

The influence of the use of digital technology, market orientation, and entrepreneurial competence on business growth through business adaptability as an intervening variable

Ayu Windari¹, Suhardi², Rahmad Firdaus³, Nadia Sri Rejeki⁴, Nur Hidayati⁵
^{1,2,3,4,5}Universitas Pertiba, Indonesia

Email: ayuwindari0911@gmail.com; mashardy@gmail.com; firdaus.rff@gmail.com;
nadia_sausan@yahoo.com; haryuniper@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penggunaan teknologi digital, orientasi pasar, dan kompetensi wirausaha terhadap pertumbuhan bisnis Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dengan adaptabilitas usaha sebagai variabel intervening. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif *explanatory* dengan pengumpulan data melalui kuesioner berskala Likert 1–5 yang disebarluaskan kepada pelaku UMKM menggunakan teknik *purposive sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (*SEM-PLS*) untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar dan kompetensi wirausaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptabilitas usaha, sedangkan penggunaan teknologi digital tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Adaptabilitas usaha terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap pertumbuhan bisnis UMKM. Selain itu, adaptabilitas usaha secara signifikan memediasi pengaruh orientasi pasar dan kompetensi wirausaha terhadap pertumbuhan bisnis, namun tidak memediasi pengaruh penggunaan teknologi digital. Temuan ini menegaskan bahwa adaptabilitas usaha merupakan kapabilitas kunci dalam mengonversi sumber daya internal menjadi pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Sementara itu, teknologi digital hanya memberikan dampak optimal apabila diintegrasikan secara strategis dan disertai kemampuan adaptif pelaku usaha.

Kata Kunci: penggunaan teknologi digital; orientasi pasar; kompetensi wirausaha; adaptabilitas usaha; pertumbuhan bisnis

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of digital technology use, market orientation, and entrepreneurial competence on the growth of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) with business adaptability as an intervening variable. The study used a quantitative explanatory approach with data collection through a Likert-scale questionnaire distributed to MSMEs using a purposive sampling technique. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS) to test direct and indirect relationships between variables. The results showed that market orientation and entrepreneurial competence had a positive and significant effect on business adaptability, while the use of digital technology did not show a significant effect. Business adaptability was proven to have a positive and significant effect on MSME business growth. In addition, business adaptability significantly mediated the influence of market orientation and entrepreneurial competence on business growth, but did not mediate the influence of digital technology use. These findings confirm that business adaptability is a key capability in converting internal resources into sustainable business growth. Meanwhile, digital technology only provides optimal impact when strategically integrated and accompanied by the adaptive capabilities of business actors.

Keyword: use of digital technology; market orientation; entrepreneurial competence; business adaptability; business growth

Corresponding Author:

Ayu Windari,
Universitas Pertiba,
Jl Adyaksa No 9, Kacang Pedang Pangkalpinang, Indonesia
Email: ayuwindari0911@gmail.com



1. INTRODUCTION

Dalam era disrupsi digital dan ketidakpastian ekonomi global saat ini, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) menghadapi tantangan ganda yang belum pernah terjadi sebelumnya. UMKM tidak hanya dituntut untuk berkontribusi pada stabilitas ekonomi nasional, tetapi juga harus mampu bertahan hidup di tengah volatilitas pasar yang ekstrem. Pertumbuhan bisnis (*business growth*) bukan lagi sekadar diukur dari peningkatan omzet semata, melainkan menyangkut keberlanjutan dan kemampuan skala usaha dalam jangka panjang. Namun, data empiris menunjukkan fenomena yang kontradiktif; meskipun jumlah UMKM meningkat, tingkat kegagalan usaha dalam lima tahun pertama masih sangat tinggi, terutama akibat ketidakmampuan merespons perubahan eksternal secara cepat (Gupta et al., 2023; *World Bank*, 2022). Fenomena ini menegaskan bahwa pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan membutuhkan lebih dari sekedar modal finansial, melainkan integrasi strategis antara kapabilitas internal dan responsivitas eksternal.

Faktor determinan pertama yang sering dikaitkan dengan akselerasi pertumbuhan bisnis adalah penggunaan teknologi digital. Transformasi digital dianggap sebagai *enabler* utama yang memungkinkan efisiensi operasional dan perluasan jangkauan pasar. Literatur terkini mencatat bahwa adopsi teknologi digital secara signifikan dapat meningkatkan kinerja UMKM dengan memangkas biaya transaksi dan meningkatkan akses informasi (Li et al., 2021; Pratama & Mulyani, 2024). Namun, terdapat kesenjangan (*gap*) dalam literatur di mana adopsi teknologi tidak selalu berbanding lurus dengan kinerja bisnis. Banyak UMKM yang telah mengadopsi platform digital namun gagal mengonversinya menjadi pertumbuhan nyata. Hal ini mengindikasikan bahwa teknologi hanyalah alat, dan efektivitasnya sangat bergantung pada bagaimana teknologi tersebut diintegrasikan dengan kapabilitas organisasi lainnya.

Selain teknologi, orientasi pasar (*market orientation*) memegang peranan krusial sebagai kompas strategis perusahaan. Orientasi pasar menuntut pelaku usaha untuk secara proaktif memahami kebutuhan pelanggan, memantau pergerakan kompetitor, dan melakukan koordinasi antarfungsi untuk menciptakan nilai unggul. Studi dari Ho et al. (2022) menegaskan bahwa orientasi pasar memiliki korelasi positif yang kuat terhadap kinerja bisnis, terutama pada sektor yang dinamis. Dalam konteks UMKM, orientasi pasar membantu perusahaan untuk tidak terjebak pada fokus produk semata (*product-centric*), melainkan beralih pada pemenuhan keinginan pasar (*customer-centric*). Tanpa orientasi pasar yang kuat, inovasi yang dilakukan—termasuk adopsi teknologi—berisiko menjadi tidak relevan dan gagal mendorong pertumbuhan penjualan yang diharapkan.

Di sisi lain, seluruh strategi dan aset teknologi tersebut tidak akan berjalan tanpa adanya kompetensi wirausaha (*entrepreneurial competence*) dari pemilik atau manajer usaha. Kompetensi wirausaha mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap mental yang dibutuhkan untuk mengelola risiko dan mengambil keputusan strategis. Menurut Tehseen et al. (2019), kompetensi wirausaha merupakan *intangible asset* yang paling sulit ditiru oleh pesaing dan menjadi penentu utama keberhasilan UMKM. Pelaku usaha yang kompeten mampu mengorkestrasikan sumber daya yang terbatas untuk mencapai tujuan maksimal. Kelemahan dalam kompetensi manajerial sering kali menjadi penyebab utama mengapa peluang pasar dan teknologi digital gagal dimanfaatkan secara optimal untuk pertumbuhan bisnis (Ahmad et al., 2017).

Meskipun pengaruh teknologi, orientasi pasar, dan kompetensi wirausaha terhadap pertumbuhan bisnis telah banyak diteliti, terdapat inkonsistensi hasil penelitian yang menarik untuk dikaji lebih lanjut. Beberapa studi menemukan pengaruh langsung yang lemah atau tidak signifikan antara variabel-variabel tersebut terhadap pertumbuhan bisnis dalam kondisi lingkungan yang turbulen (Fitri & Hidayat, 2023). Hal ini memunculkan dugaan adanya *missing link* atau variabel mediasi yang menjembatani kesenjangan tersebut. Teori *Dynamic Capabilities* dari Teece (2018) menyarankan bahwa dalam lingkungan yang berubah cepat, memiliki sumber daya saja tidak cukup; perusahaan harus memiliki kemampuan untuk memodifikasi dan menyesuaikan sumber daya tersebut, yang dalam konteks ini disebut sebagai adaptabilitas usaha (*business adaptability*).

Adaptabilitas usaha didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mendekripsi perubahan lingkungan dan meresponsnya dengan mengubah struktur, proses, atau strategi bisnis secara tepat waktu. Adaptabilitas bukan sekadar bertahan, melainkan kemampuan untuk “menari” bersama perubahan. Dalam konteks UMKM, adaptabilitas menjadi mekanisme pertahanan utama ketika strategi konvensional tidak lagi efektif. Penelitian terbaru dari Reeves dan Deimler (2022) serta Setiawan et al. (2024) menyoroti bahwa perusahaan yang adaptif memiliki peluang tumbuh yang jauh lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang kaku, meskipun perusahaan kaku tersebut memiliki teknologi canggih. Oleh karena itu, adaptabilitas usaha diduga kuat berperan sebagai variabel intervening yang vital.

Pentingnya menempatkan adaptabilitas usaha sebagai variabel mediasi didasarkan pada logika bahwa teknologi digital, orientasi pasar, dan kompetensi wirausaha merupakan *input* atau prasyarat yang membentuk kemampuan adaptasi. Teknologi menyediakan data untuk adaptasi, orientasi pasar memberikan arah adaptasi, dan kompetensi wirausaha menyediakan eksekusi adaptasi. Ketika ketiga faktor ini berhasil membentuk adaptabilitas yang tinggi, barulah pertumbuhan bisnis dapat terealisasi (Lestari & Santoso, 2024). Tanpa

melalui proses adaptasi, investasi teknologi dan kompetensi hanya akan menjadi *biaya mati* yang tidak responsif terhadap volatilitas pasar. Inilah kebaruan (*novelty*) kerangka konseptual yang ditawarkan dalam penelitian ini.

Berdasarkan paparan di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan literatur dengan menganalisis secara komprehensif pengaruh penggunaan teknologi digital, orientasi pasar, dan kompetensi wirausaha terhadap pertumbuhan bisnis melalui adaptabilitas usaha. Penelitian ini menjadi penting karena menawarkan model empiris yang lebih holistik bagi UMKM di negara berkembang. Dengan membuktikan peran mediasi adaptabilitas usaha, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis pada literatur manajemen strategis serta kontribusi praktis bagi pemangku kebijakan dalam merumuskan strategi pendampingan UMKM yang lebih tepat sasaran, tidak hanya berfokus pada digitalisasi, tetapi juga pada pembentukan karakter bisnis yang adaptif.

2. LITERATURE REVIEW

Landasan teoretis utama yang mendasari penelitian ini adalah *Resource-Based View* (RBV) yang dikembangkan oleh Barney (1991) dan kemudian diperluas menjadi *Dynamic Capabilities Theory* oleh Teece et al. (1997). Perspektif RBV berargumen bahwa keunggulan kompetitif perusahaan berasal dari kepemilikan sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan. Namun, dalam lingkungan bisnis yang berubah cepat (*volatile*), sekadar memiliki sumber daya—seperti teknologi atau modal—tidaklah cukup. *Dynamic Capabilities Theory* melengkapi pandangan ini dengan menekankan kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal maupun eksternal dalam merespons perubahan lingkungan (Teece, 2018). Dalam konteks penelitian ini, penggunaan teknologi digital, orientasi pasar, dan kompetensi wirausaha dipandang sebagai sumber daya strategis, sementara adaptabilitas usaha diposisikan sebagai kapabilitas dinamis yang memungkinkan konversi sumber daya tersebut menjadi pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

Pertumbuhan bisnis (*business growth*) merupakan indikator fundamental keberhasilan usaha, khususnya bagi UMKM yang umumnya beroperasi dengan keterbatasan sumber daya. Pertumbuhan tidak hanya dimaknai sebagai peningkatan volume penjualan atau profitabilitas, tetapi juga mencakup ekspansi aset, penambahan tenaga kerja, serta perluasan pangsa pasar. Literatur terkini menegaskan bahwa pertumbuhan bisnis merupakan hasil interaksi kompleks antara faktor internal pelaku usaha dan kemampuan merespons peluang eksternal. Sarwoko dan Frisdiantara (2016) serta Gupta et al. (2023) menekankan bahwa pertumbuhan yang berkelanjutan hanya dapat dicapai apabila perusahaan mampu mempertahankan efisiensi operasional sekaligus terus berinovasi. Oleh karena itu, pemahaman mengenai determinan pertumbuhan menjadi krusial bagi keberlangsungan UMKM di tengah persaingan global.

Salah satu determinan utama dalam era Revolusi Industri 4.0 adalah penggunaan teknologi digital. Adopsi teknologi memungkinkan UMKM memperluas jangkauan pasar tanpa batas geografis, meningkatkan efisiensi operasional melalui otomatisasi, serta memperbaiki kualitas interaksi dengan pelanggan. Studi Nambisan (2017) dan Li et al. (2021) menunjukkan bahwa digitalisasi menyediakan akses informasi yang lebih cepat sehingga mendukung pengambilan keputusan yang lebih akurat. Dalam konteks ini, teknologi digital berperan sebagai *enabler* yang mampu mengurangi asimetri informasi dan biaya transaksi. Namun demikian, efektivitas teknologi sangat bergantung pada tingkat integrasinya ke dalam proses bisnis inti. Sekadar memiliki perangkat digital tanpa pemanfaatan strategis sering kali tidak menghasilkan dampak signifikan terhadap kinerja, sebuah fenomena yang dikenal sebagai *productivity paradox* teknologi.

Selain teknologi, orientasi pasar (*market orientation*) merupakan filosofi bisnis yang menempatkan kepuasan pelanggan sebagai pusat seluruh aktivitas organisasi. Narver dan Slater (1990) mendefinisikan orientasi pasar melalui tiga dimensi perilaku utama, yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antarfungsi. Penelitian Ho et al. (2022) menunjukkan bahwa UMKM dengan orientasi pasar yang kuat cenderung lebih proaktif dalam mendeteksi perubahan preferensi konsumen serta dinamika persaingan. Orientasi pasar membentuk budaya organisasi yang peka terhadap sinyal pasar, sehingga produk atau jasa yang ditawarkan tetap relevan. Keterhubungan yang kuat dengan pasar ini menjadi sumber utama terciptanya *value innovation* yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja penjualan.

Faktor internal lain yang tidak kalah penting adalah kompetensi wirausaha (*entrepreneurial competence*), yang merujuk pada keseluruhan pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik personal wirausahawan yang memengaruhi efektivitas peran manajerialnya. Man et al. (2002), yang kemudian diperbarui oleh Tehseen et al. (2019), mengelompokkan kompetensi wirausaha ke dalam beberapa dimensi, antara lain kompetensi strategis, konseptual, peluang, hubungan, pembelajaran, dan pribadi. Dalam konteks UMKM, di mana peran pemilik usaha sangat dominan, kompetensi wirausaha menjadi penentu utama arah dan keberlanjutan bisnis. Wirausahawan yang kompeten mampu mengelola risiko, mengoptimalkan sumber daya

terbatas, serta memotivasi tim kerja. Oleh sebab itu, kompetensi wirausaha dipandang sebagai *intangible asset* yang paling sulit ditiru oleh pesaing (Ahmad et al., 2017).

Meskipun demikian, hubungan antara sumber daya—teknologi, orientasi pasar, dan kompetensi wirausaha—with pertumbuhan bisnis tidak selalu bersifat langsung. Hubungan tersebut sering kali membutuhkan variabel perantara, yaitu adaptabilitas usaha (*business adaptability*). Adaptabilitas usaha didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk menyesuaikan struktur, proses, dan perilaku dalam merespons perubahan lingkungan eksternal (Reeves & Deimler, 2011). Adaptabilitas berbeda dengan fleksibilitas; fleksibilitas berfokus pada reaksi jangka pendek, sedangkan adaptabilitas menekankan kemampuan berevolusi dalam jangka panjang. Setiawan et al. (2024) menegaskan bahwa dalam kondisi ketidakpastian ekonomi, adaptabilitas menjadi mekanisme *survival* yang memungkinkan perusahaan melakukan *pivoting* strategi ketika pendekatan lama tidak lagi efektif.

Secara teoretis, penggunaan teknologi digital, orientasi pasar, dan kompetensi wirausaha berfungsi sebagai *antecedents* yang membentuk adaptabilitas usaha. Teknologi digital menyediakan data *real-time* yang berperan sebagai *feedback loop* untuk mendeteksi perubahan lingkungan. Orientasi pasar memberikan arah mengenai aspek apa yang perlu disesuaikan, sementara kompetensi wirausaha menyediakan kapasitas manajerial untuk mengeksekusi perubahan tersebut. Rauf et al. (2024) menyatakan bahwa teknologi digital hanya mampu meningkatkan adaptabilitas apabila dikelola oleh sumber daya manusia yang kompeten dan berorientasi pasar. Tanpa ketiga input ini, proses adaptasi cenderung lambat, tidak terarah, atau keliru dalam merespons peluang dan ancaman lingkungan.

Dengan demikian, adaptabilitas usaha diposisikan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan faktor determinan dengan pertumbuhan bisnis. Logika mediasi ini berangkat dari premis bahwa sumber daya dan kompetensi hanya memiliki potensi penciptaan nilai; nilai tersebut baru terealisasi menjadi pertumbuhan ketika perusahaan mampu beradaptasi dengan kebutuhan pasar yang dinamis. Fitri dan Hidayat (2023) menemukan bahwa perusahaan yang adaptif mampu meminimalkan kerugian pada masa krisis dan memaksimalkan keuntungan ketika kondisi ekonomi membaik, yang pada akhirnya bermuara pada pertumbuhan aset dan laba. Oleh karena itu, adaptabilitas usaha dipandang sebagai *critical path* yang harus dilalui UMKM untuk mengonversi investasi teknologi dan kompetensi menjadi kinerja bisnis yang unggul.

Berdasarkan tinjauan literatur tersebut, kerangka pemikiran penelitian ini menempatkan adaptabilitas usaha sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara penggunaan teknologi digital, orientasi pasar, dan kompetensi wirausaha terhadap pertumbuhan bisnis. Adapun hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

- **H1:** Penggunaan Teknologi Digital berpengaruh signifikan terhadap Adaptabilitas Usaha.
- **H2:** Orientasi Pasar berpengaruh signifikan terhadap Adaptabilitas Usaha.
- **H3:** Kompetensi Wirausaha berpengaruh signifikan terhadap Adaptabilitas Usaha.
- **H4:** Adaptabilitas Usaha berpengaruh signifikan terhadap Pertumbuhan Bisnis.
- **H5:** Adaptabilitas Usaha memediasi pengaruh Penggunaan Teknologi Digital terhadap Pertumbuhan Bisnis.
- **H6:** Adaptabilitas Usaha memediasi pengaruh Orientasi Pasar terhadap Pertumbuhan Bisnis.
- **H7:** Adaptabilitas Usaha memediasi pengaruh Kompetensi Wirausaha terhadap Pertumbuhan Bisnis.

3. RESEARCH METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research* (penelitian eksplanatori) untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Pendekatan ini dipilih karena tujuan utama penelitian adalah menjelaskan hubungan kausalitas antarvariabel, yaitu pengaruh Penggunaan Teknologi Digital, Orientasi Pasar, dan Kompetensi Wirausaha terhadap Pertumbuhan Bisnis melalui Adaptabilitas Usaha sebagai variabel intervening. Melalui metode survei, penelitian ini berupaya memotret persepsi serta kondisi objektif pelaku UMKM yang kemudian dianalisis secara statistik guna mengidentifikasi pola hubungan struktural yang dapat digeneralisasi. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu, yaitu pemilik atau pengelola UMKM yang memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan strategis usaha.

Populasi penelitian meliputi seluruh pelaku UMKM yang beroperasi di wilayah sebuah kota di Indonesia. Mengingat karakteristik populasi yang besar dan dinamis, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Metode ini dipilih untuk memastikan responden yang terlibat memiliki karakteristik yang relevan dengan tujuan penelitian. Adapun kriteria inklusi responden meliputi: (1) UMKM yang telah beroperasi minimal dua tahun guna menjamin stabilitas usaha, (2) UMKM yang telah memanfaatkan teknologi digital dalam aktivitas operasionalnya, seperti media sosial, *e-commerce*, atau aplikasi pencatatan keuangan, serta (3) kesediaan responden untuk mengisi kuesioner secara lengkap. Penentuan jumlah sampel mengacu pada pedoman Hair et al. (2019) yang merekomendasikan ukuran sampel minimal lima hingga sepuluh kali jumlah indikator penelitian, atau sekurang-kurangnya 100 responden, agar memiliki *statistical power* yang memadai dalam analisis SEM.

Pengumpulan data dilakukan secara *cross-sectional* menggunakan instrumen kuesioner tertutup yang disebarluaskan baik secara daring (*online*) maupun luring (*offline*). Instrumen penelitian disusun dengan mengadopsi indikator-indikator dari penelitian terdahulu yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya, kemudian disesuaikan dengan konteks UMKM lokal. Pengukuran setiap variabel menggunakan skala Likert lima poin, dengan rentang penilaian dari 1 (*Sangat Tidak Setuju*) hingga 5 (*Sangat Setuju*). Skala ini digunakan untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang merepresentasikan variabel Penggunaan Teknologi Digital, Orientasi Pasar, Kompetensi Wirausaha, Adaptabilitas Usaha, dan Pertumbuhan Bisnis. Sebelum dilakukan analisis utama, instrumen penelitian telah melalui uji validitas dan reliabilitas awal guna memastikan ketepatan dan konsistensi alat ukur.

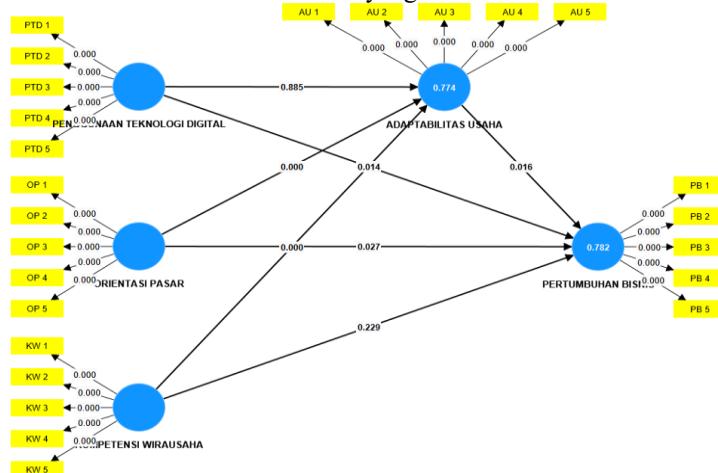
Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varian atau *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS* versi 4.0. Pemilihan metode PLS didasarkan pada beberapa pertimbangan metodologis. Pertama, PLS sangat sesuai untuk penelitian yang bersifat prediktif dan pengembangan teori (*theory development*), khususnya dalam menguji peran mediasi Adaptabilitas Usaha dalam model penelitian. Kedua, PLS memiliki tingkat *robustness* yang tinggi terhadap pelanggaran asumsi normalitas multivariat serta mampu mengolah data dengan ukuran sampel relatif kecil dibandingkan dengan SEM berbasis kovarian (*covariance-based SEM*). Pendekatan ini memungkinkan pengujian hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel secara simultan dalam model yang kompleks.

Prosedur analisis data dilakukan melalui dua tahap evaluasi utama, yaitu evaluasi *Measurement Model (outer model)* dan evaluasi *Structural Model (inner model)*. Pada tahap *outer model*, dilakukan pengujian validitas konvergen yang ditinjau dari nilai *loading factor* ($> 0,70$) dan *Average Variance Extracted* (AVE $> 0,50$), validitas diskriminan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* atau *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), serta reliabilitas konstruk yang diukur melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* ($> 0,70$). Setelah model pengukuran dinyatakan valid dan reliabel, analisis dilanjutkan ke tahap *inner model* untuk menguji hipotesis penelitian. Evaluasi ini meliputi pengujian koefisien determinasi (R^2) untuk menilai kemampuan prediktif model, serta pengujian signifikansi hubungan antarvariabel (*path coefficients*) melalui prosedur *bootstrapping* dengan 5.000 *subsamples*. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *P-value* $< 0,05$.

4. RESULTS AND DISCUSSION

Analisis data dimulai dengan evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk memastikan validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Penggunaan Teknologi Digital, Orientasi Pasar, Kompetensi Wirausaha, Adaptabilitas Usaha, dan Pertumbuhan Bisnis memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70, yang mengindikasikan validitas konvergen yang baik. Selain itu, nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha* untuk seluruh variabel berada di atas ambang batas 0,70, sehingga menegaskan tingkat konsistensi internal yang tinggi.

Pada evaluasi model struktural (*inner model*), nilai koefisien determinasi (R^2) untuk variabel Adaptabilitas Usaha dan Pertumbuhan Bisnis berada pada kategori moderat hingga kuat. Temuan ini menunjukkan bahwa model yang dibangun memiliki kemampuan yang substansial dalam menjelaskan variasi pertumbuhan bisnis UMKM melalui variabel-variabel yang diteliti.



Gambar 1. Hasil Pengujian Bootstrapping

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan temuan yang menarik dan berada di luar dugaan awal, yaitu Penggunaan Teknologi Digital tidak berpengaruh signifikan terhadap Adaptabilitas Usaha. Secara statistik, kondisi ini ditunjukkan oleh nilai *T-statistic* yang berada di bawah 1,96 dan *P-value* $> 0,05$. Temuan

ini menolak hipotesis yang menyatakan bahwa semakin tinggi adopsi teknologi digital, semakin tinggi pula kemampuan adaptasi usaha.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa bagi UMKM dalam sampel penelitian ini, keberadaan alat-alat digital semata tidak secara otomatis meningkatkan kelincahan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan eksternal. Temuan ini bertentangan dengan asumsi *Technological Determinism* yang memandang teknologi sebagai penggerak utama perubahan organisasi, serta berbeda dengan hasil penelitian Pratama dan Mulyani (2024). Namun demikian, hasil penelitian ini sejalan dengan konsep *IT Productivity Paradox* yang dikemukakan oleh Solow (1987), yang menyatakan bahwa investasi teknologi tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan produktivitas atau kapabilitas organisasi apabila tidak disertai dengan perubahan manajerial dan strategis.

Dalam konteks UMKM, teknologi digital cenderung masih dimanfaatkan sebatas fungsi operasional dasar, seperti komunikasi melalui *WhatsApp* atau promosi pasif di media sosial, dan belum digunakan secara strategis untuk *data analytics* atau pengambilan keputusan adaptif. Dengan demikian, teknologi masih berperan sebagai *tool*, bukan sebagai *capability* yang melekat dalam organisasi.

Tabel 1. Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
ADAPTABILITAS USAHA -> PERTUMBUHAN BISNIS	0.241	0.251	0.100	2.414	0.016
KOMPETENSI WIRAUSAHA -> ADAPTABILITAS USAHA	0.464	0.449	0.120	3.874	0.000
KOMPETENSI WIRAUSAHA -> PERTUMBUHAN BISNIS	0.164	0.160	0.136	1.204	0.229
ORIENTASI PASAR -> ADAPTABILITAS USAHA	0.475	0.468	0.105	4.533	0.000
ORIENTASI PASAR -> PERTUMBUHAN BISNIS	0.212	0.217	0.096	2.215	0.027
PENGGUNAAN TEKNOLOGI DIGITAL -> ADAPTABILITAS USAHA	-0.022	0.006	0.156	0.144	0.885
PENGGUNAAN TEKNOLOGI DIGITAL -> PERTUMBUHAN BISNIS	0.328	0.315	0.133	2.457	0.014
KOMPETENSI WIRAUSAHA -> ADAPTABILITAS USAHA -> PERTUMBUHAN BISNIS	0.112	0.112	0.053	2.115	0.034
ORIENTASI PASAR -> ADAPTABILITAS USAHA -> PERTUMBUHAN BISNIS	0.114	0.116	0.051	2.262	0.024
PENGGUNAAN TEKNOLOGI DIGITAL -> ADAPTABILITAS USAHA -> PERTUMBUHAN BISNIS	-0.005	0.004	0.042	0.128	0.898

Berbeda dengan teknologi digital, pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa Orientasi Pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap Adaptabilitas Usaha. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat orientasi UMKM terhadap pelanggan dan pesaing, semakin tinggi pula kemampuan usaha untuk melakukan penyesuaian strategis. UMKM yang memiliki budaya *market sensing* terbukti lebih responsif dalam menyesuaikan strategi pemasaran, varian produk, serta proses pelayanan sesuai dinamika kebutuhan konsumen.

Hasil ini memperkuat teori *Dynamic Capabilities* yang dikemukakan oleh Teece (2018), khususnya pada aspek *sensing capability* sebagai fondasi awal adaptasi organisasi. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Ho et al. (2022) yang menyatakan bahwa orientasi pasar berfungsi sebagai radar utama bagi perusahaan dalam membaca perubahan lingkungan bisnis.

Selanjutnya, hasil analisis juga mengonfirmasi bahwa Kompetensi Wirausaha memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Adaptabilitas Usaha. Temuan ini menegaskan peran sentral pemilik atau manajer dalam menentukan kelincahan organisasi UMKM. Kompetensi yang mencakup kemampuan manajerial, visi strategis, dan keberanian mengambil risiko terbukti mendorong organisasi untuk bersikap proaktif terhadap perubahan.

Hasil ini sejalan dengan perspektif *Resource-Based View* (RBV) yang memandang *human capital* sebagai sumber daya strategis yang sulit ditiru. Studi Tehseen et al. (2019) dan Ahmad et al. (2017) juga menegaskan bahwa pada level UMKM, adaptabilitas organisasi sangat bergantung pada kualitas kompetensi individu pemilik usaha.

Pengujian pengaruh langsung Adaptabilitas Usaha terhadap Pertumbuhan Bisnis menunjukkan hasil yang signifikan. Temuan ini mengonfirmasi bahwa adaptabilitas merupakan prediktor utama pertumbuhan

(Ayu Windari)

bisnis jangka panjang. UMKM yang mampu menyesuaikan strategi bisnisnya di tengah ketidakpastian terbukti memiliki kinerja pertumbuhan aset, omzet, dan tenaga kerja yang lebih baik dibandingkan usaha yang bersifat pasif. Hasil ini mendukung gagasan *Adaptability as the New Competitive Advantage* (Reeves & Deimler, 2011) dan memperkuat temuan Setiawan et al. (2024).

Dalam analisis efek tidak langsung (*indirect effect*), Adaptabilitas Usaha tidak mampu memediasi pengaruh Penggunaan Teknologi Digital terhadap Pertumbuhan Bisnis. Hal ini disebabkan oleh tidak signifikannya jalur pengaruh teknologi terhadap adaptabilitas. Temuan ini menegaskan bahwa digitalisasi tanpa kemampuan strategi (*digital maturity*) tidak akan mendorong pertumbuhan bisnis UMKM. Teknologi yang tidak dikonversi menjadi kemampuan adaptif hanya akan menjadi *sunk cost*.

Sebaliknya, Adaptabilitas Usaha terbukti memediasi secara signifikan pengaruh Orientasi Pasar dan Kompetensi Wirausaha terhadap Pertumbuhan Bisnis. Orientasi pasar dan kompetensi individu terlebih dahulu membentuk kemampuan adaptasi organisasi, yang selanjutnya mendorong pertumbuhan kinerja usaha. Temuan ini memperjelas mekanisme mediasi yang sebelumnya masih menjadi *black box* dalam literatur, serta memberikan kontribusi teoretis pada integrasi teori kewirausahaan dan manajemen strategis.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa Adaptabilitas Usaha merupakan inti (*core mechanism*) dari model pertumbuhan UMKM di era disruptif. Orientasi pasar dan kompetensi wirausaha terbukti menjadi pemicu adaptabilitas, sementara teknologi digital bersifat netral dan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia di balik penggunaannya (*human behind the gun*). Oleh karena itu, fokus kebijakan dan strategi pengembangan UMKM seharusnya bergeser dari sekadar *digital transformation* menuju *competency-based adaptive transformation*.

5. CONCLUSION

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Adaptabilitas Usaha memegang peranan sentral sebagai kunci utama dalam mendorong Pertumbuhan Bisnis UMKM. Hasil pengujian empiris membuktikan bahwa Adaptabilitas Usaha mampu memediasi berbagai faktor internal dan eksternal sehingga menghasilkan kinerja bisnis yang lebih baik. Secara spesifik, Orientasi Pasar dan Kompetensi Wirausaha teridentifikasi sebagai pendorong utama terbentuknya kemampuan adaptasi usaha. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan pelaku UMKM dalam membaca tren pasar serta kapabilitas kewirausahaan yang mumpuni merupakan fondasi vital bagi bisnis untuk tetap fleksibel dan tumbuh di tengah dinamika persaingan yang semakin ketat.

Temuan unik dan kritis dari penelitian ini menunjukkan bahwa Penggunaan Teknologi Digital tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Adaptabilitas Usaha. Hasil ini memberikan *insight* penting bahwa sekadar mengadopsi atau memiliki alat teknologi digital tidak serta-merta menciptakan bisnis yang adaptif apabila tidak didukung oleh kesiapan sumber daya manusia (SDM) yang memadai. Teknologi digital pada dasarnya hanyalah alat pendukung (*enabler*); tanpa integrasi yang tepat dengan strategi bisnis serta kompetensi penggunanya, keberadaan teknologi tersebut tidak akan memberikan dampak optimal dalam membantu UMKM merespons perubahan lingkungan eksternal secara lincah.

Berdasarkan temuan tersebut, implikasi praktis penelitian ini menegaskan bahwa pelaku UMKM sebaiknya tidak hanya berfokus pada investasi fisik berupa pembelian perangkat atau aplikasi digital semata. Sebaliknya, prioritas utama perlu diarahkan pada penguatan modal manusia melalui pengembangan kompetensi dan pembentukan *mindset* adaptif yang peka terhadap perubahan pasar. Penguasaan teknologi digital harus dibarengi dengan pemahaman strategis agar pemanfaatannya benar-benar relevan dengan kebutuhan konsumen serta mampu mempercepat respons bisnis terhadap peluang baru.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, terutama pada cakupan objek penelitian yang masih menggeneralisasi UMKM dari berbagai bidang usaha. Karakteristik adaptabilitas usaha pada masing-masing sektor industri berpotensi menunjukkan pola yang berbeda. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan pemisahan analisis antara sektor jasa dan sektor manufaktur (industri pengolahan) guna memperoleh hasil yang lebih spesifik. Selain itu, penambahan variabel lain seperti budaya organisasi dan literasi keuangan digital juga direkomendasikan untuk memperkaya model prediksi pertumbuhan bisnis UMKM di masa mendatang.

REFERENCES

- Ahmad, N. H., Suseno, Y., Seet, P. S., Susomrith, P., & Rashid, Z. (2017). Entrepreneurial competencies and firm performance in emerging economies: A study of women entrepreneurs in Malaysia. In *Knowledge, learning and innovation: Research insights on cross-sector collaborations* (pp. 5–26). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-59282-4_2
- Ananda, T. A., Dewi, N. K., & Saleh, M. Z. (2023). Fenomena perubahan strategi pemasaran dalam menghadapi tantangan di era digital. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(4), 98–107. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v2i4.2738>

- Asmar, A., Adriansyah, A., & Anas, A. M. (2025). A systematic literature review on micro, small, and medium enterprises (MSMEs) performance: National and international evidence. *Daengku: Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*, 5(5), 582–598. <https://doi.org/10.35877/454RI.daengku4302>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- González Macías, C. J., Villalobos Sánchez, K. I., Lozoya Muñoz, L. A., & Toscano Moctezuma, J. A. (2022). El papel de la adaptabilidad como impulsora de la competitividad y sostenibilidad económica: Una revisión de literatura con enfoque descriptivo. *Revista Doxa Digital*, 12(22), 69–91. <https://doi.org/10.52191/rdojs.2022.233>
- Guerrero-Campos, S., Pelayo-Maciel, J., & Arango Marín, J. A. (2024). Adaptability of a business and superior performance: Triad model of dynamic capabilities. *Mercados y Negocios*, 25(52), 77–108. <https://doi.org/10.32870/myn.vi52.7731>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hasan, N. N., Maulana, F., Wiguna, A. P., & Khair, O. I. (2025). Pemanfaatan teknologi informasi untuk efisiensi operasional UMKM. *Jurnal Sains, Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Hukum*, 2(4), 285–291. <https://doi.org/10.60126/sainmikum.v2i4.1094>
- Ho, K. L. P., Nguyen, C. N., Adhikari, R., Miles, M. P., & Bonney, L. (2018). Exploring market orientation, innovation, and financial performance in agricultural value chains in emerging economies. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 154–163. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.03.008>
- Joyce, A. P. A., Hannah, J. D. C., Marjorie, D. C. C., Rochelle, A. H. D., Angel, D. D. G. L., & Russell, V. V. (2024). Digital tools adoption and business growth of micro and small enterprises (MSEs) in Calapan City, Oriental Mindoro. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 24(3), 2410–2430. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.24.3.3972>
- Judijanto, L., Supriyanto, W., Afin, A., & Mayndarto, E. C. (2023). The impact of digital technology implementation on the productivity of MSMEs in Jakarta: An analysis of e-commerce adoption, business process automation, and business growth. *West Science Journal of Economics and Entrepreneurship*, 1(12), 453–462. <https://doi.org/10.58812/wsjee.v1i12.448>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.
- Li, H., Wu, Y., Cao, D., & Wang, Y. (2021). Organizational mindfulness towards digital transformation as a prerequisite of information processing capability to achieve market agility. *Journal of Business Research*, 122, 700–712. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.036>
- Lusiana, D., Ramaditya, M., & Syah, D. O. (2024). Analyzing market orientation, competitive strategy, and sustainable business performance: Insight from footwear SMEs in Indonesia. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(7). <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i7.3684>
- Maharani, H. C., & Jaeni, J. (2021). Determinan kebijakan pemerintah sebagai solusi keberlangsungan usaha UMKM di tengah pandemi COVID-19. *AKSES: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 16(1), 26–39. <https://doi.org/10.31942/akses.v16i1.4>
- Man, T. W., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123–142. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00058-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00058-6)
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Noviyanti, I., & Herliissa, N. (2025). Peran mediasi strategic flexibility pada pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap business sustainability UMKM. *Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 14(2), 240–264. <https://doi.org/10.33059/jmk.v14i2.10424>
- Pleshko, L. P. (2007). Strategic orientation, organisational structure, and the associated effects on performance. *Journal of Financial Services Marketing*, 12(1), 53–64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.fsm.4760061>
- Rauf, N., & Darman. (2025). Perkembangan dan tren pemasaran UMKM: Tinjauan literatur sistematis dan analisis bibliometrik. *Journal of Innovative and Creativity*, 5(3), 36800–36815. <https://doi.org/10.31004/joicc.v5i3.5376>
- Reeves, M., & Deimler, M. (2012). Adaptability: The new competitive advantage. In *Own the future: 50 ways to win from the Boston Consulting Group* (pp. 19–26). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119204084.ch2>
- Sarwoko, E. (2016). Growth determinants of small medium enterprises (SMEs). *Universal Journal of Management*, 4(1), 36–41. <https://doi.org/10.13189/ujm.2016.040105>
- Solow, R. M. (1987, July 12). We'd better watch out. *New York Times Book Review*, 36.
- Stoica, M., Liao, J., & Welsch, H. (2004). Organizational culture and patterns of information processing: The case of small and medium-sized enterprises. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(3), 251–266.
- Taleghani, M., Gilaninia, S., & Talab, S. M. (2013). Market orientation and business performance. *Journal of Singaporean Economy, Business and Management Studies*, 1(11), 1–5. <https://doi.org/10.12816/0003808>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266)

- Tehseen, S., Ahmed, F. U., Qureshi, Z. H., Uddin, M. J., & Ramayah, T. (2019). Entrepreneurial competencies and SMEs' growth: The mediating role of network competence. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 11(1), 2–29. <https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2018-0084>
- World Bank. (2022). *Small and medium enterprises (SMEs) finance: Improving SMEs' access to finance and finding innovative solutions to unlock sources of capital*. World Bank Group.
- Yin, Y. (2023). Strategic management of companies' adaptive behavior. *Managerial and Decision Economics*, 44(2), 1029–1039. <https://doi.org/10.1002/mde.3729>