

Transformasi Digital Sebagai Penggerak Perubahan Organisasi pada UMKM Indonesia: Kajian Literatur Tentang Kesiapan Digital, Adaptasi, dan *Organizational Agility*

Hilma Harmen¹ Atika Zahra² Bintang Pajar Ramadhan³ Nabila Khairunnisa⁴
Miftahussai'dah⁵ Sebrina Intan Aulia⁶ Suci Destiyani⁷ Susilo⁸

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Medan, Kota
Medan, Provinsi Sumatera Utara, Indonesia^{1,2,3,4,5,6,7,8}

Email: hilmaharmen@unimed.ac.id¹ atikazahranew@gmail.com²

bintangpajar276@gmail.com³ nabilakhairunnisa314@gmail.com⁴

miftahussaidah72@gmail.com⁵ sebrinaintan@gmail.com⁶ sucidestiyani67@gmail.com⁷
susilotaufiq2@gmail.com⁸

Abstrak

Transformasi digital telah mengubah cara UMKM menjalankan proses bisnis, menciptakan nilai, dan merespons perubahan lingkungan sehingga tidak lagi dapat dipandang hanya sebagai proses adopsi teknologi. Keberhasilan transformasi digital juga dipengaruhi oleh kesiapan digital, kemampuan organisasi melakukan adaptasi, dan *organizational agility*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara konseptual keterkaitan digital readiness, transformasi digital, adaptasi organisasi, dan *organizational agility* dalam menjelaskan transformasi digital sebagai penggerak perubahan organisasi pada UMKM Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur melalui proses identifikasi, pembacaan, pengelompokan, perbandingan, interpretasi, dan sintesis terhadap literatur yang relevan. Sumber literatur diperoleh melalui Google Scholar, SINTA, serta laman resmi jurnal atau penerbit dengan fokus pada kajian mengenai transformasi digital, UMKM, digital readiness, *organizational adaptation*, *dynamic capabilities*, dan *organizational agility*. Hasil kajian menunjukkan bahwa digital readiness menjadi fondasi awal yang memungkinkan UMKM memahami, menerima, dan mengimplementasikan teknologi digital. Transformasi digital selanjutnya mendorong perubahan pada proses bisnis, strategi, sumber daya, kemampuan organisasi, dan pola penciptaan nilai sehingga membutuhkan adaptasi organisasi secara berkelanjutan. Adaptasi tersebut kemudian berkaitan dengan terbentuknya *organizational agility* yang memungkinkan UMKM merespons perubahan teknologi, pasar, dan kebutuhan pelanggan secara cepat dan fleksibel. Berdasarkan sintesis literatur, hubungan konseptual dapat dipahami melalui alur digital readiness → digital transformation → *organizational adaptation* → *organizational agility*. Dengan demikian, transformasi digital pada UMKM dapat dipahami sebagai proses perubahan organisasi yang bersifat dinamis dan berkelanjutan, bukan sekadar penerapan teknologi baru.

Kata Kunci: Transformasi Digital, Digital Readiness, Adaptasi Organisasi, *Organizational Agility*, UMKM Indonesia

Abstract

Digital transformation has changed the way MSMEs conduct business processes, create value, and respond to environmental changes, and therefore it can no longer be viewed merely as a process of technology adoption. The success of digital transformation is also influenced by digital readiness, organizational adaptation, and organizational agility. This study aims to conceptually analyze the relationship between digital readiness, digital transformation, organizational adaptation, and organizational agility in explaining digital transformation as a driver of organizational change among Indonesian MSMEs. This study employs a qualitative approach using a literature study method through the identification, critical reading, classification, comparison, interpretation, and synthesis of relevant literature. The literature was obtained through Google Scholar, SINTA, and official journal or publisher websites, focusing on digital transformation, MSMEs, digital readiness, organizational adaptation, dynamic capabilities, and organizational agility. The findings indicate that digital readiness serves as an initial foundation that enables MSMEs to understand, accept, and implement digital technologies. Digital transformation

subsequently drives changes in business processes, strategies, resources, organizational capabilities, and value creation, thereby requiring continuous organizational adaptation. Such adaptation is associated with the development of organizational agility, which enables MSMEs to respond to technological changes, market dynamics, and customer needs rapidly and flexibly. Based on the literature synthesis, the conceptual relationship can be understood through the sequence of digital readiness → digital transformation → organizational adaptation → organizational agility. Therefore, digital transformation in MSMEs should be understood as a dynamic and continuous organizational change process rather than merely the implementation of new technologies.

Keywords: Digital Transformation, Digital Readiness, Organizational Adaptation, Organizational Agility, Indonesian MSMEs



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah menciptakan perubahan mendasar dalam lingkungan bisnis karena teknologi digital dapat mengubah cara organisasi menciptakan nilai, berinteraksi dengan pelanggan, menjalankan proses bisnis, dan merespons perubahan lingkungan. Transformasi digital karena itu memiliki cakupan yang lebih luas daripada sekadar digitalisasi informasi atau penggunaan perangkat teknologi baru. Vial (2019) menjelaskan bahwa transformasi digital merupakan proses ketika teknologi digital menciptakan gangguan yang mendorong organisasi melakukan respons strategis, mengubah jalur penciptaan nilai, serta menghadapi perubahan struktural dan hambatan organisasi. Dengan demikian, transformasi digital dapat dipahami sebagai proses yang mempunyai konsekuensi terhadap organisasi secara keseluruhan, bukan hanya terhadap aspek teknologi. Hubungan antara transformasi digital dan perubahan organisasi juga diperkuat oleh Hanelt et al. (2021) yang melalui kajian sistematis menunjukkan bahwa transformasi digital berkaitan erat dengan strategi dan perubahan organisasi. Transformasi digital mendorong organisasi menuju desain yang lebih mudah berubah serta memungkinkan terjadinya *continuous adaptation*. Hal tersebut menunjukkan bahwa ketika organisasi menerapkan teknologi digital, organisasi juga perlu menyesuaikan strategi, struktur, proses kerja, sumber daya, serta kemampuan internal agar dapat memanfaatkan teknologi secara efektif. Dengan kata lain, teknologi digital dapat menjadi penggerak perubahan organisasi ketika penerapannya diikuti oleh perubahan dalam cara organisasi bekerja dan menciptakan nilai.

Kondisi tersebut menjadi semakin penting bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) karena UMKM beroperasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis dengan keterbatasan sumber daya, kemampuan teknologi, dan kapasitas organisasi. Penggunaan media sosial, *marketplace*, pembayaran digital, aplikasi manajemen bisnis, serta teknologi berbasis data dapat memberikan peluang bagi UMKM untuk memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan efisiensi. Namun, pemanfaatan teknologi juga menimbulkan kebutuhan untuk mengembangkan kemampuan baru agar teknologi dapat diintegrasikan ke dalam aktivitas bisnis. Purnomo et al. (2024) melalui kajian mengenai transformasi digital UMKM Indonesia menunjukkan bahwa digitalisasi dapat memberikan manfaat berupa perluasan pasar, peningkatan efisiensi operasional, dan peningkatan profitabilitas, tetapi UMKM juga menghadapi hambatan berupa keterbatasan sumber daya, keterampilan teknis, dan keamanan data. Sagala dan Őri (2024) juga menekankan bahwa keberhasilan transformasi digital UMKM dipengaruhi oleh kondisi awal organisasi, keterbatasan sumber daya, strategi digitalisasi, pembelajaran organisasi, kepemimpinan, serta karakteristik bisnis.

Salah satu kondisi awal yang penting dalam proses transformasi tersebut adalah *digital readiness*. *Digital readiness* menggambarkan kemampuan dan kesiapan organisasi dalam memahami, menerima, dan mengimplementasikan teknologi digital sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pingali et al. (2023) secara khusus mengembangkan konstruk *digital readiness* untuk SME pada *emerging markets* dan mengidentifikasi tiga dimensi utama, yaitu *technological sensemaking*, *agility*, dan *implementation*. *Technological sensemaking* berkaitan dengan kemampuan organisasi memahami perkembangan dan implikasi teknologi terhadap bisnis, *agility* berkaitan dengan kemampuan merespons perubahan, sedangkan *implementation* berkaitan dengan kemampuan menerapkan teknologi ke dalam aktivitas organisasi. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kesiapan digital tidak hanya berhubungan dengan kepemilikan perangkat teknologi, tetapi juga dengan kemampuan kognitif, manajerial, dan implementatif organisasi.

Dalam konteks Indonesia, Rafiah et al. (2022) menunjukkan bahwa kesiapan digital UMKM dapat dilihat melalui aspek *people*, *process*, *strategy*, *technology*, dan *integration*. Penelitian tersebut terhadap 113 UMKM di Jawa Barat menunjukkan bahwa kesadaran terhadap perkembangan digital belum selalu diikuti oleh tingkat kesiapan digital yang memadai. Temuan ini menunjukkan adanya perbedaan antara mengetahui pentingnya digitalisasi dengan memiliki kemampuan untuk benar-benar mengimplementasikan teknologi dalam kegiatan usaha. Dengan demikian, kesiapan digital perlu dipandang sebagai kondisi organisasi yang bersifat multidimensional. Kesiapan digital juga berkaitan dengan aspek manusia dan perilaku organisasi. Azzahra et al. (2025), melalui penelitian terhadap 185 karyawan SME di Indonesia, menemukan bahwa *digital readiness* memediasi hubungan *market culture* dengan *innovative work behavior*, sedangkan mediasi yang sama tidak ditemukan pada *adhocracy culture* dan *clan culture*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kesiapan digital memiliki keterkaitan dengan perilaku inovatif dalam organisasi dan bahwa penerapan teknologi tidak dapat dipisahkan dari kondisi budaya serta perilaku anggota organisasi.

Setelah organisasi memiliki kesiapan digital, transformasi membutuhkan kemampuan untuk melakukan adaptasi. Teknologi digital dapat mengubah proses kerja, sistem komunikasi, strategi pemasaran, pengambilan keputusan, hubungan dengan pelanggan, serta pola pengelolaan sumber daya. Oleh karena itu, UMKM perlu menyesuaikan proses dan kemampuan internal agar teknologi yang digunakan tidak hanya menjadi alat tambahan, tetapi menjadi bagian dari sistem kerja organisasi. Hanelt et al. (2021) menunjukkan bahwa transformasi digital mendorong organisasi menuju desain yang lebih mudah berubah dan memungkinkan adaptasi berlangsung secara berkelanjutan. Perspektif tersebut menunjukkan bahwa adaptasi merupakan bagian penting dari proses transformasi digital karena perubahan teknologi perlu diterjemahkan menjadi perubahan nyata dalam organisasi.

Kemampuan adaptasi juga dapat dipahami melalui perspektif *dynamic capabilities*. Warner dan Wäger (2019) menjelaskan bahwa transformasi digital membutuhkan kemampuan organisasi untuk melakukan *sensing*, *seizing*, dan *transforming*. *Sensing* berkaitan dengan kemampuan mengidentifikasi perubahan dan peluang, *seizing* berkaitan dengan kemampuan mengambil peluang tersebut, sedangkan *transforming* berkaitan dengan kemampuan mengonfigurasi kembali sumber daya organisasi. Perspektif ini menunjukkan bahwa organisasi tidak cukup hanya memiliki teknologi, tetapi perlu memiliki kemampuan untuk membaca perubahan, mengambil tindakan, dan mengubah konfigurasi internal secara berkelanjutan. Kemampuan beradaptasi selanjutnya berkaitan dengan *organizational agility*. *Organizational agility* dapat dipahami sebagai kemampuan organisasi untuk mengantisipasi atau merespons perubahan eksternal secara cepat dan efektif. Troise et al. (2022) menemukan bahwa *digital technology capability*, *relational capability*, dan *innovation capability* merupakan

faktor yang mendukung terbentuknya *organizational agility* pada SME. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa *organizational agility* berhubungan positif dengan kinerja finansial serta inovasi produk dan proses. Temuan ini memperlihatkan bahwa agility bukan sekadar kemampuan untuk bertahan terhadap perubahan, tetapi merupakan kemampuan organisasi untuk merespons perubahan dan memanfaatkannya dalam pengembangan bisnis.

Hubungan antara *organizational agility* dan transformasi digital juga tidak sepenuhnya bersifat satu arah. Zhang et al. (2024) menemukan bahwa *organizational agility* dan *digital capability* berpengaruh positif terhadap transformasi digital pada SME. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa *organizational agility* berpengaruh terhadap *digital capability*, sementara *digital capability* memediasi hubungan antara *organizational agility* dan transformasi digital. Temuan ini menunjukkan bahwa agility dapat menjadi kemampuan yang mendukung transformasi sekaligus berkembang melalui proses transformasi digital. Bukti empiris yang lebih baru pada MSME Indonesia juga memperkuat keterkaitan tersebut. Setiawan et al. (2025) menganalisis 510 MSME di Jawa dan Jakarta dan mengkaji hubungan antara *digital skills*, *digital transformation*, *dynamic capabilities*, dan *organizational agility* serta implikasinya terhadap kinerja MSME. Penelitian tersebut menunjukkan pentingnya kemampuan digital dan kemampuan dinamis dalam mendukung transformasi serta agility organisasi. Meskipun penelitian mengenai transformasi digital pada UMKM semakin berkembang, pembahasan mengenai *digital readiness*, *digital transformation*, *organizational adaptation*, dan *organizational agility* masih banyak dilakukan dari perspektif yang berbeda. Sebagian penelitian berfokus pada kesiapan digital, sebagian lainnya menekankan *digital capability* atau *dynamic capabilities*, sedangkan penelitian lainnya menempatkan agility sebagai kemampuan organisasi dalam menghadapi lingkungan yang berubah. Kondisi tersebut menunjukkan adanya ruang untuk melakukan sintesis yang menghubungkan berbagai konsep tersebut dalam satu alur perubahan organisasi UMKM Indonesia. Dengan demikian, artikel ini tidak hanya merangkum hasil penelitian terdahulu, tetapi berupaya membangun pemahaman konseptual mengenai bagaimana kesiapan digital menjadi dasar transformasi, bagaimana transformasi mendorong adaptasi, dan bagaimana adaptasi berhubungan dengan terbentuknya *organizational agility*.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini memosisikan transformasi digital bukan sebagai tujuan akhir berupa penerapan teknologi, tetapi sebagai penggerak perubahan organisasi yang membutuhkan kesiapan digital, adaptasi, dan *organizational agility*. Permasalahan yang dikaji dalam artikel ini berfokus pada bagaimana *digital readiness* menjadi fondasi transformasi digital pada UMKM Indonesia, bagaimana transformasi digital mendorong adaptasi organisasi, bagaimana *organizational agility* mendukung kemampuan UMKM menghadapi perubahan lingkungan bisnis, serta bagaimana hubungan keempat konsep tersebut dapat disintesis menjadi kerangka konseptual perubahan organisasi. Sejalan dengan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *digital readiness* sebagai fondasi transformasi digital, menjelaskan transformasi digital sebagai proses perubahan organisasi, menjelaskan peran *organizational adaptation* dalam proses tersebut, menganalisis *organizational agility* sebagai kemampuan merespons perubahan, serta menghasilkan sintesis konseptual mengenai hubungan *digital readiness*, *digital transformation*, *organizational adaptation*, dan *organizational agility* dalam konteks UMKM Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur untuk memahami dan mensintesis keterkaitan transformasi digital, *digital readiness*,

organizational adaptation, dynamic capabilities, dan organizational agility dalam konteks UMKM Indonesia. Studi literatur dipilih karena penelitian berfokus pada pemahaman konseptual berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan tidak melakukan pengumpulan data primer secara langsung dari UMKM. Snyder (2019) menjelaskan bahwa kajian literatur sebagai metode penelitian perlu dilakukan melalui proses yang jelas mulai dari perancangan kajian, pelaksanaan penelusuran, analisis, hingga penyusunan sintesis agar hasil kajian tidak sekadar menjadi rangkuman penelitian terdahulu.

Sumber data penelitian berupa data sekunder yang berasal dari artikel jurnal ilmiah dan publikasi akademik yang relevan dengan topik transformasi digital, UMKM atau SME, *digital readiness, digital capability, organizational adaptation, dynamic capabilities, dan organizational agility*. Penelusuran literatur dilakukan melalui Google Scholar, SINTA, serta laman resmi jurnal atau penerbit. Literatur yang diprioritaskan adalah artikel yang memiliki keterkaitan langsung dengan fokus penelitian, memiliki dasar teoritis atau bukti empiris yang relevan, serta memberikan informasi mengenai hubungan antara teknologi digital dan perubahan organisasi. Proses kajian dilakukan melalui beberapa tahap yang meliputi identifikasi literatur, pembacaan kritis, pengelompokan konsep, perbandingan temuan, interpretasi, dan sintesis. Identifikasi literatur dilakukan dengan menggunakan kata kunci yang berkaitan dengan *digital transformation, digital readiness, organizational adaptation, organizational agility, dynamic capabilities, SMEs, MSMEs, dan organizational change*. Literatur yang ditemukan kemudian ditelaah berdasarkan judul, abstrak, isi artikel, relevansi konteks, dan kontribusinya terhadap fokus penelitian. Literatur yang tidak memiliki keterkaitan langsung dengan hubungan transformasi digital dan perubahan organisasi tidak dijadikan dasar utama dalam penyusunan sintesis. Analisis literatur dilakukan secara deskriptif-kualitatif dan interpretatif. Temuan penelitian terdahulu dikelompokkan ke dalam empat tema utama, yaitu *digital readiness, digital transformation, organizational adaptation, dan organizational agility*. Setiap tema kemudian dibandingkan untuk mengidentifikasi persamaan, perbedaan, hubungan, dan kontribusi masing-masing konsep. Proses sintesis dilakukan dengan menghubungkan temuan berbagai penelitian sehingga diperoleh alur konseptual mengenai transformasi digital sebagai proses perubahan organisasi. Pendekatan tersebut sejalan dengan Snyder (2019) yang menekankan bahwa kajian literatur perlu menghasilkan sintesis yang memberikan pemahaman lebih lanjut terhadap suatu bidang, bukan hanya menginventarisasi penelitian sebelumnya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Transformasi Digital sebagai Penggerak Perubahan Organisasi

Transformasi digital merupakan proses perubahan yang terjadi ketika teknologi digital menciptakan gangguan terhadap cara organisasi menjalankan aktivitas dan mendorong organisasi melakukan respons strategis. Vial (2019) menempatkan transformasi digital sebagai proses ketika teknologi digital menciptakan gangguan yang memicu respons strategis organisasi untuk mengubah jalur penciptaan nilai sekaligus menghadapi perubahan struktural dan hambatan organisasi. Perspektif tersebut memperlihatkan bahwa transformasi digital mempunyai dimensi perubahan yang lebih luas daripada digitalisasi informasi. Dalam perspektif organisasi, transformasi digital dapat memengaruhi strategi, struktur, proses, sumber daya, kompetensi, dan pola hubungan dengan pelanggan. Hanelt et al. (2021) menunjukkan bahwa transformasi digital berhubungan dengan perubahan organisasi dan mendorong organisasi menuju desain yang lebih mudah berubah. Organisasi yang menghadapi perkembangan teknologi tidak hanya perlu menambahkan perangkat digital, tetapi juga perlu menyesuaikan cara kerja agar teknologi dapat menghasilkan nilai. Dengan demikian, perubahan teknologi dapat menjadi pemicu perubahan organisasi ketika organisasi melakukan penyesuaian terhadap sistem internalnya.

Pada UMKM, perubahan tersebut dapat terlihat dalam penggunaan *marketplace*, media sosial, pembayaran digital, aplikasi pengelolaan keuangan, sistem informasi pelanggan, dan teknologi berbasis data. Namun, keberadaan teknologi tersebut belum secara otomatis menunjukkan bahwa transformasi digital telah terjadi. Transformasi menjadi lebih bermakna ketika penggunaan teknologi diikuti perubahan proses bisnis, strategi pemasaran, pengelolaan sumber daya, cara mengambil keputusan, dan hubungan dengan pelanggan. Purnomo et al. (2024) menunjukkan bahwa transformasi digital pada UMKM Indonesia dapat memberikan manfaat berupa perluasan jangkauan pasar, peningkatan efisiensi operasional, dan peningkatan profitabilitas. Akan tetapi, keterbatasan sumber daya, keterampilan teknis, dan keamanan data dapat menghambat proses tersebut. Hal ini memperlihatkan bahwa teknologi merupakan salah satu unsur transformasi, sedangkan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan teknologi menjadi bagian dari proses perubahan merupakan faktor yang tidak kalah penting. Sagala dan Óri (2024) juga menekankan bahwa transformasi digital UMKM perlu memperhatikan kondisi awal organisasi, sumber daya yang tersedia, strategi digitalisasi, pembelajaran organisasi, kepemimpinan, dan karakteristik bisnis. Oleh karena itu, transformasi digital dapat dipahami sebagai proses yang berlangsung secara bertahap dan membutuhkan perubahan pada berbagai aspek organisasi. Berdasarkan temuan tersebut, transformasi digital pada UMKM dapat diposisikan sebagai penggerak perubahan organisasi. Teknologi menjadi pemicu eksternal, sedangkan perubahan pada strategi, proses, sumber daya manusia, struktur, dan kemampuan organisasi merupakan bentuk perubahan internal yang terjadi sebagai konsekuensi dari transformasi tersebut.

Digital Readiness sebagai Fondasi Perubahan

Digital readiness merupakan kondisi kesiapan organisasi dalam memahami, menerima, dan menerapkan teknologi digital. Pingali et al. (2023) mengembangkan konstruk digital readiness pada SME di emerging markets dan menemukan tiga dimensi utama, yaitu *technological sensemaking*, *agility*, dan *implementation*. *Technological sensemaking* menunjukkan kemampuan organisasi memahami perkembangan teknologi dan implikasinya bagi bisnis, *agility* menunjukkan kemampuan merespons perubahan, sedangkan *implementation* berkaitan dengan kemampuan menerapkan teknologi dalam aktivitas organisasi. Konsep tersebut menunjukkan bahwa digital readiness tidak hanya berkaitan dengan ketersediaan perangkat atau infrastruktur. Organisasi juga membutuhkan kemampuan untuk memahami mengapa teknologi diperlukan, bagaimana teknologi dapat digunakan, serta bagaimana teknologi tersebut dapat diintegrasikan ke dalam kegiatan bisnis. Dengan demikian, digital readiness mencakup aspek kognitif, organisasional, manajerial, dan implementatif.

Dalam konteks Indonesia, Rafiah et al. (2022) memberikan bukti empiris melalui penelitian terhadap 113 UMKM di Jawa Barat. Penelitian tersebut mengukur kesiapan digital melalui aspek *people*, *process*, *strategy*, *technology*, dan *integration*. Temuan mengenai tingkat kesiapan yang belum optimal menunjukkan bahwa kesadaran terhadap digitalisasi belum selalu diikuti oleh kesiapan organisasi dalam menerapkan teknologi. Aspek manusia menjadi penting karena teknologi membutuhkan individu yang mampu mengoperasikan, memahami, dan mengembangkan penggunaannya. Azzahra et al. (2025) menemukan bahwa *digital readiness* berperan sebagai mediator antara *market culture* dan *innovative work behavior* pada SME Indonesia. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kesiapan digital memiliki keterkaitan dengan perilaku inovatif sehingga proses digitalisasi tidak dapat dipisahkan dari perilaku anggota organisasi. Dengan demikian, *digital readiness* dapat diposisikan sebagai fondasi perubahan karena menentukan kemampuan awal organisasi dalam memahami dan menerapkan teknologi. UMKM yang memiliki teknologi tetapi tidak memiliki kemampuan

manusia, proses, strategi, dan kemampuan implementasi yang memadai belum tentu mampu menghasilkan transformasi yang efektif.

Tabel 1. Sintesis Konsep Digital Readiness

Sumber	Fokus Kajian	Temuan Utama	Posisi dalam Kajian
Pingali et al. (2023)	Digital readiness pada SME emerging markets	<i>Technological sensemaking, agility, dan implementation</i> menjadi dimensi digital readiness	Landasan konseptual
Rafiah et al. (2022)	Kesiapan digital UMKM Indonesia	<i>People, process, strategy, technology, dan integration</i> menjadi aspek kesiapan	Bukti kontekstual Indonesia
Azzahra et al. (2025)	Digital readiness dan innovative work behavior	Digital readiness memediasi hubungan <i>market culture</i> dan <i>innovative work behavior</i>	Bukti aspek perilaku organisasi

Sumber: Diolah penulis berdasarkan hasil kajian literatur

Transformasi Digital dan Adaptasi Organisasi

Transformasi digital menciptakan kebutuhan bagi organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan teknologi, pasar, dan kebutuhan pelanggan. Adaptasi organisasi dalam konteks ini dapat dipahami sebagai proses penyesuaian proses kerja, strategi, sumber daya, struktur, dan perilaku agar organisasi tetap mampu menjalankan aktivitasnya dalam lingkungan yang berubah. Hanelt et al. (2021) menjelaskan bahwa transformasi digital berkaitan dengan munculnya desain organisasi yang lebih mudah berubah dan memungkinkan *continuous adaptation*. Hal ini menunjukkan bahwa adaptasi bukan sekadar respons sementara terhadap satu teknologi, tetapi merupakan proses berkelanjutan yang diperlukan ketika organisasi menghadapi perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan bisnis. Pada tingkat operasional, adaptasi dapat diwujudkan melalui perubahan alur kerja, penggunaan sistem digital, perubahan cara berkomunikasi dengan pelanggan, serta penggunaan informasi dalam pengambilan keputusan. Pada tingkat strategis, adaptasi dapat berupa perubahan saluran pemasaran, model bisnis, strategi penciptaan nilai, dan cara UMKM mengalokasikan sumber daya. Purnomo et al. (2024) menunjukkan bahwa penggunaan teknologi digital dapat memperluas pasar dan meningkatkan efisiensi UMKM. Namun, manfaat tersebut memerlukan perubahan pada proses kerja agar teknologi dapat benar-benar digunakan secara optimal. Sagala dan Ōri (2024) juga menekankan pentingnya digitalisasi yang disesuaikan dengan kondisi awal dan sumber daya UMKM serta disertai pembelajaran organisasi.

Perspektif *dynamic capabilities* semakin memperjelas proses tersebut. Warner dan Wäger (2019) menjelaskan bahwa organisasi dalam transformasi digital perlu memiliki kemampuan *sensing, seizing, dan transforming*. *Sensing* memungkinkan organisasi mengenali perubahan dan peluang digital, *seizing* memungkinkan organisasi mengambil peluang tersebut, sedangkan *transforming* memungkinkan organisasi mengonfigurasi ulang sumber daya dan struktur agar sesuai dengan kebutuhan baru. Dengan demikian, *organizational adaptation* dapat ditempatkan sebagai jembatan antara transformasi digital dan *organizational agility*. Transformasi digital menciptakan kebutuhan perubahan, sedangkan adaptasi merupakan proses ketika organisasi benar-benar menyesuaikan cara kerja, sumber daya, dan kemampuan internal terhadap perubahan tersebut.

Organizational Agility sebagai Kapabilitas Perubahan

Organizational agility merupakan kemampuan organisasi untuk mengantisipasi dan merespons perubahan lingkungan secara cepat, fleksibel, dan efektif. Troise et al. (2022) menjelaskan bahwa agility menjadi semakin penting bagi SME karena organisasi kecil

menghadapi lingkungan yang dinamis dan memiliki sumber daya yang relatif terbatas. Penelitian tersebut menemukan bahwa *digital technology capability*, *relational capability*, dan *innovation capability* merupakan tiga antecedent penting dari organizational agility. *Digital technology capability* memungkinkan organisasi menggunakan teknologi untuk memperoleh informasi dan menjalankan proses bisnis secara lebih efektif. *Relational capability* membantu organisasi membangun hubungan dengan pelanggan dan mitra, sedangkan *innovation capability* memungkinkan organisasi menciptakan produk, proses, atau cara kerja baru. Ketiga kemampuan tersebut dapat saling mendukung dalam membangun agility organisasi.

Perbedaan antara adaptasi dan agility perlu diperhatikan. Adaptasi lebih menekankan proses penyesuaian organisasi terhadap perubahan, sedangkan agility lebih menekankan kemampuan organisasi untuk merespons perubahan dengan cepat dan fleksibel. Oleh karena itu, organisasi dapat melakukan adaptasi tanpa selalu memiliki tingkat agility yang tinggi apabila proses responsnya berlangsung lambat atau tidak fleksibel. Hubungan antara *agility* dan transformasi digital juga bersifat dinamis. Zhang et al. (2024) menemukan bahwa *organizational agility* dan *digital capability* memiliki pengaruh positif terhadap digital transformation pada SME. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa *organizational agility* berpengaruh terhadap *digital capability* dan *digital capability* memediasi hubungan antara *organizational agility* dan *digital transformation*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *organizational agility* bukan hanya hasil dari transformasi digital. Agility juga dapat menjadi kemampuan yang memperkuat transformasi digital berikutnya. Ketika UMKM memiliki kemampuan untuk merespons perubahan dengan cepat, organisasi dapat lebih mudah mengenali kebutuhan teknologi baru, mengembangkan kemampuan digital, dan melakukan penyesuaian terhadap proses bisnis. Dalam konteks Indonesia, Setiawan et al. (2025) memberikan bukti empiris dari 510 MSME di Jawa dan Jakarta mengenai hubungan *digital skills*, *digital transformation*, *dynamic capabilities*, dan *organizational agility*. Penelitian tersebut memperkuat pentingnya kemampuan digital dan kemampuan dinamis dalam membangun kapasitas UMKM menghadapi perubahan. Dengan demikian, *organizational agility* dapat diposisikan sebagai **kapabilitas perubahan** yang memungkinkan UMKM tidak hanya melakukan transformasi digital, tetapi juga mempertahankan kemampuan untuk terus menyesuaikan diri setelah transformasi berlangsung.

Sintesis Hubungan *Digital Readiness*, Transformasi Digital, Adaptasi Organisasi, dan *Organizational Agility*

Berdasarkan kajian literatur, *digital readiness* dapat ditempatkan sebagai kondisi awal yang memungkinkan UMKM memahami, menerima, dan mengimplementasikan teknologi digital. Kesiapan tersebut mencakup kemampuan memahami perkembangan teknologi, kemampuan merespons perubahan, serta kemampuan mengimplementasikan teknologi ke dalam kegiatan organisasi. Dengan demikian, *digital readiness* menjadi dasar yang memungkinkan transformasi digital dilakukan secara lebih terarah. Transformasi digital kemudian menciptakan perubahan terhadap strategi, proses bisnis, sumber daya, kemampuan organisasi, dan pola penciptaan nilai. Vial (2019) menempatkan transformasi digital sebagai proses ketika teknologi digital menciptakan gangguan yang mendorong organisasi melakukan respons strategis dan mengubah jalur penciptaan nilai. Hanelt et al. (2021) selanjutnya menunjukkan bahwa transformasi digital berkaitan dengan perubahan organisasi dan desain yang lebih mudah beradaptasi.

Perubahan tersebut membutuhkan *organizational adaptation*. Teknologi yang telah diterapkan perlu diintegrasikan ke dalam sistem kerja, strategi, sumber daya, dan perilaku organisasi. Adaptasi menjadi proses yang menerjemahkan transformasi teknologi menjadi

perubahan nyata dalam organisasi. Perspektif *dynamic capabilities* memperkuat pemahaman tersebut karena organisasi harus mampu mengenali perubahan, mengambil peluang, dan mengonfigurasi kembali sumber daya. Adaptasi yang berlangsung secara berkelanjutan selanjutnya berkaitan dengan *organizational agility*. Ketika organisasi telah terbiasa menyesuaikan proses, mengembangkan kemampuan, dan merespons perubahan, organisasi memiliki kapasitas yang lebih besar untuk bergerak secara cepat dan fleksibel. Troise et al. (2022) menunjukkan bahwa kemampuan teknologi digital, relasional, dan inovasi mendukung terbentuknya *organizational agility* pada SME. Hubungan tersebut tidak sepenuhnya bersifat linear. Zhang et al. (2024) menunjukkan bahwa *organizational agility* dapat memperkuat *digital capability* dan selanjutnya mendukung digital transformation. Dengan demikian, *agility* dapat menjadi konsekuensi sekaligus penguat transformasi digital. Berdasarkan sintesis tersebut, hubungan utama dapat dirumuskan sebagai *Digital Readiness* → *Digital Transformation* → *Organizational Adaptation* → *Organizational Agility*. Alur tersebut menjelaskan bahwa organisasi perlu memiliki kesiapan sebelum melakukan transformasi, transformasi menciptakan kebutuhan adaptasi, dan adaptasi yang berlangsung secara berkelanjutan dapat memperkuat *agility* organisasi.

Tabel 2. Sintesis Hubungan Antar Konsep

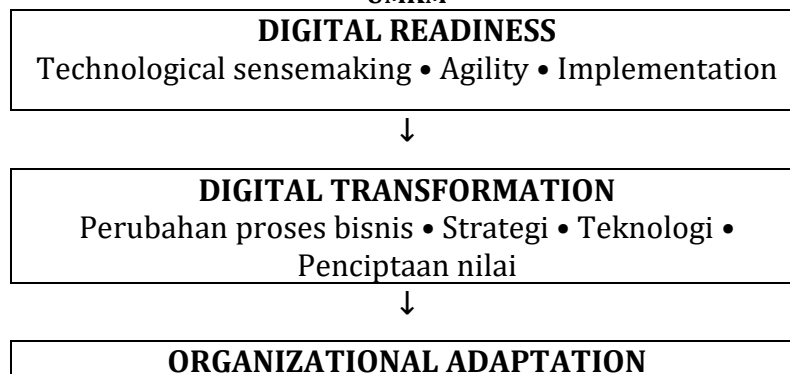
Konsep	Peran dalam Perubahan Organisasi	Bentuk Utama	Hubungan dengan Konsep Berikutnya
Digital Readiness	Kondisi awal/fondasi	<i>Technological sensemaking, agility, dan implementation</i>	Memungkinkan transformasi digital
Digital Transformation	Pemicu proses perubahan	Perubahan teknologi, proses, strategi, dan penciptaan nilai	Menciptakan kebutuhan adaptasi
Organizational Adaptation	Proses penyesuaian	Penyesuaian proses, strategi, sumber daya, struktur, dan perilaku	Mendukung terbentuknya <i>agility</i>
Organizational Agility	Kapabilitas merespons perubahan	Kecepatan, fleksibilitas, responsiveness, inovasi	Memperkuat kemampuan digital dan transformasi berikutnya

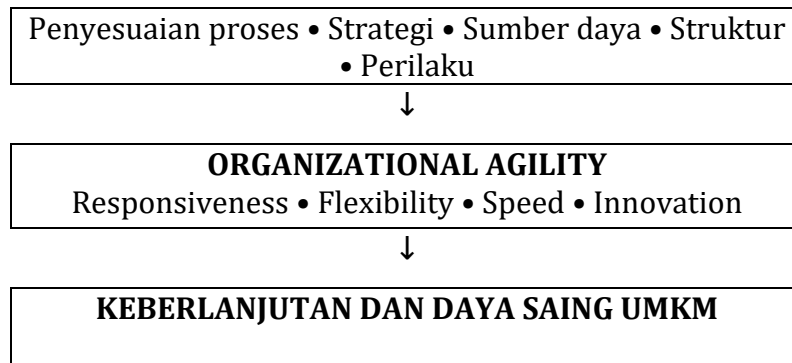
Sumber: Diolah penulis berdasarkan Pingali et al. (2023), Vial (2019), Hanelt et al. (2021), Troise et al. (2022), Warner dan Wäger (2019), serta Zhang et al. (2024)

Kerangka Konseptual Hasil Kajian

Berdasarkan hasil sintesis literatur, kerangka konseptual penelitian dapat digambarkan sebagai berikut.

Gambar 1. Kerangka Konseptual Transformasi Digital sebagai Penggerak Perubahan Organisasi pada UMKM





↳ Umpan balik: *organizational agility* memperkuat *digital capability* dan mendukung transformasi berikutnya
Sumber: Diolah penulis berdasarkan hasil kajian literatur.

Kerangka tersebut menunjukkan bahwa *digital readiness* menjadi kondisi awal yang memungkinkan UMKM melakukan transformasi digital. Transformasi digital kemudian menjadi pemicu perubahan terhadap proses bisnis, strategi, sumber daya, dan pola penciptaan nilai. Perubahan tersebut membutuhkan *organizational adaptation* agar teknologi dapat terintegrasi ke dalam sistem kerja organisasi. Adaptasi yang berkelanjutan kemudian mendukung terbentuknya *organizational agility* yang memungkinkan UMKM merespons perubahan secara cepat dan fleksibel. Kerangka tersebut juga menunjukkan adanya hubungan yang bersifat dinamis. *Organizational agility* yang terbentuk tidak hanya menjadi hasil dari proses transformasi, tetapi dapat memperkuat *digital capability* dan mendukung transformasi digital berikutnya. Hubungan ini sejalan dengan Zhang et al. (2024) yang menemukan hubungan antara *organizational agility*, *digital capability*, dan *digital transformation* pada SME. Dengan demikian, transformasi digital pada UMKM tidak tepat dipahami sebagai proyek teknologi yang memiliki titik akhir tertentu. Transformasi lebih tepat dipahami sebagai proses perubahan organisasi yang berlangsung secara berkelanjutan karena perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan bisnis terus menciptakan kebutuhan baru bagi organisasi untuk belajar, beradaptasi, dan merespons secara cepat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur, transformasi digital pada UMKM Indonesia merupakan proses perubahan organisasi yang tidak hanya berfokus pada penerapan teknologi, tetapi juga mencakup penyesuaian proses bisnis, strategi, sumber daya, dan kemampuan internal. *Digital readiness* menjadi fondasi penting yang menentukan kesiapan UMKM dalam memahami, menerima, dan mengimplementasikan teknologi digital. Transformasi digital mendorong *organizational adaptation* melalui perubahan proses kerja, strategi, struktur, dan pemanfaatan sumber daya. Dalam hal ini, *dynamic capabilities* berperan dalam membantu UMKM mengenali perubahan, memanfaatkan peluang, serta menyesuaikan kemampuan organisasi. Adaptasi yang berkelanjutan selanjutnya mendukung terbentuknya *organizational agility*, yaitu kemampuan merespons perubahan teknologi, pasar, dan kebutuhan pelanggan secara cepat, fleksibel, dan inovatif. Hasil sintesis menunjukkan bahwa *digital readiness*, *digital transformation*, *organizational adaptation*, dan *organizational agility* memiliki keterkaitan dalam proses perubahan organisasi. Hubungan tersebut bersifat dinamis karena *agility* dapat memperkuat kemampuan digital dan mendukung transformasi selanjutnya. Dengan demikian, transformasi digital perlu dipahami sebagai proses perubahan yang berkelanjutan untuk mendukung daya saing dan keberlanjutan UMKM Indonesia.

Saran

Berdasarkan hasil kajian, UMKM disarankan untuk tidak memandang transformasi digital hanya sebagai kegiatan membeli atau menggunakan teknologi baru, tetapi sebagai proses perubahan organisasi yang membutuhkan kesiapan sumber daya manusia, proses bisnis, strategi, dan kemampuan organisasi. Pengembangan *digital readiness* perlu dilakukan secara bertahap dengan memperhatikan kebutuhan dan kondisi masing-masing UMKM. Pemilik dan pimpinan UMKM juga perlu meningkatkan kompetensi digital karyawan, membangun budaya belajar, dan memberikan dukungan terhadap proses perubahan agar teknologi dapat diintegrasikan ke dalam kegiatan organisasi. Selain itu, UMKM perlu memperkuat *organizational agility* melalui pengembangan kemampuan digital, hubungan dengan pelanggan dan mitra, serta inovasi agar mampu merespons perubahan lingkungan secara cepat dan fleksibel. Bagi peneliti selanjutnya, kajian ini dapat dikembangkan melalui penelitian empiris dengan melibatkan UMKM secara langsung untuk menguji hubungan antara *digital readiness*, *digital transformation*, *organizational adaptation*, *organizational agility*, dan kinerja UMKM. Penelitian selanjutnya juga dapat membandingkan tingkat kesiapan dan kemampuan adaptasi UMKM berdasarkan sektor usaha, ukuran usaha, wilayah, atau tingkat digitalisasi yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Azzahra, F., Salendu, A., & Sengkananingrum, A. N. (2025). Does digital readiness matter? The mediating role of digital readiness between organizational culture and innovative work behavior among SMEs in Indonesia. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 11(2), 368. <https://doi.org/10.17358/ijbe.11.2.368>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Pingali, S. R., Singha, S., Arunachalam, S., & Pedada, K. (2023). Digital readiness of small and medium enterprises in emerging markets: The construct, propositions, measurement, and implications. *Journal of Business Research*, 164, 113973. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113973>
- Purnomo, S., Nurmalitasari, N., & Nurchim, N. (2024). Digital transformation of MSMEs in Indonesia: A systematic literature review. *Journal of Management and Digital Business*, 4(2), 301–312. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v4i2.1121>
- Rafiah, K. K., Widiyanto, S., Kamal, I., Shofiana, A., Fajar, A. M., & Rudini, A. A. (2022). Digital readiness of SMEs: An insight from Indonesia. *AFEBI Management and Business Review*, 7(1), 12–26. <https://doi.org/10.47312/ambr.v7i01.517>
- Rozak, H. A., Adhiatma, A., & Fitriati, I. R. (2021). Strengthening digital ecosystem for SMEs through readiness to change and agile leadership. *Jurnal Siasat Bisnis*, 25(2), 155–165. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol25.iss2.art6>
- Sagala, G. H., & Őri, D. (2024). Toward SMEs digital transformation success: A systematic literature review. *Information Systems and e-Business Management*, 22(4), 667–719. <https://doi.org/10.1007/s10257-024-00682-2>
- Sari, M., & Asmendri, A. (2020). Penelitian kepustakaan (*library research*) dalam penelitian pendidikan IPA. *Natural Science: Jurnal Penelitian Bidang IPA dan Pendidikan IPA*, 6(1), 41–53. <https://doi.org/10.15548/nsc.v6i1.1555>
- Setiawan, B., Pamungkas, B., Mekaniwati, A., & Kusuma, P. M. (2025). The strategic role of digital transformation, dynamic and agile capabilities for the performance of micro, small, and

- medium enterprises (MSMEs). *The Bottom Line*, 38(2), 130–153.
<https://doi.org/10.1108/BL-08-2024-0120>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121227.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121227>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Zhang, M., Chen, X., Xie, H., Esposito, L., Parziale, A., Taneja, S., & Siraj, A. (2024). Top of tide: Nexus between organization agility, digital capability and top management support in SME digital transformation. *Heliyon*, 10(10), e31579.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31579>