Q^2) digunakan untuk mengevaluasi predictive relevance, dan prosedur blindfolding di SmartPLS versi 3.3.7 (Hair *et al.*, 2022) diterapkan untuk mendapatkan nilai Q^2.

BAB IV
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif

4.1.1 Profil Responden Berdasarkan Umur Perusahaan

Penelitian ini mengumpulkan data menggunakan kuesioner dan menganalisisnya secara deskriptif untuk memahami karakteristik setiap responden berdasarkan profil mereka. Responden dibagi menjadi empat kategori umur: <1 tahun, 1-5 tahun, 5-10 tahun, dan >10 tahun, yang kemudian dianalisis sesuai dengan empat kriteria yang telah ditetapkan. Hasil dari kuesioner menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah usaha yang berumur 1-5 tahun, dengan persentase mencapai 40%. Diikuti oleh usaha berumur <1 tahun yang mencakup 27,6% responden, kemudian usaha dengan umur 5-10 tahun dengan persentase 21,9%, dan terakhir usaha yang berumur >10 tahun dengan presentase 10,5%. Untuk detail lebih lanjut, Anda dapat melihat tabel 4.1 di bawah ini.

Tabel 4.1
Profil Responden Berdasarkan Umur Perusahaan

Umur Perusahaan	Jumlah	Persentase (%)
1-5 tahun	42	40%
<1 tahun	29	27,6%
5-10 tahun	23	21,9%
>10 tahun	11	10,5%
Total	**105**	**100%**

Sumber: Data Primer Diolah
(2024)

4.1.2 Profil Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan

Selanjutnya, profil responden yang dianalisis adalah jumlah Karyawan mereka, yang dikategorikan dalam 3 kelompok: 1-5 karyawan, 5-19 karyawan, 20-99 karyawan. Dari 105 data yang dikumpulkan, ditemukan bahwa 53,3% usaha memiliki 1-5 karyawan, 38,1% usaha memiliki 5-19 karyawan, 8,6% usaha memiliki 20-99 karyawan. Rincian lengkap dapat dilihat pada tabel 4.2 di bawah ini.

Tabel 4.2

Profil Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan

Jumlah Kayawan	**Jumlah**	**Persentase (%)**
1-5 karyawan	56	53,3%
5-19 karyawan	40	38,1%
20-99 karyawan	9	8,6%
Total	**105**	**100%**

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

4.1.3 Profil Responden Berdasarkan Jenis Industri

Selanjutnya, kami menganalisis profil responden berdasarkan jenis industri, yang dibagi ke dalam 14 kategori. Dari 105 data responden, distribusi jenis industri adalah sebagai berikut: FnB 36,19%, Jasa 21,90%, Retail 14,29%, Elektronik 5,71%, Properti 5,71%, Otomotif 4,76%, Fashion 2,86%, farmasi 1,90%, Industri 1,90%, Furnitur 0,95%, Production House 0,95%, Perberasan 0,95%, Craft 0,95%, dan Kreatif 0,95. Untuk detail lebih lanjut, silakan lihat tabel 4.3 berikut ini.

Tabel 4.3

Profil Responden Berdasarkan Jenis Industri

Jenis Industri	Jumlah	Persentase (%)
FnB	38	36,19%
Jasa	23	21,90%
Retail	15	14,29%
Elektronik	6	5,71%
Properti	6	5,71%
Otomotif	5	4,76%
Fashion	3	2,86%
Farmasi	2	1,90%
Industri	2	1,90%
Furnitur	1	0,95%
Production House	1	0,95%
Perberasan	1	0,95%
Craft	1	0,95%
Kreatif	1	0,95%
Total	105	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

4.2 Analisis Deskriptif Variabel

4.2.1 Kapabilitas Digitalisasi

Bagian kuesioner ini mencakup 9 pertanyaan terkait variabel Kapabilitas Digitalisasi, dan hasil tanggapan responden menunjukkan rata-rata analisis deskriptif Kapabilitas Digitalisasi sebesar 4,44. Dalam analisis ini, indikator tertinggi terdapat pada pertanyaan DC8 dengan nilai rata-rata 4,39, yang menunjukkan bahwa usaha yang dikelola dapat menggunakan teknologi digital untuk memperbarui model bisnis. Sebaliknya, indikator terendah terdapat pada pertanyaan DC3 dengan nilai rata-rata 4,21. Berdasarkan penjelasan dan hasil yang ada, dapat disimpulkan bahwa setiap item memperoleh nilai rata-rata yang menunjukan bahwa semua variabel tersebut berada dalam kategori setuju. Detail lebih lanjut dapat dilihat pada tabel 4.4 di bawah ini.

Tabel 4.4

Tanggapan Responden pada Variabel Kapabilitas Digitalisasi

Kode	**Indikator**	**Rata-Rata**
DC1	Saya dapat merasakan sentuhan teknologi digital yang kuat di dalam perusahaan	4,38
DC2	Saya dapat menganalisa serta memperkirakan masa depan dari teknologi digital di dunia bisnis	4,25
DC3	Saya dapat menilai kemampuan penggunaan teknologi digital perusahaan sendiri ataupun pesaing	4,21
DC4	Saya dapat menggunakan perangkat digital untuk mengoptimalkan proses bisnis	4,36
DC5	Saya dapat menggunakan perangkat digital untuk menganalisis pasar dan penjualan produk	4,36

DC6	Saya dapat menggunakan perangkat digital untuk meningkatkan efektivitas pengambilan Keputusan di Perusahaan	4,28
DC7	Saya dapat menggunakan teknologi digital untuk mengoptimalkan sumber daya perusahaan	4,38
DC8	Saya dapat menggunakan teknologi digital untuk memperbarui model bisnis	4,39
DC9	Saya dapat membuat karyawan saya memanfaatkan teknologi digital sebaik mungkin	4,35
Total Rata-Rata		4,35

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

4.2.2 Agility Pemanfaatan Pasar

Bagian kuesioner ini mencakup 9 pertanyaan terkait variabel Agility Pemanfaatan Pasar, dan hasil tanggapan responden menunjukkan rata-rata analisis deskriptif Agility Pemanfaatan Pasar sebesar 4,35. Dalam analisis ini, indikator tertinggi terdapat pada pertanyaan MA3 dengan nilai rata-rata 4,34, yang menunjukkan bahwa usaha yang dikelola dapat menarik perhatian pelanggan dengan pemberian informasi mengenai manfaat dari produk. Sebaliknya, indikator terendah terdapat pada pertanyaan MA1 dengan nilai rata-rata 3,86. Berdasarkan penjelasan dan hasil yang ada, dapat disimpulkan bahwa setiap item memperoleh nilai rata-rata yang menunjukan bahwa semua variabel tersebut berada dalam kategori setuju. Detail lebih lanjut dapat dilihat pada tabel 4.5 di bawah ini.

Tabel 4.5

Tanggapan Responden pada Variabel Agility Pemanfaatan Pasar

Kode	Indikator	Rata-Rata
MA1	Saya sering kali menjadi yang pertama dalam memanfaatkan peluang baru di pasar	3,86
MA2	Saya dapat mengantisipasi peluang baru untuk meningkatkan pertumbuhan pasar	4,17
MA3	Saya dapat menarik perhatian pelanggan dengan pemberian informasi mengenai manfaat dari produk	4,34
MA4	Saya dapat menanggapi permintaan dari pasar tanpa kelebihan stok ataupun kehilangan penjualan	4,22
MA5	Saya dapat memasarkan berbagai macam produk Perusahaan dengan baik	4,29
MA6	Saya dapat menawarkan berbagai produk melalui pengembangan kecil pada produk yang sudah ada	4,22
MA7	Saya dapat menyesuaikan apa yang saya tawarkan agar sesuai dengan kebutuhan pasar	4,25

MA8	Saya dapat memenuhi kebutuhan pelanggan yang selalu berubah lebih cepat daripada pesaing	4,21
MA9	Saya dapat dengan cepat mengubah produk sebagai respons terhadap perubahan peluang pasar	4,27
Total Rata-Rata		4,35

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

4.2.3 Agility Penyesuaian Operasional

Bagian kuesioner ini mencakup 8 pertanyaan terkait variabel Agility Penyesuaian Operasional, dan hasil tanggapan responden menunjukkan rata-rata analisis deskriptif Agility Penyesuaian Operasional sebesar 4,20. Dalam analisis ini, indikator tertinggi terdapat pada pertanyaan OA6 dengan nilai rata-rata 4,28, yang menunjukkan bahwa usaha yang dikelola memiliki tingkat fleksibilitas produk yang tinggi dalam penawaran ke pasar demi mengikuti perubahan pasar. Sebaliknya, indikator terendah terdapat pada pertanyaan OA4 dengan nilai rata-rata 4,00. Berdasarkan penjelasan dan hasil yang ada, dapat disimpulkan bahwa setiap item memperoleh nilai rata-rata yang menunjukan bahwa semua variabel tersebut berada dalam kategori setuju. Detail lebih lanjut dapat dilihat pada tabel 4.6 di bawah ini.

Tabel 4.6

Tanggapan Responden pada Variabel Agility Penyesuaian Operasional

Kode	**Indikator**	**Rata-Rata**

OA1	Kemampuan Perusahaan dalam memberikan penawaran ke pelanggan seiring berjalannya waktu senantiasa meningkat	4,22
OA2	Kemampuan operasional perusahaan bisa fleksibel menyesuaikan permintaan pasar	4,24
OA3	Produk dari Perusahaan saya lebih hemat biaya daripada pesaing	4,07
OA4	Perusahaan saya memiliki kecepatan operasional yang lebih tinggi dibanding pesaing	4,00
OA5	Respon Perusahaan saya terhadap perubahan pasar untuk menyesuaikan diri tergolong cepat	4,24
OA6	Perusahaan saya memiliki Tingkat fleksibilitas produk yang tinggi dalam penawaran ke pasar demi mengikuti perubahan pasar	4,28
OA7	Perusahaan saya dapat mendesain ulang penawaran produk ke pasar demi mengikuti perubahan pasar	4,22
OA8	Perusahaan saya tergolong peka dalam melihat maupun menyesuaikan produk demi mengikuti peluang pasar	4,25
Total Rata-Rata		4,20

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

4.2.4 Kinerja Perusahaan

Bagian kuesioner ini mencakup 6 pertanyaan terkait variabel Kinerja Perusahaan, dan hasil tanggapan responden menunjukkan rata-rata analisis deskriptif Kinerja Perusahaan sebesar 4,08. Dalam analisis ini, indikator tertinggi

terdapat pada pertanyaan FP3 dengan nilai rata-rata 4,18, yang menunjukkan bahwa usaha yang dikelola memiliki tingkat keberhasilan layanan ataupun produk secara konsistensi lebih baik dibanding pesaing. Sebaliknya, indikator terendah terdapat pada pertanyaan FP1 dengan nilai rata-rata 4,00. Berdasarkan penjelasan dan hasil yang ada, dapat disimpulkan bahwa setiap item memperoleh nilai rata-rata yang menunjukan bahwa semua variabel tersebut berada dalam kategori setuju. Detail lebih lanjut dapat dilihat pada tabel 4.7 di bawah ini.

Tabel 4. 7

Tanggapan Responden pada Variabel Kinerja Perusahaan

Kode	**Indikator**	**Rata-Rata**
FP1	Perusahaan saya memasuki pasar baru lebih cepat dari pada pesaing	4,00
FP2	Perusahaan saya memperkenalkan layanan ataupun produk baru lebih cepat dari pada pesaing	4,16
FP3	Tingkat keberhasilan layanan ataupun produk saya secara konsistensi lebih baik dibanding pesaing	4,18
FP4	Tingkat efisiensi dari sisi produksi Perusahaan saya melampaui pesaing	4,03
FP5	Tingkat keuntungan Perusahaan saya melampaui pesaing	4,09
FP6	Pendapatan dari penjualan Perusahaan saya melampaui pesaing	4,01
Total Rata-Rata		4,08

Sumber : Data Primer Diolah
(2024)

4.3 Uji Validitas

4.3.1 Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen digunakan dalam evaluasi untuk mengukur seberapa baik variasi item dapat dijelaskan dan memastikan bahwa indikator konstruk memiliki hubungan positif dengan konstruk tersebut. Penilaian validitas ini bergantung pada nilai AVE (Average Variance Extracted) dan Outer Loadings. Jika nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih dari 0,5 dan Outer Loadings berada 0,7, maka hasil penelitian dapat dianggap valid (Hair *et al.*, 2022). Hasil dari outer loadings ditampilkan pada Tabel 4.10 sebagai berikut:

Tabel 4.8

Outer Loadings Sebelum Modifikasi

	DC (Kapabilitas Digitalisasi)	MA (Agility Pemanfaatan Pasar)	OA (Agility Penyesuaian Operasional)	FP (Kinerja Perusahaan)
DC1	0,720			
DC2	0,761			
DC3	0,732			
DC4	0,755			
DC5	0,843			
DC6	0,783			
DC7	0,742			

DC8	0,779			
DC9	0,795			
MA1		0,698		
MA2		0,771		
MA3		0,751		
MA4		0,763		
MA5		0,785		
MA6		0,719		
MA7		0,764		
MA8		0,794		
MA9		0,821		
OA1			0,824	
OA2			0,706	
OA3			0,744	
OA4			0,760	
OA5			0,699	
OA6			0,731	
OA7			0,712	
OA8			0,802	
FP1				0,799
FP2				0,789

FP3				0,809
FP4				0,796
FP5				0,766
FP6				0,847

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas, dapat disimpulkan bahwa dua item variabel tidak memenuhi kriteria, dan menjadi tiga setelah kedua item variabel tersebut dihapus karena pengukuran konstruknya tidak mencapai ambang batas atau standar yang direkomendasikan. Menurut buku oleh (Hair *et al.*, 2022), outer loading dengan nilai antara ≥ 0,40 dan < 0,70 memerlukan analisis lebih lanjut terhadap konsistensi internalnya. Jika pengukuran konstruk masih memenuhi ambang batas yang direkomendasikan, item tersebut layak dipertahankan; sebaliknya, jika tidak memenuhi standar yang ditetapkan, item tersebut bisa dihapus. Oleh karena itu, item dengan nilai yang rendah telah dihapus dalam penelitian ini, yaitu MA1, OA5 dan OA7. Hasil outer loadings setelah penghapusan dapat dilihat pada Tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9

Outer Loadings Setelah Modifikasi

	DC (Kapabilitas Digitalisasi)	MA (Agility Pemanfaatan Pasar)	OA (Agility Penyesuaian Operasional)	FP (Kinerja Perusahaan)
DC1	0,720			
DC2	0,759			
DC3	0,731			
DC4	0,757			

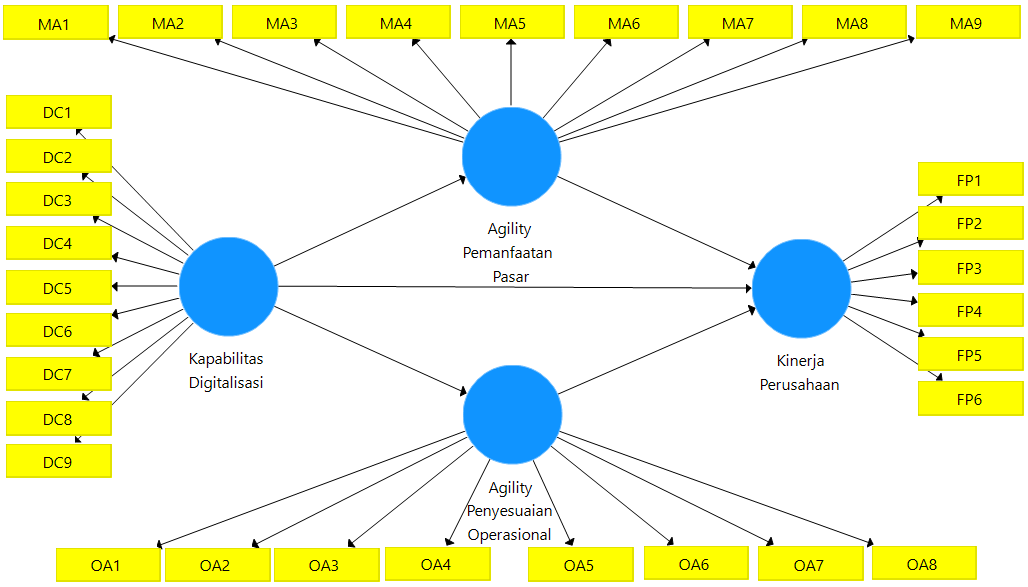
DC5	0,844			
DC6	0,782			
DC7	0,744			
DC8	0,778			
DC9	0,796			
MA2		0,758		
MA3		0,756		
MA4		0,760		
MA5		0,798		
MA6		0,728		
MA7		0,780		
MA8		0,797		
MA9		0,825		
OA1			0,844	
OA2			0,714	
OA3			0,772	
OA4			0,760	
OA6			0,763	
OA8			0,818	
FP1				0,794
FP2				0,791

FP3				0,808
FP4				0,799
FP5				0,766
FP6				0,847

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

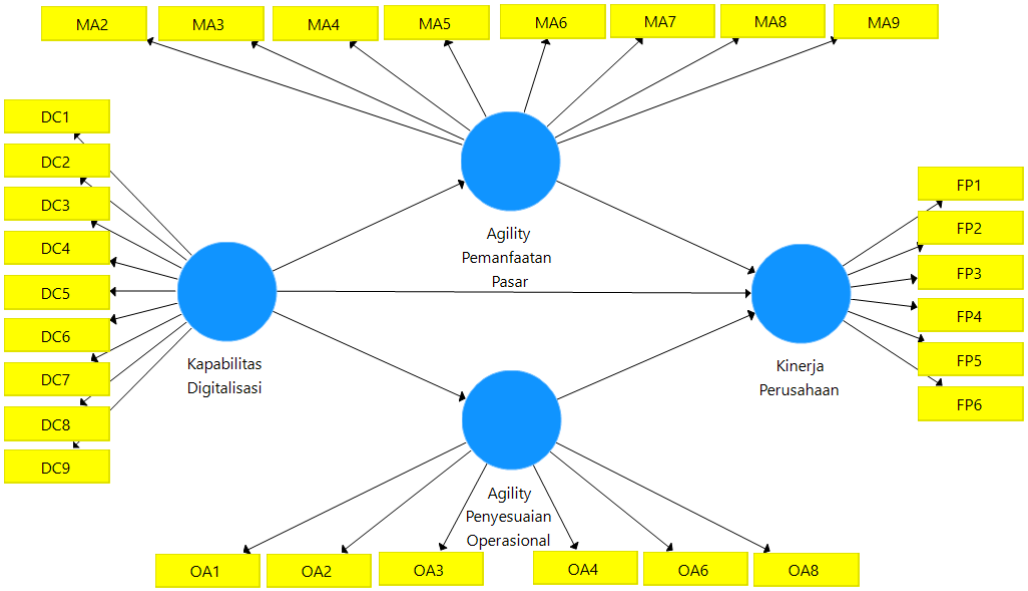
Berdasarkan Tabel 4.9, terdapat perubahan nilai pada hampir semua item setelah penghapusan tiga item pertanyaan yang tidak memenuhi ambang batas atau standar yang direkomendasikan. Beberapa nilai variabel mengalami penurunan, seperti DC2 yang turun dari 0,761 menjadi 0,753, DC3 yang turun dari 0,732 menjadi 0,731, DC6 yang turun dari 0,783 menjadi 0,782, DC8 yang turun dari 0,779 menjadi 0,778, MA2 yang turun dari 0,771 menjadi 0,758, MA4 yang turun dari 0,763 menjadi 0,760, FP1 yang turun dari 0,799 menjadi 0,794, dan FP3 yang turun dari 0,809 menjadi 0,808. Sebaliknya, beberapa nilai variabel mengalami kenaikan, seperti DC4 yang meningkat dari 0,755 menjadi 0,757, DC5 dari 0,843 menjadi 0,844, DC7 dari 0,742 menjadi 0,744, DC9 dari 0,795 menjadi 0,796, MA3 dari 0,751 menjadi 0,756, MA5 dari 0,785 menjadi 0,798, MA6 dari 0,719 menjadi 0,728, MA7 dari 0,764 menjadi 0,780, MA8 dari 0,794 menjadi 0,797, MA9 dari 0,821 menjadi 0,825, OA1 dari 0,824 menjadi 0,844, OA2 dari 0,706 menjadi 0,714, OA3 dari 0,744 menjadi 0,772, OA6 dari 0,731 menjadi 0,763, OA8 dari 0,802 menjadi 0,818, FP2 dari 0,789 menjadi 0,791, dan FP4 dari 0,796 menjadi 0,799.

Dengan kata lain, terjadi fluktuasi nilai pada beberapa variabel menunjukkan penurunan, sedangkan variabel lainnya menunjukkan peningkatan dalam rentang nilai tersebut. Perubahan ini mencerminkan dinamika variabel-variabel yang diamati selama periode penelitian. Setelah menghapus tiga item pertanyaan yang tidak memenuhi kriteria ambang batas atau standar yang direkomendasikan, masalah validitas konvergen dalam penelitian ini telah diselesaikan. Oleh karena itu, tidak perlu melakukan penghapusan item pertanyaan lebih lanjut. Hasil outer loadings dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.1 Outer Loadings Sebelum Modifikasi

Sumber: Data Primer Diolah (2024)



Gambar 4.2 Outer Loadings Setelah Modifikasi

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Selain itu, Average Variance Extracted (AVE) adalah salah satu faktor penting dalam menilai validitas konvergen. Nilai AVE untuk setiap variabel harus lebih dari atau setidaknya mencapai 0,5 agar variabel tersebut dapat dianggap konsisten. Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai AVE untuk variabel-variabel seperti kapabilitas digitalisasi, agility pemanfaatan pasar, agility penyesuaian operasional, dan kinerja perusahaan semuanya memiliki rata-rata nilai di atas 0,5. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua variabel dianggap valid.

Tabel 4.10

Average Variance Extracted

Variabel	**AVE**
Kapabilitas Digitalisasi	0.591
Agility Pemanfaatan Pasar	0.602
Agility Penyesuaian Operasional	0.608
Kinerja Perusahaan	0.642

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

4.3.2 Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Dalam penelitian ini, pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan menggunakan kriteria Cross Loadings. Cross-loadings mengacu pada tingkat korelasi indikator dengan konstruk lain dalam model. Berdasarkan kriteria ini, saat menilai validitas suatu indikator dalam sebuah konstruk tertentu, nilai loading-nya harus lebih tinggi dibandingkan dengan korelasinya dengan konstruk lain dalam model tersebut. Kriteria ini bertujuan untuk memastikan bahwa indikator lebih relevan dengan konstruk yang dimaksudkan daripada dengan konstruk lainnya. Penjelasan lebih rinci dapat ditemukan pada Tabel 4.11 sebagai berikut.

Tabel 4.11

Kriteria Cross Loadings

	Kapabilitas Digitalisasi (DC)	Agility Pemanfaatan Pasar (MA)	Agility Penyesuaian Operasional (OA)	Kinerja Perusahaan (FP)
DC1	**0,720**	0,489	0,469	0,325
DC2	**0,759**	0,539	0,647	0,515
DC3	**0,731**	0,479	0,586	0,405
DC4	**0,757**	0,471	0,538	0,426
DC5	**0,844**	0,515	0,678	0,541
DC6	**0,782**	0,575	0,633	0,571
DC7	**0,744**	0,483	0,583	0,381
DC8	**0,778**	0,532	0,573	0,430
DC9	**0,796**	0,648	0,694	0,553
MA2	0,502	**0,758**	0,584	0,614
MA3	0,516	**0,756**	0,540	0,419
MA4	0,494	**0,760**	0,619	0,535
MA5	0,508	**0,798**	0,534	0,519
MA6	0,642	**0,728**	0,666	0,495
MA7	0,533	**0,780**	0,555	0,484
MA8	0,516	**0,797**	0,636	0,616
MA9	0,552	**0,825**	0,614	0,550
OA1	0,723	0,613	**0,844**	0,573
OA2	0,576	0,617	**0,714**	0,635
OA3	0,563	0,479	**0,772**	0,669
OA4	0,516	0,576	**0,760**	0,743
OA6	0,627	0,638	**0,763**	0,548

OA8	0,676	0,668	**0,818**	0,597
FP1	0,406	0,427	0,573	**0,794**
FP2	0,596	0,575	0,749	**0,791**
FP3	0,518	0,615	0,690	**0,808**
FP4	0,478	0,563	0,607	**0,799**
FP5	0,418	0,538	0,564	**0,766**
FP6	0,480	0,555	0,655	**0,847**

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Dari Tabel 4.11 di atas, terlihat bahwa semua item variabel dianggap valid karena nilai loading konstruksi pada setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasinya dengan konstruk lain dalam model. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel laten dalam penelitian telah dijelaskan secara tepat oleh indikator atau variabel manifestasinya, dan variabel-variabel penelitian tersebut menunjukkan validitas diskriminan yang baik atau memadai.

4.4 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas yang diterapkan adalah Cronbach's apha, yang mengukur konsistensi internal dan dianggap sebagai indikator yang baik untuk keandalan. Nilai Cronbach's alpha harus lebih dari 0,70. Jika nilai Cronbach's alpha melebihi 0,70, maka variabel tersebut dianggap reliabel. Setelah dilakukan pemeriksaan Cronbach's alpha, semua variabel menunjukkan nilai di atas 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut reliabel. Hasil lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 4.12 berikut:

Tabel 4.12

Cronbach's Alpha

Variabel	***Cronbach's Alpha***
Kapabilitas Digitalisasi (DC)	0.913

Agility Pemanfaatan Pasar (MA)	0.905
Agility Penyesuaian Operasional (OA)	0.870
Kinerja Perusahaan (FP)	0.888

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

4.5 Uji Model Struktural (Inner Model)

Dalam penelitian ini, metode studi struktural atau model inner diterapkan untuk mengidentifikasi hubungan antar variabel atau korelasi antara variabel-variabel tersebut. Analisis dilakukan untuk menentukan nilai R-Square yang berkaitan dengan variabel dependen atau terikat, yang digunakan untuk pengujian struktural. Selanjutnya, terdapat prosedur atau langkah-langkah yang diambil dari awal untuk menyelidiki dugaan korelasi yang ditemukan dalam studi ini.

4.5.1 Uji Kolinearitas

Peneliti menggunakan Collinearity VIF untuk memastikan bahwa kolinearitas tidak mempengaruhi estimasi model struktural secara signifikan. Dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa nilai VIF untuk setiap variabel berada di bawah 5, dan itu berada dalam kategori baik. Hanya ada 1 variabel yang berada di atas 3 yang kurang edeal tetapi masih masuk dalam kategori baik karena masih berada di bawah 5 menurut (Hair *et al.*, 2022). Ini menunjukkan bahwa tidak ada masalah kolinearitas dalam model penelitian. Hasil uji kolinearitas dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13

Collinearity VIF

	Kapabilitas Digitalisasi (DC)	Agility Pemanfaatan Pasar (MA)	Agility Penyesuaian Operasional (OA)	Kinerja Perusahaan (FP)
Kapabilitas Digitalisasi (DC)		1.000	1.000	2.764
Agility Pemanfaatan Pasar (MA)				2.552
Agility Penyesuaian Operasional (OA)				3.541
Kinerja Perusahaan (FP)				

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

4.5.2 Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Koefisien determinasi atau R-square adalah ukuran yang umum digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana variabel independen atau eksogen mempengaruhi dan menjelaskan variabel dependen atau endogen. Selain itu, koefisien ini juga menunjukkan kekuatan prediksi model dengan mengukur hubungan kuadrat antara nilai estimasi dan nilai aktual dari variabel endogen tertentu. Dengan demikian, koefisien ini menggambarkan potensi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara keseluruhan. Hasil R-square untuk masing-masing variabel dapat ditemukan pada Tabel 4.16 sebagai berikut:

Tabel 4.14 *R-Square*

	R Square	**Adjusted R Square**
Agility Pemanfaatan Pasar (MA)	0.474	0.469
Agility Penyesuaian Operasional (OA)	0.621	0.617
Kinerja Perusahaan (FP)	0.664	0.654

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

4.5.3 Uji Hipotesis

Peneliti menggunakan koefisien jalur untuk menentukan arah pengujian hipotesis, di mana metrik yang digunakan menunjukkan rentang nilai dari -1 hingga 1. Sebuah variabel dianggap memiliki hubungan negatif jika nilainya berkisar antara 0 dan -1, dan memiliki hubungan positif jika nilainya berkisar antara 0 dan 1.

Selain itu, uji hipotesis dilakukan menggunakan SmartPLS3 melalui teknik bootstrapping. Menurut (Hair *et al.*, 2022), uji hipotesis harus memenuhi dua prinsip: nilai P-value harus kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik harus lebih dari 1,96.

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa empat hipotesis didukung sedangkan tiga hipotesis tidak didukung. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa H3, H5 dan H6 tidak didukung, yang berarti bahwa Agility pemanfaatan pasar tidak memiliki pengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja perusahaan, kapabilitas digitalisasi tidak memiliki pengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja perusahaan, dan agility pemanfaatan pasar tidak memediasi hubungan antara kapabilitas digitalisasi dan kinerja perusahaan. Sebaliknya, H1, H2, H4, dan H7 didukung. Penjelasan lebih rinci mengenai hasil uji hipotesis dapat ditemukan pada Tabel 4.15 di bawah ini.

Tabel 4.15 Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	**T-Statistics**	**P - Values**	**Kesimpulan**
Kapabilitas Digitalisasi -> Agility Pemanfaatan Pasar	0.689	7.265	0.000	H1 didukung
Kapabilitas Digitalisasi -> Agility Penyesuaian Operasional	0.788	13.553	0.000	H2 didukung
Agility Pemanfaatan Pasar -> Kinerja Perusahaan	0.186	1.013	0.311	H3 tidak didukung
Agility Penyesuaian Operasional -> Kinerja Perusahaan	0.749	4.571	0.000	H4 didukung
Kapabilitas Digitalisasi -> Kinerja Perusahaan	-0.109	0.712	0.477	H5 tidak didukung
Kapabilitas Digitalisasi -> Agility Pemanfaatan Pasar -> Kinerja Perusahaan	0.128	0.937	0.349	H6 tidak didukung
Kapabilitas Digitalisasi -> Agility Penyesuaian Operasional -> Kinerja Perusahaan	0.590	4.034	0.000	H7 didukung

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

4.5.4 Predictive Relevance (Q Square)

Predictive relevance atau Q-square digunakan oleh peneliti untuk mengukur seberapa efektif model dalam memprediksi varians pada variabel dependen. Pengukuran ini dilakukan melalui metode blindfolding yang menghasilkan nilai Q-square. Aturan dasar dari metode ini adalah jika nilai Q-square > 0, maka model dianggap memiliki ukuran prediksi yang baik, sementara jika nilai Q-square < 0, maka dianggap buruk. Penelitian ini menunjukkan bahwa jika nilai Q-square > 0, berarti model tersebut memiliki akurasi yang baik dalam menjelaskan hubungan yang relevan, dan rincian analisis dapat ditemukan pada tabel 4.16.

Tabel 4.16

Q-Squares

	SSO	**SSE**	**Q^2 (=1-SSE/SSO)**
Kapabilitas Digitalisasi (DC)	945.000	945.000	
Agility Pemanfaatan Pasar (MA)	840.000	617.476	0.265
Agility Penyesuaian Operasional (OA)	630.000	401.068	0.363
Kinerja Perusahaan (FP)	630.000	388.037	0.384

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

4.6 Pembahasan

4.6.1 Kapabilitas Digitalisasi dan Agility Pemanfaatan Pasar

Hipotesis pertama menyatakan bahwa penggunaan kapabilitas digitalisasi berpengaruh positif terhadap agility pemanfaatan pasar. Dalam penelitian ini, hipotesis tersebut terbukti dengan p-value sebesar 0.000, yang menunjukkan nilai tersebut < 0.05, dan t-statistic sebesar 7.265, yang berarti nilai tersebut > 1.96, menandakan adanya pengaruh positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kapabilitas digitalisasi berdampak positif pada agility pemanfaatan pasar.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh (Li *et al.*, 2022) yang pernah meneliti bahwa kapabilitas digitalisasi dapat memungkinkan Perusahaan untuk memperoleh lebih banyak data dari eksternal, entah dari pelanggan, maupun pasar, sehingga Perusahaan tersebut dapat mendeteksi tren pasar yang tidak terduga ataupun meningkatkan agility pemanfaatan pasar menjadi lebih baik. (Xu *et al.*, 2024) juga pernah meneliti mengenai hubungan antara kepabilitas digitalisasi dengan *agility* penyesuaian pasar Dan hasil dari penelitian ini adalah kapabilitas digitalisasi Perusahaan berpengaruh positif terhadap *agility* pemanfaatan pasar.

.

4.6.2 Kapabilitas Digitalisasi dan Agility Penyesuaian Operasional

Hipotesis kedua menyatakan bahwa penggunaan kapabilitas digitalisasi berpengaruh positif terhadap agility Penyesuaian Operasional. Dalam penelitian ini, hipotesis tersebut terbukti dengan p-value sebesar 0.000, yang menunjukkan nilai tersebut < 0.05, dan t-statistic sebesar 13.553, yang berarti nilai tersebut > 1.96, menandakan adanya pengaruh positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kapabilitas digitalisasi berdampak positif pada agility Penyesuaian Operasional.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh (Al Jabri *et al.*, 2024) yang pernah meneliti bahwasannya kapabilitas digitalisasi yang Dimana diringi dengan penyelarasan teknologi informasi yang efektif dapat meningkatkan kemampuan dinamis Perusahaan, sehingga dapat beradaptasi

dengan perubahan Perusahaan serta dapat memanfaatkan peluang baru dengan lebih efisien. (Zhang *et al.*, 2024) juga meneliti mengenai pengaruh kapabilitas digitalisasi terhadap *agility* penyesuaian operasi dan Hasilnya kapabilitas digitalisasi Perusahaan berpengaruh positif terhadap *agility* penyesuaian operasional.

4.6.3 Agility Pemanfaatan Pasar dan Kinerja Perusahaan

Penelitian ini mengevaluasi apakah agility pemanfaatan pasar (MA) mempengaruhi kinerja perusahaan (FP) pada 105 UMKM Sleman Yogyakarta. Hipotesis awal berasumsi bahwa MA akan mendukung FP. Namun, analisis data menunjukkan hasil yang berbeda. Uji hipotesis menunjukkan p-value sebesar 0.311, yang lebih tinggi dari 0.05, dan nilai t-statistik sebesar 1.013, yang lebih rendah dari 1.96. Kombinasi hasil ini menunjukkan bahwa MA tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap FP, sehingga hipotesis ketiga ditolak. Penelitian ini menyimpulkan bahwa tidak ada cukup bukti untuk mengklaim bahwa MA mempengaruhi FP pada 105 UMKM yang diteliti.

Temuan ini berbeda dari hasil penelitian (Das, Mukhopadhyay and Suar, 2023) dan (Khalil *et al.*, 2023), yang menyebutkan bahwa Agility pemanfaatan pasar memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Namun, temuan ini dapat dikaitkan dengan perbedaan sampel dalam penelitian. Perbedaan hasil mungkin disebabkan oleh adanya perbedaan sampel pada penelitian (Khalil *et al.*, 2023), yang menunjukkan bahwa agility pemanfaatan pasar membantu perusahaan mengembangkan kinerja pada perusahaan yang berfokus pada industri hotel, dan (Das, Mukhopadhyay and Suar, 2023) yang memiliki sampel perusahaan khusus IT. (Osiyevskyy, Shirokova and Ritala, 2020) juga meneliti mengenai hubungan antara agility pemafaatan pasar dengan kinerja perusahaan dengan sampel perusahaan usaha kecil menengah, yang dimana lebih relevan dengan penelitian ini dan menghasilkan hasil negatif dari hubungan antara agility pemanfaatan pasar dengan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini menemukan bahwa agility pemanfaatan pasar oleh

UMKM di Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pada UMKM.

4.6.4 Agility Penyesuaian Operasional dan Kinerja Perusahaan

Hipotesis keempat menyatakan bahwa agility Penyesuaian Operasional berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini, hipotesis tersebut terbukti dengan p-value sebesar 0.000, yang menunjukkan nilai tersebut < 0.05, dan t-statistic sebesar 4.571, yang berarti nilai tersebut > 1.96, menandakan adanya pengaruh positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa agility Penyesuaian Operasional berdampak positif pada kinerja perusahaan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh (Xu *et al.*, 2024) yang menghasilkan penelitian yang Dimana *agility* penyesuaian operasional dapat meningkatkan kemungkinan Perusahaan dalam penyesuaian strategi manajemen dan operasional dengan lebih fleksibel. Dalam berhadapan dengan perubahan pasar yang cepat dan juga teknologi, Perusahaan dapat mengambil Keputusan dengan cepat dan juga melakukan optimalisasi dalam proses dan juga struktur demi mendukung inovasi serta kinerja Perusahaan. (Oliveira-Dias *et al.*, 2023) juga meneliti mengenai pengaruh *agility* penyesuaian operasi terhadap kinerja perusahaan dan Hasilnya *agility* penyesuaian operasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

.

4.6.5 Kapabilitas Digitalisasi dan Kinerja Perusahaan

Penelitian ini mengevaluasi apakah kapabilitas digitalisasi (DC) mempengaruhi kinerja perusahaan (FP) pada 105 UMKM Sleman Yogyakarta. Hipotesis awal berasumsi bahwa DC akan mendukung FP. Namun, analisis data menunjukkan hasil yang berbeda. Uji hipotesis menunjukkan p-value sebesar 0.477, yang lebih tinggi dari 0.05, dan nilai t-statistik sebesar 0.712, yang lebih rendah dari 1.96. Kombinasi hasil ini menunjukkan bahwa DC tidak memiliki

pengaruh signifikan terhadap FP, sehingga hipotesis kelima ditolak. Penelitian ini menyimpulkan bahwa tidak ada cukup bukti untuk mengklaim bahwa DC mempengaruhi FP pada 105 UMKM yang diteliti.

Temuan ini berbeda dari hasil penelitian (Yang and Yee, 2022) dan (Bui and Le, 2023), yang menyebutkan bahwa kapabilitas digitalisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Namun, temuan ini dapat dikaitkan dengan perbedaan sampel dalam penelitian. Perbedaan hasil mungkin disebabkan oleh adanya perbedaan sampel pada penelitian (Yang and Yee, 2022) yang berfokus pada sampel perusahaan Tbk., sedangkan dari penelitian (Bui and Le, 2023) berfokus pada sampel perusahaan yang melakukan praktek CSR, sedangkan sampel penelitian ini adalah UMKM Sleman yang belum tentu melakukan praktek CSR. (Heredia *et al.*, 2022) juga meneliti mengenai hubungan antara kapabilitas digitalisasi dengan kinerja perusahaan dengan sampel perusahaan swasta, yang dimana lebih relevan dengan penelitian ini dan menghasilkan hasil negatif dari hubungan langsung antara kapabilitas digitalisasi dengan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini menemukan bahwa kapabilitas digitalisasi oleh UMKM di Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pada UMKM.

.

4.6.6 Agility Pemanfaatan Pasar, Kapabilitas Digitalisasi, dan Kinerja Perusahaan

Penelitian ini mengevaluasi apakah agility pemanfaatan pasar (MA) memiliki pengaruhi mediasi antara kapabilitas digitalisasi (DC) dan kinerja perusahaan (FP) pada 105 UMKM Sleman Yogyakarta. Hipotesis awal berasumsi bahwa MA akan memiliki pengaruh mediasi antara DC dan FP. Namun, analisis data menunjukkan hasil yang berbeda. Uji hipotesis menunjukkan p-value sebesar 0.349, yang lebih tinggi dari 0.05, dan nilai t-statistik sebesar 0.937, yang lebih rendah dari 1.96. Kombinasi hasil ini menunjukkan bahwa MA tidak memiliki pengaruh mediasi yang signifikan

terhadap DC dan FP, sehingga hipotesis keenam ditolak. Penelitian ini menyimpulkan bahwa tidak ada cukup bukti untuk mengklaim bahwa MA memiliki pengaruh mediasi pada DC dan FP pada 105 UMKM yang diteliti.

Temuan ini berbeda dari hasil penelitian (Ayadi *et al.*, no date) dan (Jing, Zheng and Guo, 2023), yang menyebutkan bahwa agility pemanfaatan pasar memiliki pengaruh mediasi yang signifikan terhadap kapabilitas digitalisasi dan kinerja perusahaan. Temuan ini dapat dikaitkan dengan perbedaan sampel dalam penelitian. Perbedaan hasil mungkin disebabkan oleh adanya perbedaan sampel pada penelitian (Ayadi *et al.*, no date) dan (Jing et al., 2023) yang berfokus pada sampel manajer tingkat menengah dan atas. (Joensuu-Salo *et al.*, 2018) juga meneliti mengenai agility pemanfaatan pasar yang memediasi hubungan antara kapabilitas digitalisasi dengan kinerja perusahaan dengan sampel perusahaan UKM, yang dimana lebih relevan dengan penelitian ini dan menghasilkan hasil negatif dari agility pemanfaatan pasar yang memediasi hubungan antara kapabilitas digitalisasi dengan kinerja perusahaan. Adapun hasil temuan ini juga dapat dikaitkan dengan negatifnya hasil dari hipotesis 3, yang menunjukkan bahwa agility pemanfaatan pasar tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, sehingga kurangnya bukti kuat pengaruh variabel mediator kepada variabel dependen dalam hipotesis sebelumnya menjadikan hipotesis ini juga menjadi kurang kuat. Perbedaan hasil mungkin juga disebabkan oleh tidak di terimanya hipotesis sebelumnya. Oleh karena itu, penelitian ini menemukan bahwa agility pemanfaatan pasar oleh UMKM di Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta tidak memberikan pengaruh mediasi yang signifikan terhadap kapabilitas digitalisasi dan kinerja perusahaan pada UMKM.

4.6.7 Agility Penyesuaian Operasional, Kapabilitas Digitalisasi, dan Kinerja Perusahaan

Penelitian ini mengkaji apakah Agility Penyesuaian Operasional berperan sebagai variabel mediasi antara Kapabilitas Digitalisasi dan Kinerja Perusahaan. Hipotesis awal mengasumsikan bahwa Agility Penyesuaian Operasional memediasi hubungan antara Kapabilitas Digitalisasi dan Kinerja Perusahaan.

Hasil analisis data mendukung hipotesis ini, dengan p-value sebesar 0.000, yang kurang dari 0.05, dan nilai t-statistik sebesar 4.034, yang lebih tinggi dari 1.96. Kombinasi hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung, sehingga dapat disimpulkan bahwa Agility Penyesuaian Operasional berfungsi sebagai mediasi penuh (full mediation) dalam hubungan antara Kapabilitas Digitalisasi dan Kinerja Perusahaan UMKM.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Atobishi, Moh'd Abu Bakir and Nosratabadi, 2024), yang meneliti bahwasannya dari analisis penelitian ini menemukan hubungan positif yang signifikan antara kapabilitas digital pada kinerja Perusahaan yang di mediasi oleh agility penyesuaian operasional. Kapabilitas digital secara signifikan berhubungan dengan agility penyesuaian operasional yang juga meningkat, yang Dimana dapat merasakan serta menanggapi perubahan di lingkungan dengan cepat. Penelitian ini memverifikasi Perusahaan yang dapat mengonfigurasi ulang system operasi, sumber daya serta inisiatif akan dapat meningkatkan proses operasional lebih responsive serta inovatif secara keseluruhan. temuan ini juga relevan dengan penelitian (Li *et al.*, 2022), yang menunjukkan bahwa Hasil dari penlitian ini adalah agility penyesuaian operasional Perusahaan memediasi hubungan dari kapabilitas digitalisasi Perusahaan dengan kinerja Perusahaan.

BAB V
KESIMPULAN, IMPLIKASI MANAJERIAL, KETERBATASAN PENELITIAN, DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengidentifikasi dampak kapabilitas digitalisasi yang dimediasi oleh agility pemanfaatan pasar dan agility penyesuaian operasional terhadap kinerja perusahaan bisnis UMKM di Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta. Peneliti menyebarkan kuesioner melalui Google Form yang diisi oleh 105 responden yang memenuhi kriteria yang diperlukan. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan aplikasi SmartPLS 3, dan hasilnya memberikan kesimpulan sebagai berikut:

1.) Kapabilitas digitalisasi terbukti memiliki pengaruh secara positif terhadap agility pemanfaatan pasar. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa UMKM di Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta yang berkapabilitas digitalisasi dapat meningkatkan agility pemanfaatan pasarnya.

2.) Kapabilitas digitalisasi terbukti memiliki pengaruh secara positif terhadap agility penyesuaian operasional. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa UMKM di Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta yang berkapabilitas digitalisasi dapat meningkatkan agility penyesuaian operasionalnya.

3.) Agility pemanfaatan pasar terbukti tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan bisnis UMKM. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan bisnis UMKM di Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta tidak menggunakan agility pemanfaatan pasar untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

4.) Agility penyesuaian operasional terbukti memiliki pengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan bisnis UMKM. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa UMKM di Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta menggunakan agility penyesuaian operasional untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

5.) Kapabilitas digitalisasi terbukti tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan bisnis UMKM. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan bisnis UMKM di Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta tidak melalui kapabilitas digitalisasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

6.) Agility pemanfaatan pasar terbukti tidak memediasi pengaruh antara kapabilitas digitalisasi dan kinerja perusahaan bisnis UMKM. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa UMKM di Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta yang berkapabilitas digitalisasi tidak menggunakan agility pemanfaatan pasar untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

7.) Agility penyesuaian operasional terbukti memediasi penuh (*full mediation)* pengaruh antara kapabilitas digitalisasi dan kinerja perusahaan bisnis UMKM. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa UMKM di Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta yang berkapabilitas digitalisasi menggunakan agility penyesuaian operasional untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

5.2 Implikasi Manajerial

1. UMKM di Sleman perlu mengembangkan kapabilitas digitalisasi untuk meningkatkan agility dalam memanfaatkan peluang pasar. Investasi dalam teknologi digital, seperti penggunaan e-commerce dan media sosial, dapat membantu UMKM merespons dengan cepat perubahan permintaan pasar dan menangkap peluang baru.
2. Manajemen UMKM harus memprioritaskan digitalisasi untuk meningkatkan kemampuan penyesuaian operasional. Teknologi seperti sistem manajemen berbasis cloud dan otomatisasi proses operasional dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi, fleksibilitas, dan respons terhadap perubahan dalam rantai pasokan dan produksi.
3. UMKM sebaiknya tidak terlalu bergantung pada agility pemanfaatan pasar sebagai strategi utama untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Sebaliknya, mereka perlu mengombinasikan strategi ini dengan peningkatan operasional dan pengelolaan internal untuk memastikan kinerja yang lebih stabil.

4. UMKM harus memprioritaskan peningkatan agility penyesuaian operasional. Manajemen harus fokus pada proses internal yang fleksibel dan adaptif agar dapat mengoptimalkan kinerja perusahaan, misalnya dengan melakukan perbaikan pada manajemen inventori, produksi, dan logistik.
5. Digitalisasi tidak langsung meningkatkan kinerja UMKM tanpa strategi yang tepat. Oleh karena itu, manajemen harus memastikan bahwa teknologi digital yang diadopsi terintegrasi dengan baik ke dalam proses operasional dan digunakan secara efektif untuk mendukung peningkatan kinerja perusahaan.
6. Manajemen UMKM harus mempertimbangkan bahwa agility pemanfaatan pasar bukanlah faktor utama dalam memediasi hubungan antara digitalisasi dan kinerja perusahaan. Mereka perlu fokus pada area lain, seperti agility operasional, yang memiliki dampak lebih langsung terhadap kinerja.
7. Manajemen harus menggunakan kapabilitas digitalisasi untuk mendukung agility penyesuaian operasional, yang terbukti berperan penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Digitalisasi harus diarahkan pada peningkatan fleksibilitas dan kecepatan dalam adaptasi operasional agar memberikan dampak positif terhadap kinerja bisnis.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian di uraikan sebagai berikut:

1.) Penelitian ini hanya melibatkan 105 responden, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan ke seluruh daerah. Selain itu, karakteristik dan kondisi UMKM di Sleman mungkin berbeda di daerah lain di Yogyakarta maupun daerah lain di Indonesia, sehingga temuan penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya relevan untuk UMKM di luar

Sleman.

2.) Studi ini hanya melihat bagaimana agility pemanfaatan pasar dan agility penyesuaian operasional mempengaruhi hubungan antara kapabilitas digitalisasi dan kinerja perusahaan. Diduga masih ada variabel lain yang dapat membantu menjelaskan hubungan ini. Mungkin penelitian selanjutnya dapat berkonsentrasi pada variabel lain yang menghubungkan variabel tersebut.

5.4 Saran

1.) Dengan mempertimbangkan keterbatasan penelitian ini, saya dapat memberikan rekomendasi yang dapat diterapkan pada penelitian yang akan datang untuk memperbaiki penelitian yang sudah ada. Saya menyarankan untuk meningkatkan jumlah peserta yang akan disurvei. Asal-usul demografi responden juga dapat dipertimbangkan, karena dengan ini distribusi kuesioner dapat lebih merata. Ini karena responden dalam penelitian ini berasal dari daerah Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta.

2.) Dengan mempertimbangkan keterbatasan penelitian ini, saya memberikan rekomendasi yang dapat diterapkan pada penelitian yang akan datang untuk memperbaiki penelitian yang sudah ada. Saya menyarankan untuk mencari variabel lain yang dapat memediasi hubungan antara variabel kapabilitas digitalisasi dan variabel kinerja Perusahaan. Agar saat implikasi manajerial peneliti dapat memberika Solusi yang lebih bervariatif untuk pelaku bisnis untuk memanfaatkan kapabilitas digitalisasi untuk meningkatkan kinerja Perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Akhtar, P. *et al.* (2018) 'The Internet of Things, dynamic data and information processing capabilities, and operational agility', *Technological Forecasting and Social Change*, 136, pp. 307–316. Available at: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.04.023.

Alghamdi, O.A. and Agag, G. (2024) 'Competitive advantage: A longitudinal analysis of the roles of data-driven innovation capabilities, marketing agility, and market turbulence', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 76. Available at: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103547.

Atobishi, T., Moh'd Abu Bakir, S. and Nosratabadi, S. (2024) 'How Do Digital Capabilities Affect Organizational Performance in the Public Sector? The Mediating Role of the Organizational Agility', *Administrative Sciences*, 14(2). Available at: https://doi.org/10.3390/admsci14020037.

Ayadi, F.M. *et al.* (no date) 'From Digital Platform Capabilities to Firm Performance: A Mediation Approach Based on Firm Agility and Network Capabilities', *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, 15(1). Available at: https://doi.org/10.4018/IJCRMM.338997.

Bag, S. *et al.* (2023) 'Change adaptation capability, business-to-business marketing capability and firm performance: Integrating institutional theory and dynamic capability view', *Industrial Marketing Management*, 115, pp. 470–483. Available at: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.11.003.

Blackburn, S. *et al.* (no date) *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever*.

Bui, M.T. and Le, H.L. (2023) 'Digital capability and creative capability to boost firm performance and formulate differentiated CSR-based strategy', *Heliyon*, 9(3). Available at: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14241.

Coreynen, W. *et al.* (2020) 'Unravelling the internal and external drivers of digital servitization: A dynamic capabilities and contingency perspective on firm strategy', *Industrial Marketing Management*, 89, pp. 265–277. Available at: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.014.

Creswell, J.W.. (2003) *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.

Das, K.P., Mukhopadhyay, S. and Suar, D. (2023) 'Enablers of workforce agility, firm performance, and corporate reputation', *Asia Pacific Management Review*, 28(1), pp. 33–44. Available at: https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2022.01.006.

DINKOPUKM (2023) *Rekapitulasi Data UMKM Kabupaten Sleman Berdasarkan Skala Usaha Tiap Sektor Usaha Tahun 2023*.

Hair, J. f. Jr. *et al.* (2021) *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Available at: http://www.

Hair, J. f. Jr. *et al.* (2022) *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Third Edition*.

Heredia, J. *et al.* (2022) 'How do digital capabilities affect firm performance? The mediating role of technological capabilities in the "new normal"', *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(2). Available at: https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100171.

Al Jabri, M.A. *et al.* (2024) 'The impact of dynamic capabilities on enterprise agility: The intervening roles of digital transformation and IT alignment', *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(2). Available at: https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100266.

Jadoul, Q. *et al.* (2020) *Organization Practice Agility in the time of COVID-19: Changing your operating model in an age of turbulence*.

Jing, Z., Zheng, Y. and Guo, H. (2023) 'A Study of the Impact of Digital Competence and Organizational Agility on Green Innovation Performance of Manufacturing Firms—The Moderating Effect Based on Knowledge Inertia', *Administrative Sciences*, 13(12). Available at: https://doi.org/10.3390/admsci13120250.

Joensuu-Salo, S. *et al.* (2018) 'Firm performance among internationalized smes: The interplay of market orientation, marketing capability and digitalization', *Administrative Sciences*, 8(3). Available at: https://doi.org/10.3390/admsci8030031.

Ketchen, D.J. and Craighead, C.W. (2020) 'Research at the Intersection of Entrepreneurship, Supply Chain Management, and Strategic Management: Opportunities Highlighted by COVID-19', *Journal of Management*, 46(8), pp. 1330–1341. Available at: https://doi.org/10.1177/0149206320945028.

Khalil, M.L. *et al.* (2023) 'What factors affect firm performance in the hotel industry post-Covid-19 pandemic? Examining the impacts of big data analytics capability, organizational agility and innovation', *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2). Available at: https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100081.

Li, L. *et al.* (2022) 'Digital technology-enabled dynamic capabilities and their impacts on firm performance: Evidence from the COVID-19 pandemic',

Information and Management, 59(8). Available at: https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103689.

Liu, D. and Son, S. (2024) 'Exploring the Impact Mechanism of Collaborative Robot on Manufacturing Firm Performance: A Dynamic Capability Perspective', *Sustainable Futures*, p. 100262. Available at: https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100262.

Oliveira-Dias, D. de *et al.* (2023) 'Implications of using Industry 4.0 base technologies for lean and agile supply chains and performance', *International Journal of Production Economics*, 262. Available at: https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108916.

Osiyevskyy, O., Shirokova, G. and Ritala, P. (2020) 'Exploration and exploitation in crisis environment: Implications for level and variability of firm performance', *Journal of Business Research*, 114, pp. 227–239. Available at: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.015.

Sekaran, U. and Bougie, R. (2016) *Research Methods for Business*. Chichester, West Sussex, United Kingdom. Available at: www.wileypluslearningspace.com.

Sheng, J. *et al.* (2021) 'COVID-19 Pandemic in the New Era of Big Data Analytics: Methodological Innovations and Future Research Directions', *British Journal of Management*, 32(4), pp. 1164–1183. Available at: https://doi.org/10.1111/1467-8551.12441.

Wang, G. *et al.* (2024) 'Unlocking digital potential: Exploring the drivers of employee dynamic capability on employee digital performance in Chinese SMEs-moderation effect of competitive climate', *Heliyon*, 10(4). Available at: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25583.

Xu, M. *et al.* (2024) 'How digital transformation enhances corporate innovation performance: The mediating roles of big data capabilities and organizational agility', *Heliyon*, 10(14), p. e34905. Available at: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e34905.

Yang, Y. and Yee, R.W.Y. (2022) 'The effect of process digitalization initiative on firm performance: A dynamic capability development perspective', *International Journal of Production Economics*, 254. Available at: https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108654.

Ye, F. *et al.* (2022) 'Digital supply chain management in the COVID-19 crisis: An asset orchestration perspective', *International Journal of Production Economics*, 245. Available at: https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108396.

Zhang, M. *et al.* (2024) ‘Top of tide: Nexus between organization agility, digital capability and top management support in SME digital transformation’, *Heliyon*, 10(10). Available at: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31579.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Bagian 1. Pembukaan

Assalamualaikum Wr. Wb.

Perkenalkan Muzzamil Putra Purnama dengan NIM 20311531 mahasiswa Program Studi Manajemen S1 Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang sedang melakukan Penelitian untuk memenuhi Tugas Akhir Skripsi. Berkenaan dengan hal tersebut, kami memohon kesediaan Saudara/i meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian dengan link berikut ini:

https://forms.gle/YBgoHziLZHzVd8Bh8

Adapun kriteria partisipan sebagai berikut:
1. UMKM
2. Menerapkan Teknologi Digital dalam Bisnis

Identitas serta jawaban Saudara/i yang diberikan akan terjamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian. Perlu Anda ketahui bahwa tidak ada jawaban yang benar atau salah dalam skala ini, sehingga Saudara/i diharapkan untuk mengisi setiap poin pernyataan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Informasi yang Saudara/i berikan akan sangat bermanfaat dalam proses pengerjaan Tugas Saya. Atas kesediaan dan kesungguhan Saudara/i dalam pengisian skala penelitian ini, saya ucapkan terimakasih.

Apabila ada pertanyaan terkait skala penelitian ini maka Anda dapat menghubungi saya melalui : 087863528469 (Muzza)

Hormat Saya, Peneliti

Bagian 2: Data Profil Responden

1) Umur Perusahaan
    - < 1 tahun
    - 1 – 5 tahun
    - 5 – 10 tahun
    - > 10 tahun
2) Jumlah Karyawan
    - 1 – 5 Karyawan
    - 5 – 19 Karyawan
    - 20 – 99 Karyawan
3) Jenis Industry
    - Otomotif
    - Elektronik
    - FnB
    - Jasa
    - Farmasi
    - Retail
    - Properti
    - Lainnya
4) Apakah sudah menerapkan teknologi digital dalam bisnis?
    - Sudah
    - Belum
5) Jika sudah, teknologi apa yang digunakan?
    - Qris
    - Sosial Media
    - E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.)
    - Aplikasi Kasir
    - Sistem ERP (enterprise resource planning)
    - Lainnya

Bagian 3: Kapabilitas Digitalisasi

Pertanyaan-pertanyaan berikut memiliki 5 alternatif jawaban, silahkan tandai salah satu dari kelima pilihan jawaban tersebut:

1 = Sangat Tidak Setuju;

2 = Tidak Setuju;

3 = Netral;

4 = Setuju;

5 = Sangat Setuju

Kode	Indikator
DC1	Saya dapat merasakan sentuhan teknologi digital yang kuat di dalam perusahaan
DC2	Saya dapat menganalisa serta meperkirakan masa depan dari teknologi digital di dunia bisnis
DC3	Saya dapat menilai kemampuan penggunaan teknologi digital perusahaan sendiri ataupun pesaing
DC4	Saya dapat menggunakan perangkat digital untuk mengoptimalkan proses bisnis
DC5	Saya dapat menggunakan perangkat digital untuk menganalisis pasar dan penjualan produk
DC6	Saya dapat menggunakan perangkat digital untuk meningkatkan efektivitas pengambilan Keputusan di Perusahaan
DC7	Saya dapat menggunakan teknologi digital untuk mengoptimalkan sumber daya perusahaan
DC8	Saya dapat menggunakan teknologi digital untuk memperbarui model bisnis
DC9	Saya dapat membuat karyawan saya memanfaatkan teknologi digital sebaik mungkin

Bagian 4: Agility Pemanfaatan Pasar

Pertanyaan-pertanyaan berikut memiliki 5 alternatif jawaban, silahkan tandai salah satu dari kelima pilihan jawaban tersebut:

1 = Sangat Tidak Setuju;

2 = Tidak Setuju;

3 = Netral;

4 = Setuju;

5 = Sangat Setuju

Kode	Indikator
MA1	Saya sering kali menjadi yang pertama dalam memanfaatkan peluang baru di pasar
MA2	Saya dapat mengantisipasi peluang baru untuk meningkatkan pertumbuhan pasar
MA3	Saya dapat menarik perhatian pelanggan dengan pemberian informasi mengenai manfaat dari produk
MA4	Saya dapat menanggapi permintaan dari pasar tanpa kelebihan stok ataupun kehilangan penjualan
MA5	Saya dapat memasarkan berbagai macam produk Perusahaan dengan baik
MA6	Saya dapat menawarkan berbagai produk melalui pengembangan kecil pada produk yang sudah ada
MA7	Saya dapat menyesuaikan apa yang saya tawarkan agar sesuai dengan kebutuhan pasar
MA8	Saya dapat memenuhi kebutuhan pelanggan yang selalu berubah lebih cepat daripada pesaing
MA 9	Saya dapat dengan cepat mengubah produk sebagai respons terhadap perubahan peluang pasar

Bagian 5: Agility Penyesuaian Operasional

Pertanyaan-pertanyaan berikut memiliki 5 alternatif jawaban, silahkan tandai salah satu dari kelima pilihan jawaban tersebut:

1 = Sangat Tidak Setuju;

2 = Tidak Setuju;

3 = Netral;

4 = Setuju;

5 = Sangat Setuju

Kode	Indikator
OA1	Kemampuan Perusahaan dalam memberikan penawaran ke pelanggan seiring berjalannya waktu senantiasa meningkat
OA2	Kemampuan operasional perusahaan bisa fleksibel menyesuaikan permintaan pasar
OA3	Produk dari Perusahaan saya lebih hemat biaya daripada pesaing
OA4	Perusahaan saya memiliki kecepatan operasional yang lebih tinggi dibanding pesaing
OA 5	Respon Perusahaan saya terhadap perubahan pasar untuk menyesuaikan diri tergolong cepat
OA6	Perusahaan saya memiliki Tingkat fleksibilitas produk yang tinggi dalam penawaran ke pasar demi mengikuti perubahan pasar
OA7	Perusahaan saya dapat mendesain ulang penawaran produk ke pasar demi mengikuti perubahan pasar
OA8	Perusahaan saya tergolong peka dalam melihat maupun menyesuaikan produk demi mengikuti peluang pasar

Bagian 6: Kinerja Perusahaan

Pertanyaan-pertanyaan berikut memiliki 5 alternatif jawaban, silahkan tandai salah satu dari kelima pilihan jawaban tersebut:

1 = Sangat Tidak Setuju;

2 = Tidak Setuju;

3 = Netral;

4 = Setuju;

5 = Sangat Setuju

Kode	Indikator
FP1	Perusahaan saya memasuki pasar baru lebih cepat dari pada pesaing
FP2	Perusahaan saya memperkenalkan layanan ataupun produk baru lebih cepat dari pada pesaing
FP3	Tingkat keberhasilan layanan ataupun produk saya secara konsistensi lebih baik dibanding pesaing
FP4	Tingkat efisiensi dari sisi produksi Perusahaan saya melampaui pesaing
FP5	Tingkat keuntungan Perusahaan saya melampaui pesaing
FP6	Pendapatan dari penjualan Perusahaan saya melampaui pesaing

Lampiran 2. Daftar Profil Responden

Umur Perusahaan	Jumlah Karyawan	Jenis Industry	Apakah sudah menerapkan teknologi digital dalam bisnis?	Jika sudah, teknologi apa yang digunakan?
1 - 5 tahun	5 - 19 Karyawan	Jasa	Sudah	Qris, Sosial Media, Website
< 1 tahun	1 - 5 Karyawan	Jasa	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.)
5 - 10 tahun	1 - 5 Karyawan	Jasa	Sudah	Sosial Media
1 - 5 tahun	1 - 5 Karyawan	Retail	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.)
1 - 5 tahun	5 - 19 Karyawan	Retail	Sudah	Qris, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Aplikasi Kasir, Sistem ERP (enterprise resource Planning)
< 1 tahun	5 - 19 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Aplikasi Kasir
1 - 5 tahun	1 - 5 Karyawan	Elektronik	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Aplikasi Kasir
1 - 5 tahun	5 - 19 Karyawan	Jasa	Sudah	Qris, Sosial Media

< 1 tahun	1 - 5 Karyawan	Fashion	Sudah	Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.)
< 1 tahun	5 - 19 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.)
1 - 5 tahun	20 - 99 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Aplikasi Kasir
> 10 tahun	1 - 5 Karyawan	Retail	Sudah	Qris
1 - 5 tahun	1 - 5 Karyawan	Properti	Sudah	Sosial Media, Sistem ERP (enterprise resource Planning)
< 1 tahun	1 - 5 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, Sosial Media
< 1 tahun	5 - 19 Karyawan	Jasa	Sudah	Qris, Sosial Media
> 10 tahun	5 - 19 Karyawan	Properti	Sudah	Aplikasi Kasir
< 1 tahun	1 - 5 Karyawan	Retail	Sudah	E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.)
5 - 10 tahun	20 - 99 Karyawan	Properti	Sudah	Qris
1 - 5 tahun	1 - 5 Karyawan	FnB	Sudah	Sosial Media

1 - 5 tahun	5 - 19 Karyawan	FnB	Sudah	E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.)
1 - 5 tahun	1 - 5 Karyawan	furniture	Sudah	Qris
< 1 tahun	1 - 5 Karyawan	FnB	Sudah	Aplikasi Kasir
1 - 5 tahun	1 - 5 Karyawan	Properti	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Aplikasi Kasir, Sistem ERP (enterprise resource Planning)
< 1 tahun	5 - 19 Karyawan	Otomotif	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Aplikasi Kasir
1 - 5 tahun	1 - 5 Karyawan	Jajanan dan aneka minuman	Sudah	E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.)
> 10 tahun	20 - 99 Karyawan	Farmasi	Sudah	Sosial Media
> 10 tahun	20 - 99 Karyawan	Industri	Sudah	Sistem ERP (enterprise resource Planning)
< 1 tahun	1 - 5 Karyawan	Elektronik	Sudah	Sosial Media
1 - 5 tahun	1 - 5 Karyawan	Jasa	Sudah	Qris, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Sistem ERP (enterprise resource Planning)

1 - 5 tahun	1 - 5 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, Sosial Media, Aplikasi Kasir
< 1 tahun	1 - 5 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.)
< 1 tahun	1 - 5 Karyawan	fashion	Sudah	Sosial Media
1 - 5 tahun	1 - 5 Karyawan	Jasa	Sudah	Sosial Media
< 1 tahun	1 - 5 Karyawan	Jasa	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.)
> 10 tahun	5 - 19 Karyawan	Otomotif	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Aplikasi Kasir
1 - 5 tahun	5 - 19 Karyawan	FnB	Sudah	Qris
< 1 tahun	1 - 5 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, Sosial Media, Aplikasi Kasir
< 1 tahun	1 - 5 Karyawan	Jasa	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Aplikasi Kasir
5 - 10 tahun	5 - 19 Karyawan	Retail	Sudah	Qris, Sosial Media
1 - 5 tahun	5 - 19 Karyawan	Industri	Sudah	Sosial Media

> 10 tahun	5 - 19 Karyawan	Jasa	Sudah	Qris, Sosial Media, Aplikasi Kasir, Sistem ERP (enterprise resource Planning)
< 1 tahun	1 - 5 Karyawan	Production house	Sudah	Sosial Media
< 1 tahun	1 - 5 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.)
< 1 tahun	1 - 5 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, Sosial Media
< 1 tahun	1 - 5 Karyawan	Jasa	Sudah	Qris, Sosial Media
5 - 10 tahun	5 - 19 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Aplikasi Kasir
1 - 5 tahun	5 - 19 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.)
< 1 tahun	1 - 5 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Aplikasi Kasir, Sistem ERP (enterprise resource Planning)
< 1 tahun	1 - 5 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, Sosial Media, Sistem ERP (enterprise resource Planning)
5 - 10 tahun	5 - 19 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Aplikasi Kasir

1 - 5 tahun	5 - 19 Karyawan	Retail	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Aplikasi Kasir
5 - 10 tahun	5 - 19 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Aplikasi Kasir, Sistem ERP (enterprise resource Planning)
5 - 10 tahun	5 - 19 Karyawan	Fashion	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Aplikasi Kasir, Sistem ERP (enterprise resource Planning)
> 10 tahun	5 - 19 Karyawan	Retail	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Aplikasi Kasir, Sistem ERP (enterprise resource Planning)
> 10 tahun	20 - 99 Karyawan	Perberasan	Sudah	Qris
1 - 5 tahun	20 - 99 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Aplikasi Kasir, Sistem ERP (enterprise resource Planning)
< 1 tahun	1 - 5 Karyawan	Jasa	Sudah	Sosial Media
< 1 tahun	1 - 5 Karyawan	Craft	Sudah	Qris, Sosial Media
1 - 5 tahun	1 - 5 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.)

1 - 5 tahun	1 - 5 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, Aplikasi Kasir
5 - 10 tahun	1 - 5 Karyawan	Properti	Sudah	Sosial Media
1 - 5 tahun	5 - 19 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Aplikasi Kasir
1 - 5 tahun	1 - 5 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Aplikasi Kasir
5 - 10 tahun	1 - 5 Karyawan	Jasa	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.)
5 - 10 tahun	5 - 19 Karyawan	Elektronik	Sudah	Qris, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Sistem ERP (enterprise resource Planning)
< 1 tahun	1 - 5 Karyawan	Retail	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Aplikasi Kasir, Sistem ERP (enterprise resource Planning)
5 - 10 tahun	1 - 5 Karyawan	Elektronik	Sudah	Qris, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Aplikasi Kasir, Sistem ERP (enterprise resource Planning)
1 - 5 tahun	1 - 5 Karyawan	FnB	Sudah	Sosial Media
1 - 5 tahun	1 - 5 Karyawan	Jasa	Sudah	Qris, Sosial Media

5 - 10 tahun	1 - 5 Karyawan	Jasa	Sudah	Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Aplikasi Kasir
5 - 10 tahun	5 - 19 Karyawan	Jasa	Sudah	Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Sistem ERP (enterprise resource Planning)
5 - 10 tahun	5 - 19 Karyawan	Retail	Sudah	Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Aplikasi Kasir
< 1 tahun	1 - 5 Karyawan	Retail	Sudah	Sosial Media
1 - 5 tahun	5 - 19 Karyawan	Retail	Sudah	Sosial Media
5 - 10 tahun	5 - 19 Karyawan	Jasa	Sudah	Qris
> 10 tahun	20 - 99 Karyawan	FnB	Sudah	E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.)
5 - 10 tahun	1 - 5 Karyawan	Otomotif	Sudah	Aplikasi Kasir
1 - 5 tahun	1 - 5 Karyawan	Otomotif	Sudah	Aplikasi Kasir
5 - 10 tahun	5 - 19 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, Sosial Media

1 - 5 tahun	5 - 19 Karyawan	Otomotif	Sudah	Qris, Sistem ERP (enterprise resource Planning)
5 - 10 tahun	20 - 99 Karyawan	Retail	Sudah	Sosial Media
1 - 5 tahun	1 - 5 Karyawan	Elektronik	Sudah	Sosial Media
1 - 5 tahun	1 - 5 Karyawan	Jasa	Sudah	Sosial Media
1 - 5 tahun	5 - 19 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.)
5 - 10 tahun	5 - 19 Karyawan	Jasa	Sudah	Qris, Sosial Media, Aplikasi Kasir
5 - 10 tahun	5 - 19 Karyawan	Farmasi	Sudah	Qris, Sosial Media
1 - 5 tahun	1 - 5 Karyawan	Retail	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.)
5 - 10 tahun	5 - 19 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.)
5 - 10 tahun	5 - 19 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Aplikasi Kasir
1 - 5 tahun	1 - 5 Karyawan	Properti	Sudah	Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.)

1 - 5 tahun	5 - 19 Karyawan	Jasa	Sudah	Qris, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.)
5 - 10 tahun	5 - 19 Karyawan	Retail	Sudah	Qris, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Sistem ERP (enterprise resource Planning)
1 - 5 tahun	5 - 19 Karyawan	Jasa	Sudah	Qris, Sosial Media
1 - 5 tahun	5 - 19 Karyawan	Jasa	Sudah	Qris
< 1 tahun	1 - 5 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.)
< 1 tahun	1 - 5 Karyawan	Jasa	Sudah	Sosial Media
1 - 5 tahun	1 - 5 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Aplikasi Kasir
< 1 tahun	1 - 5 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Aplikasi Kasir, Sistem ERP (enterprise resource Planning)
1 - 5 tahun	5 - 19 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Aplikasi Kasir
1 - 5 tahun	1 - 5 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Aplikasi Kasir, Sistem ERP (enterprise resource Planning)

1 - 5 tahun	1 - 5 Karyawan	FnB	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Aplikasi Kasir, Sistem ERP (enterprise resource Planning)
1 - 5 tahun	1 - 5 Karyawan	Elektronik	Sudah	Qris, Sosial Media, E-commerce affiliate (Gojek, Shopee, Grab, dll.), Aplikasi Kasir, Sistem ERP (enterprise resource Planning)
< 1 tahun	1 - 5 Karyawan	FnB	Sudah	Sosial Media
> 10 tahun	5 - 19 Karyawan	kreatif	Sudah	Sosial Media
> 10 tahun	20 - 99 Karyawan	Retail	Sudah	Aplikasi Kasir

Lampiran 3. Daftar Data Variabel

- **Kapabilitas Digitalisasi**

DC1	DC2	DC3	DC4	DC5	DC6	DC7	DC8	DC9
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3

5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5

4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4

- **Agility Pemanfaatan Pasar**

MA1	MA2	MA3	MA4	MA5	MA6	MA7	MA8	MA9
4	4	5	5	5	4	5	5	5
3	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	4	4	4	2
4	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	4	5	5	4	5	4	5
4	4	5	4	4	4	5	4	3
4	5	5	4	5	5	4	5	5
4	5	5	5	4	5	4	4	5
3	4	4	4	3	4	4	3	4
3	4	5	3	4	4	4	3	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	1	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	1	2	1	2	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	4	3	4	4	4
3	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	4	5	5	4
3	4	4	5	4	4	5	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3

3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	5	2	4	4	5	3	4
5	5	5	5	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	4	3	4	3	4	5	4
3	4	5	5	5	5	5	4	4
3	5	5	4	5	5	5	4	5
3	4	5	5	5	5	5	5	5
1	2	5	4	5	4	5	4	5
4	5	5	5	4	5	5	5	5
3	3	4	4	4	4	4	5	4
2	3	4	4	4	4	4	3	3
5	5	4	5	5	5	4	5	4
4	5	5	4	4	5	5	4	4
3	4	4	3	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	4	5	4	5
4	5	4	5	4	5	4	5	5
4	5	4	4	5	4	5	4	5
5	4	5	4	5	4	5	4	5
5	4	5	5	5	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	3	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	5	4	3	4	4
4	4	4	3	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	4	4	5	5
5	5	5	4	5	4	4	5	4
5	4	5	5	5	4	5	4	4
4	5	4	4	5	4	5	5	5

5	5	4	5	4	5	4	4	5
5	5	5	4	5	4	5	5	4
5	4	5	4	4	5	5	4	5
4	5	4	4	5	5	4	5	4
4	5	4	5	5	4	4	5	4
4	5	4	5	5	5	4	5	4
3	3	5	4	5	4	3	3	3
5	4	5	5	4	5	4	4	5
4	4	4	5	4	5	4	5	5
5	4	4	5	4	5	4	4	5
4	5	4	4	5	4	5	5	4
4	5	4	5	4	4	5	4	5
5	4	4	5	4	5	4	5	4
4	4	5	4	5	4	4	5	4
4	5	4	4	5	4	4	4	5
4	4	5	4	4	4	5	4	4
4	4	5	4	4	5	4	4	4
4	5	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	5	4	5	4	4	4
4	5	5	4	5	4	4	5	4
4	4	5	4	4	5	4	4	4
5	4	5	5	4	5	4	4	5
5	4	4	4	5	4	4	5	4
4	5	4	4	5	4	4	4	5
4	5	4	5	5	4	5	4	5
4	5	4	4	5	4	5	5	4
5	4	5	5	4	5	4	4	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	4	2	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	3	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	3	4	5	5
4	5	4	5	4	4	5	4	5
4	5	4	5	5	4	4	4	5
5	4	5	5	4	5	4	5	5

3	5	4	3	5	5	3	4	5
3	4	4	4	5	4	4	5	4
2	2	4	4	2	4	4	4	3

- **Agility Penyesuaian Operasional**

OA1	OA2	OA3	OA4	OA5	OA6	OA7	OA8
5	4	5	5	5	4	5	4
5	4	4	4	4	4	4	4
5	3	5	5	3	3	3	4
5	5	4	4	4	5	5	5
5	4	4	5	5	5	4	5
4	4	3	3	4	3	4	4
5	4	5	5	4	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	3	3	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	3	4	3	3	3
3	4	4	3	4	4	4	3
5	5	5	4	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5
1	4	1	4	4	1	4	1
4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	3	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	1	2	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	3	4	4	3	4
5	5	5	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	4	5	5
5	4	4	4	4	5	4	5

3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	4	3	4
4	3	4	4	5	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	3	4	4	4	4
3	3	4	3	4	5	3	4
4	3	3	4	4	4	5	4
4	4	5	4	4	5	3	5
4	4	4	4	4	5	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	2	2	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	5	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	4	4	5
4	5	4	4	5	4	4	4
3	4	3	4	3	4	4	3
5	4	5	5	4	4	4	5
5	5	4	5	4	5	4	5
4	5	5	4	4	5	4	5
5	5	4	4	5	4	5	5
5	4	5	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	4	4	4	4
4	4	5	5	3	4	5	3
4	4	4	4	4	3	4	4
5	5	4	4	5	5	5	5
4	5	4	4	4	5	5	5
4	5	4	4	5	5	5	4
4	4	5	4	5	5	4	4

4	5	4	4	4	5	4	5
5	5	5	4	4	5	4	4
4	5	4	4	5	4	5	4
4	5	4	4	5	5	4	4
4	4	5	5	4	4	5	4
4	5	4	4	4	5	4	5
5	4	5	5	5	4	5	4
5	4	4	3	3	3	4	4
4	5	5	4	5	4	4	5
4	5	4	5	4	5	5	4
4	5	4	5	4	4	5	4
4	5	4	4	5	4	4	4
4	4	5	4	5	4	5	4
4	4	5	4	5	5	4	4
4	4	5	4	4	5	4	4
4	5	4	4	5	4	4	4
4	4	5	4	5	4	4	4
4	5	4	4	5	4	4	4
5	4	4	4	5	4	5	4
5	4	4	4	5	4	4	5
5	4	4	5	4	5	5	4
4	5	4	4	4	5	4	4
4	5	4	4	5	4	4	5
4	5	4	4	4	5	4	4
4	5	4	4	4	5	4	5
4	5	4	4	5	4	5	5
5	4	5	4	4	5	4	5
5	5	4	5	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	3	4	4	4	4
5	5	4	5	4	5	5	5
5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	5	5
5	4	5	4	4	5	4	5
4	5	5	4	4	4	4	5
5	4	4	4	5	4	5	5

5	4	5	4	5	5	4	5
4	3	5	3	4	3	5	4
4	5	3	5	3	5	3	3
4	5	2	4	4	4	3	4

- **Kinerja Perusahaan**

FP1	FP2	FP3	FP4	FP5	FP6
3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	5
4	5	5	4	3	3
5	4	5	5	4	5
5	5	5	4	3	4
3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
4	4	2	2	3	3
5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5
4	1	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4
1	2	3	3	3	2
5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	4	4
4	4	4	3	2	2
5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5
5	5	5	4	4	5

3	4	5	4	3	4
3	3	3	3	3	3
5	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3
4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	3	3
3	3	4	3	4	3
3	3	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
1	1	3	3	3	3
4	4	5	5	5	5
4	4	5	4	5	4
3	4	4	4	3	3
5	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3
4	5	4	5	5	4
4	5	4	5	4	4
4	5	4	5	4	5
5	4	5	4	4	5
5	4	5	5	4	4
4	5	5	4	4	4
3	3	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	3
4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	4
5	5	5	4	5	4
5	5	5	4	5	4

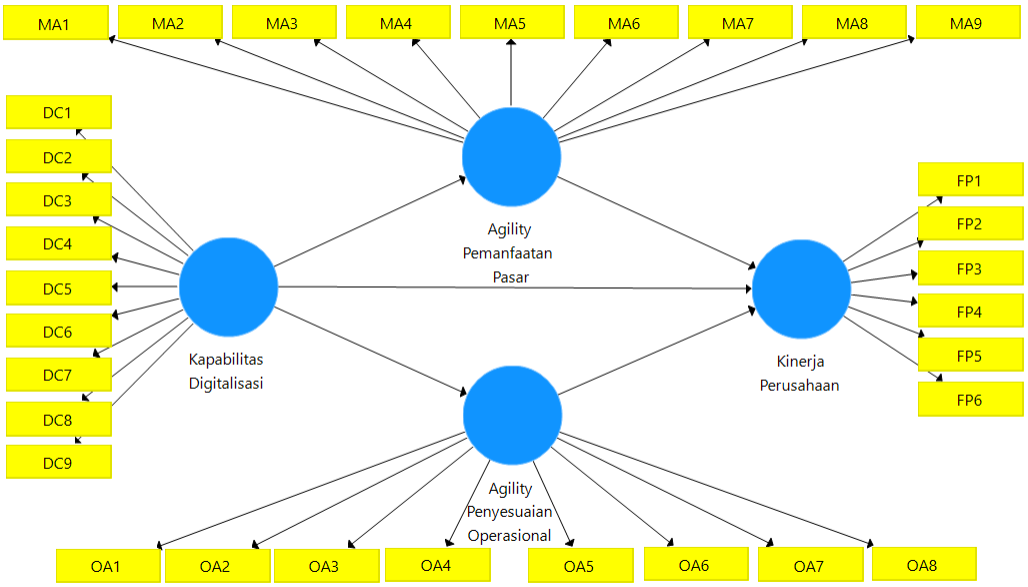
5	5	4	5	4	5
5	5	4	5	4	4
4	5	4	4	5	5
4	4	4	5	4	4
4	4	5	5	5	4
4	4	5	5	4	5
5	5	4	4	5	4
4	5	5	4	4	4
3	3	3	4	3	3
4	5	4	4	4	5
4	5	4	4	5	4
5	4	5	4	5	4
5	4	5	4	4	5
4	4	5	4	5	4
4	5	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4
4	5	4	4	4	5
5	5	4	4	4	5
5	4	4	4	5	4
5	4	4	4	5	4
4	4	5	4	4	4
4	5	4	4	5	4
5	4	4	4	5	4
4	5	4	4	5	5
4	5	4	4	5	4
4	5	4	4	4	5
4	4	5	4	5	5
4	5	5	4	5	4
4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4
5	5	5	4	4	4
3	3	3	2	4	3
4	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	5
4	4	5	4	4	5

5	4	4	5	5	5
4	5	5	5	4	4
4	5	3	4	5	3
3	3	4	5	5	5
3	3	4	4	3	3

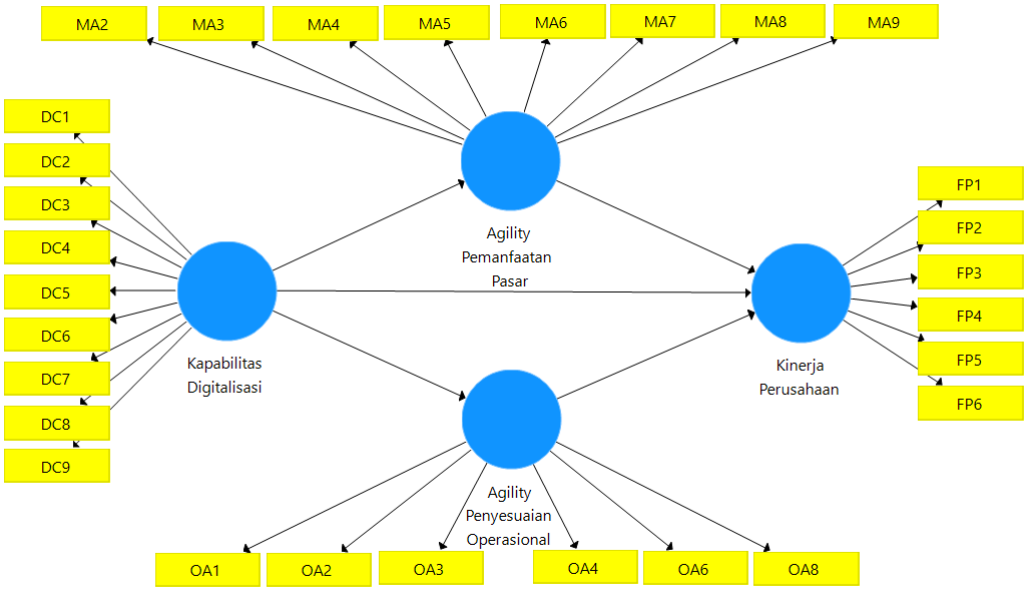
Lampiran 4. *Outer Model* di SmartPLS 3

Convergent Validity

Outer loadings sebelum modifikasi



Outer loadings setelah modifikasi



Discriminant Validity

- Cross Loadings

	Agility Pemanfaatan Pasar	Agility Penyesuaian Operasional	Kapabilitas Digitalisasi	Kinerja Perusahaan
DC1	0,489	0,469	0,720	0,325
DC2	0,539	0,647	0,759	0,515
DC3	0,479	0,586	0,731	0,405
DC4	0,471	0,538	0,757	0,426
DC5	0,515	0,678	0,844	0,541
DC6	0,575	0,633	0,782	0,571
DC7	0,483	0,583	0,744	0,381
DC8	0,532	0,573	0,778	0,430
DC9	0,648	0,694	0,796	0,553
FP1	0,427	0,573	0,406	0,794
FP2	0,575	0,749	0,596	0,791
FP3	0,615	0,690	0,518	0,808
FP4	0,563	0,607	0,478	0,799
FP5	0,538	0,564	0,418	0,766
FP6	0,555	0,655	0,480	0,847
MA2	0,758	0,584	0,502	0,614
MA3	0,756	0,540	0,516	0,419
MA4	0,760	0,619	0,494	0,535
MA5	0,798	0,534	0,508	0,519
MA6	0,728	0,666	0,642	0,495
MA7	0,780	0,555	0,533	0,484
MA8	0,797	0,636	0,516	0,616
MA9	0,825	0,614	0,552	0,550
OA1	0,613	0,844	0,723	0,573
OA2	0,617	0,714	0,576	0,635
OA3	0,479	0,772	0,563	0,669
OA4	0,576	0,760	0,516	0,743
OA6	0,638	0,763	0,627	0,548
OA8	0,668	0,818	0,676	0,597

Uji Reliabilitas

- *Cronbach's Alpha*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Agility Pemanfaatan Pasar	**0,905**	**0,906**	**0,924**	**0,602**
Agility Penyesuaian Operasional	**0,870**	**0,871**	**0,903**	**0,608**
Kapabilitas Digitalisasi	**0,913**	**0,918**	**0,928**	**0,591**
Kinerja Perusahaan	**0,888**	**0,892**	**0,915**	**0,642**

Lampiran 5. Uji Model Struktural *(Inner Model)*

SMARTPLS 3

- *Collinearity VIF*

	Agility Pemanfaatan Pasar	Agility Penyesuaian Operasional	Kapabilitas Digitalisasi	Kinerja Perusahaan
Agility Pemanfaatan Pasar				**2,552**
Agility Penyesuaian Operasional				3,541
Kapabilitas Digitalisasi	**1,000**	**1,000**		**2,764**
Kinerja Perusahaan				

- Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Agility Pemanfaatan Pasar -> Kinerja Perusahaan	0,186	0,204	0,183	1,013	**0,311**
Agility Penyesuaian Operasional -> Kinerja Perusahaan	0,749	0,733	0,164	4,571	**0,000**
Kapabilitas Digitalisasi -> Agility Pemanfaatan Pasar	0,689	0,688	0,095	7,265	**0,000**
Kapabilitas Digitalisasi -> Agility	0,788	0,787	0,058	13,553	**0,000**

Penyesuaian Operasional					
Kapabilitas Digitalisasi -> Kinerja Perusahaan	-0,109	-0,104	0,153	0,712	**0,477**
Kapabilitas Digitalisasi -> Agility Pemanfaatan Pasar -> Kinerja Perusahaan	0,128	0,145	0,137	0,937	**0,349**
Kapabilitas Digitalisasi -> Agility Penyesuaian Operasional -> Kinerja Perusahaan	0,590	0,579	0,146	4,034	**0,000**

- *R-Square*

	R Square	**R Square Adjusted**
Agility Pemanfaatan Pasar	0,474	0,469
Agility Penyesuaian Operasional	0,621	0,617
Kinerja Perusahaan	0,664	0,654

- *Q-Square*

	SSO	**SSE**	**Q^2 (=1-SSE/SSO)**
Agility Pemanfaatan Pasar	840,000	617,476	0,265
Agility Penyesuaian Operasional	630,000	401,068	0,363
Kapabilitas Digitalisasi	945,000	945,000	
Kinerja Perusahaan	630,000	388,037	0,384