EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi
Vol.6, No.1, November 2026

Pengaruh *Agility Management* Dan Inovasi Digital Terhadap Ketahanan Bisnis UMKM Di Kabupaten Garut

Siti Ainun Syofariatul[1], Acep Abdul Basit[2], Irfan Rizki Gumilar [3]

[1,2,3]Fakultas Ekonomi, Universitas Garut, Indonesia
E-mail: ainunsyofariatul@gmail.com[1] , acep.basit@uniga.ac.id [2] , irfanrizki@uniga.ac.id [3]

Article History:
Received: 28 Juli 2026
Revised: 03 Agustus 2026
Accepted: 28 Oktober 2026

Keywords: *Agility Management; Inovasi Digital; Ketahanan Bisnis; UMKM; SEM-PLS*

Abstract: *Ketidakpastian lingkungan bisnis dan percepatan transformasi digital menuntut UMKM memiliki kemampuan adaptif untuk memperkuat ketahanan bisnis. Namun, penelitian yang mengintegrasikan Agility Management dan inovasi digital dalam menjelaskan ketahanan bisnis UMKM masih terbatas. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Agility Management terhadap inovasi digital dan ketahanan bisnis, serta pengaruh inovasi digital terhadap ketahanan bisnis UMKM di Kabupaten Garut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan teknik sampling jenuh. Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Agility Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi digital dan ketahanan bisnis. Selain itu, inovasi digital juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan bisnis UMKM. Temuan ini memperkuat Dynamic Capability Theory yang menjelaskan bahwa kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan serta memanfaatkan inovasi digital merupakan kapabilitas dinamis yang berperan penting dalam meningkatkan ketahanan bisnis. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan model empiris yang mengintegrasikan Agility Management dan inovasi digital sebagai kapabilitas dinamis dalam menjelaskan ketahanan bisnis UMKM di Kabupaten Garut.*

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang dipicu oleh ketidakpastian ekonomi, perkembangan teknologi digital, dan perubahan perilaku konsumen menuntut organisasi memiliki kemampuan beradaptasi secara cepat. Kondisi ini semakin terasa pada UMKM yang menghadapi keterbatasan sumber daya, sehingga lebih rentan terhadap dinamika lingkungan bisnis. Sebagai penggerak utama perekonomian nasional, UMKM memberikan kontribusi besar terhadap penyerapan tenaga

kerja, pemerataan pendapatan, serta pertumbuhan ekonomi. Oleh karena itu, meningkatnya persaingan usaha serta percepatan transformasi digital menuntut UMKM tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga membangun kapabilitas adaptif untuk memperkuat ketahanan bisnis.

Kabupaten Garut merupakan salah satu daerah dengan jumlah UMKM yang sangat besar, mencapai 304.500 unit usaha dengan struktur yang didominasi oleh usaha mikro sebesar 95,7% (BPS Kabupaten Garut, 2024; DisKop Kabupaten Garut, 2024) . UMKM di Kabupaten Garut tersebar pada berbagai sektor ekonomi, meliputi perdagangan, pertanian dan perkebunan, jasa, industri pengolahan, serta peternakan dan perikanan. Meskipun demikian, tingkat adopsi inovasi digital masih menunjukkan kesenjangan. Rata-rata 67,3% UMKM memanfaatkan media sosial sebagai sarana pemasaran, namun penggunaan e-commerce baru mencapai 36,8% dan sistem pembayaran digital sebesar 52,4% (DisKop Kabupaten Garut, 2024) . Di sisi lain, ketahanan bisnis UMKM juga bervariasi menurut skala usaha, di mana hanya 69,8% usaha mikro mampu bertahan lebih dari tiga tahun.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital belum sepenuhnya disertai peningkatan ketahanan bisnis, khususnya pada usaha mikro. Transformasi digital tidak akan berjalan secara optimal jika hanya mengandalkan teknologi. Kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan bisnis turut menentukan keberhasilan proses tersebut. Kapabilitas tersebut tercermin dalam *Agility Management*, yaitu kemampuan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan secara cepat, fleksibel, dan proaktif. Dalam perspektif *Dynamic Capability Theory*, kemampuan tersebut memungkinkan organisasi mengenali perubahan, mengambil keputusan secara cepat, serta mengonfigurasi kembali sumber daya sehingga mampu mendorong inovasi digital dan memperkuat ketahanan bisnis.

Penelitian ini bertumpu pada *Dynamic Capability Theory* yang dikembangkan oleh *(Teece, 2007)* . Teori ini menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif organisasi dalam lingkungan yang dinamis ditentukan oleh kapabilitas untuk melakukan *sensing, seizing,* dan *transforming*. Kapabilitas *sensing* memungkinkan organisasi mengenali peluang dan ancaman, *seizing* mencerminkan kemampuan mengambil keputusan dan memanfaatkan peluang secara cepat, sedangkan *transforming* menggambarkan kemampuan merekonfigurasi sumber daya menjadi keunggulan bersaing. Dalam penelitian ini, *Agility Management* merepresentasikan kapabilitas *sensing* dan *seizing*, sedangkan inovasi digital merepresentasikan proses *transforming* melalui pemanfaatan teknologi digital. Integrasi ketiga kapabilitas tersebut diharapkan menghasilkan ketahanan bisnis sebagai keluaran utama kapabilitas dinamis. Pemetaan ini menjadi dasar konseptual penyusunan hipotesis sekaligus membedakan penelitian ini dari kajian sebelumnya yang umumnya hanya menggunakan *Dynamic Capability Theory* sebagai landasan konseptual tanpa mengoperasionalkan mekanisme *sensing, seizing, transforming* ke dalam model empiris.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Agility Management* maupun inovasi digital memiliki peran penting dalam meningkatkan ketahanan dan kinerja organisasi. *(Dyah et al., 2025)* membuktikan bahwa *entrepreneurial Agility* mendorong inovasi dan meningkatkan *entrepreneurial Resilience* pada UMKM sektor kerajinan. *(Awad & Martín-Rojas, 2024)* menemukan bahwa transformasi digital meningkatkan ketahanan organisasi melalui pembelajaran organisasi dan inovasi pada UKM di Spanyol. Selain itu, *(Vial, 2019)* dan *(Verhoef et al., 2021)* menegaskan bahwa inovasi digital merupakan bagian dari transformasi organisasi yang mampu meningkatkan efisiensi operasional, memperluas akses pasar, dan memperkuat daya saing usaha. Temuan tersebut juga sejalan dengan penelitian *(Ivan Widjaja et al., 2024)* , serta *(Sabil et al., 2025)* yang menunjukkan bahwa kapabilitas adaptif, transformasi digital, dan inovasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan ketahanan UMKM. Studi tinjauan

sistematis *(Conz & Magnani, 2020)* turut menegaskan bahwa ketahanan organisasi merupakan konstruk multidimensional yang dibentuk oleh proses pembelajaran organisasi dan kapabilitas dinamis, sejalan dengan temuan *(Susilawati, 2024)* bahwa percepatan transformasi digital mempercepat pemulihan dan penguatan ketahanan UMKM di tengah ketidakpastian pasar.

Meskipun demikian, temuan dari penelitian terdahulu belum memberikan gambaran yang sepenuhnya komprehensif, sehingga masih terdapat tiga *research gap* yang menjadi dasar penelitian ini. Pertama, *gap* teoretis, yaitu sebagian besar penelitian masih menguji *Agility Management* dan inovasi digital secara terpisah sehingga hubungan keduanya sebagai kapabilitas dinamis dalam menjelaskan ketahanan bisnis belum banyak dikaji. Kedua, *gap* kontekstual, yaitu mayoritas penelitian dilakukan pada perusahaan besar atau UKM di negara maju, sedangkan bukti empiris pada konteks UMKM di daerah berkembang seperti Kabupaten Garut masih terbatas. Ketiga, *gap* metodologis, yaitu penelitian yang mengintegrasikan *Agility Management* dan inovasi digital menggunakan pendekatan *SEM-PLS* pada model multidimensional masih relatif sedikit ditemukan dalam literatur manajemen UMKM di Indonesia.

Berdasarkan ketiga *research gap* tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan berupa pengembangan model empiris integratif yang menempatkan *Agility Management* dan inovasi digital sebagai kapabilitas dinamis yang saling melengkapi dalam membentuk ketahanan bisnis UMKM. Berbeda dengan penelitian terdahulu, penelitian ini mengoperasionalkan secara eksplisit mekanisme *sensing, seizing, transforming* dari *Dynamic Capability Theory* ke dalam hubungan struktural antara *Agility Management*, inovasi digital, dan ketahanan bisnis. Selain memperluas penerapan *Dynamic Capability Theory* pada konteks UMKM, penelitian ini juga memberikan bukti empiris baru pada UMKM di Kabupaten Garut yang memiliki karakteristik dominasi usaha mikro dan tingkat adopsi digital yang masih bervariasi. Dengan demikian, studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam aspek teoritis untuk kemajuan ilmu manajemen, sekaligus menjadi dasar penyusunan strategi peningkatan kemampuan adaptif dan percepatan transformasi digital bagi pelaku UMKM maupun pemerintah daerah.Berdasarkan penjelasan tersebut, kajian ini bertujuan untuk mengevaluasi dampak dari *Agility Management* terhadap inovasi digital serta ketahanan usaha, dan juga melihat sejauh mana inovasi digital mempengaruhi ketahanan bisnis UMKM di Kabupaten Garut.

Berdasarkan *research gap* tersebut, kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian model yang mengintegrasikan *Agility Management*, Inovasi Digital, dan Ketahanan Bisnis pada UMKM di Kabupaten Garut dalam satu kerangka konseptual berbasis *Dynamic Capability Theory*. Tidak seperti penelitian sebelumnya yang umumnya menguji hubungan antarvariabel secara parsial atau pada konteks perusahaan besar, penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai peran *Agility Management* dalam mendorong Inovasi Digital sekaligus meningkatkan Ketahanan Bisnis pada UMKM. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memperluas penerapan *Dynamic Capability Theory* sekaligus memberikan rekomendasi bagi penguatan daya saing dan ketahanan UMKM di era transformasi digital.

LANDASAN TEORI

Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien *(Stephen P. Robbins; Mary A. Coulter, 2021)*. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, efektivitas manajemen tidak hanya bergantung pada kemampuan mengelola sumber daya, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan. Bagi UMKM, kemampuan adaptif tersebut menjadi prasyarat untuk menjaga keberlangsungan usaha sekaligus meningkatkan daya saing di

tengah ketidakpastian lingkungan bisnis.

Agility Management merupakan kapabilitas organisasi untuk membaca perubahan lingkungan lalu merespons secara cepat, fleksibel, dan proaktif melalui penyesuaian strategi maupun proses operasional. Kapabilitas ini memungkinkan organisasi mengantisipasi perubahan pasar, mengelola risiko, mengidentifikasi peluang dan ancaman, serta mengambil keputusan secara cepat dan tepat dalam merespons dinamika lingkungan bisnis. *(Dyah et al., 2025)* membuktikan bahwa *entrepreneurial agility* berpengaruh positif terhadap inovasi dan *entrepreneurial Resilience* pada UMKM sektor kerajinan. Temuan tersebut diperkuat *(Ivan Widjaja et al., 2024)* yang menunjukkan bahwa strategi *Agility* dan manajemen risiko mampu meningkatkan kemampuan adaptasi, daya saing, serta ketahanan UMKM secara berkelanjutan. Selain itu, *(Sabil et al., 2025)* menjelaskan bahwa kemampuan adaptif menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan usaha di tengah perubahan lingkungan bisnis. Dalam perspektif *Dynamic Capability Theory*, kemampuan tersebut merepresentasikan proses *sensing* dan *seizing*, yaitu kemampuan organisasi mengenali perubahan serta memanfaatkan peluang melalui pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Dengan demikian, *Agility Management* dipahami sebagai kapabilitas dinamis yang menjadi fondasi organisasi dalam mendorong inovasi digital sekaligus memperkuat ketahanan bisnis. Dalam penelitian ini, *Agility Management* diukur melalui lima dimensi, yaitu responsivitas terhadap perubahan, fleksibilitas operasional, kecepatan pengambilan keputusan, pembelajaran organisasi, serta kolaborasi dan jejaring. Studi *(AlNuaimi et al., 2022)* menunjukkan bahwa *organizational Agility* dipengaruhi oleh kapabilitas dinamis perusahaan dalam menghadapi ketidakpastian bisnis.

Inovasi digital merupakan proses transformasi aktivitas bisnis melalui pemanfaatan teknologi digital untuk menciptakan nilai tambah, efisiensi operasional, dan daya saing *(Verhoef et al., 2021; Vial, 2019)* . Pada UMKM, inovasi ini terwujud melalui pemasaran digital, digitalisasi proses bisnis, inovasi produk berbasis teknologi, sistem pembayaran digital, serta peningkatan literasi digital. Sejumlah studi menunjukkan bahwa transformasi digital berkontribusi signifikan terhadap ketahanan dan keberlanjutan UMKM. *(Putritamara et al., 2023)* membuktikan bahwa transformasi digital meningkatkan ketahanan UMKM, temuan yang diperkuat *(Sabil et al., 2025)* yang menyebut digitalisasi sebagai pendorong utama inovasi berkelanjutan di tengah disrupsi global. *(Kraus et al., 2022)* menegaskan posisi transformasi digital sebagai arus utama riset manajemen bisnis kontemporer, sejalan dengan *(Febrianita et al., 2023)* yang menempatkannya sebagai strategi kunci ketahanan UMKM di era *Society 5.0.* Dalam perspektif *Dynamic Capability Theory*, inovasi digital merepresentasikan proses *transforming*, yaitu kemampuan organisasi merekonfigurasi sumber daya berbasis teknologi untuk menciptakan nilai tambah dan keunggulan bersaing. Inovasi digital memberikan kesempatan bagi UMKM untuk meningkatkan efektivitas operasional, memperluas jangkauan pasar, serta memperkuat kompetisi dan ketahanan usaha dengan cara yang berkelanjutan.

Ketahanan Bisnis UMKM menggambarkan kemampuan organisasi untuk mempertahankan keberlangsungan usaha, beradaptasi terhadap perubahan, serta pulih dari berbagai tekanan yang memengaruhi operasional, kondisi keuangan, maupun pasar. Penelitian ini menggunakan *Dynamic Capability Theory (Teece, 2007)* sebagai landasan utama dan *Organizational Resilience Theory* sebagai teori pendukung. Menurut *(Karman, 2020)*, fleksibilitas dan kapasitas *coping* menjadi unsur penting dalam membangun *resiliensi* organisasi. Dalam kerangka *Dynamic Capability Theory*, proses *sensing, seizing,* dan *transforming* menjelaskan bahwa organisasi yang mampu mengenali perubahan, meresponsnya melalui *Agility Management*, serta merekonfigurasi sumber daya melalui Inovasi Digital akan memiliki ketahanan bisnis yang lebih baik.

Berdasarkan landasan teoritis tersebut, penelitian ini mengembangkan model konseptual yang menempatkan *Agility Management* sebagai kapabilitas dinamis yang memengaruhi Inovasi Digital dan Ketahanan Bisnis UMKM. Sementara itu, Inovasi Digital diposisikan sebagai kapabilitas strategis yang turut memperkuat ketahanan bisnis. Hubungan antarvariabel dijelaskan melalui mekanisme *sensing,seizing,transforming*, yang menunjukkan bahwa kemampuan organisasi dalam mengenali perubahan, mengambil keputusan secara cepat, dan mengoptimalkan sumber daya menjadi dasar terbentuknya ketahanan bisnis UMKM.

METODE PENELITIAN

Studi ini menerapkan metode kuantitatif dengan rancangan eksplanatori untuk menganalisis hubungan sebab akibat antara *Agility Management*, Inovasi Digital, dan Ketahanan Bisnis UMKM. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan pengujian hipotesis berdasarkan hubungan antarvariabel yang dirumuskan secara teoretis *(Uma Sekaran; Roger Bougie, 2020*). Objek penelitian adalah UMKM di Kabupaten Garut, Jawa Barat, dengan responden pemilik atau pengelola yang terlibat dalam pengambilan keputusan strategis dan penerapan teknologi digital. Populasi penelitian berjumlah 100 UMKM yang telah menerapkan atau terpapar digitalisasi. Karena seluruh populasi dapat dijangkau, penelitian ini menggunakan metode pengambilan sampel secara menyeluruh (*census*) sehingga seluruh anggota populasi dijadikan bagian dari sampel *(Sugiyono, 2022)*.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner menggunakan skala Likert lima poin. Penelitian ini menggunakan *Agility Management* (X1) sebagai variabel eksogen, Inovasi Digital (X2) sebagai variabel endogen, dan Ketahanan Bisnis UMKM (Y) sebagai variabel endogen. Analisis data dilakukan dengan menggunakan *SEM-PLS* melalui *SmartPLS 4*, karena metode ini dapat meneliti interaksi antar variabel laten, serta tidak memerlukan normalitas data yang ketat *(Hair, 2022)* . Evaluasi *outer* model meliputi validitas konvergen yang diuji menggunakan nilai *outer loading* (≥ 0,70) dan AVE (≥ 0,50), sedangkan validitas diskriminan dievaluasi melalui *Heterotrait–Monotrait Ratio* (HTMT ≤ 0,90). Reliabilitas konstruk dinilai berdasarkan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (> 0,70) *(Hair, 2022)* . Selanjutnya, *inner model* dievaluasi menggunakan nilai R-Square (R^2), F-Square (f^2), Q-Square (Q^2), dan *path coefficient*. Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik bootstrapping sebanyak 5.000 subsamples, dengan kriteria signifikansi *t-statistic* > 1,96 dan p-*value* < 0,05 *(Hair, 2022)*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 100 pemilik atau pengelola UMKM di Kabupaten Garut dan dianalisis secara deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden berdasarkan profil usahanya. Berdasarkan umur perusahaan, responden dikelompokkan ke dalam tiga kategori, yaitu usaha dengan umur <1 tahun, >1–3 tahun, dan >5 tahun. Hasil analisis menunjukkan bahwa responden didominasi oleh usaha yang berumur >1–3 tahun, yaitu sebesar 38%, sementara usaha yang berumur <1 tahun dan usaha yang telah beroperasi selama >5 tahun masing-masing memiliki proporsi sebesar 31%. Rincian distribusi responden berdasarkan umur perusahaan disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil Responden Berdasarkan Umur Perusahaan

Umur Perusahaan	Jumlah	Persentase
< 1 Tahun	31	31%
> 1–3 Tahun	38	38%

> 5 Tahun	31	31%
Total	100	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Dari sisi jenis industri, mayoritas responden bergerak di bidang makanan dan minuman (termasuk F&B, jus, seblak, serta usaha penginapan dengan layanan makanan) sebesar 54%, diikuti oleh sektor fashion dan aksesoris (termasuk fashion, aksesoris, dan kecantikan kuku) sebesar 14%. Sektor-sektor lain seperti percetakan/ATK/fotokopi, elektronik dan jasa servis, peternakan, perdagangan umum, otomotif, perhiasan, dan jasa foto memiliki proporsi yang jauh lebih kecil, mencerminkan tingginya konsentrasi UMKM Garut pada sektor kuliner sebagai penggerak ekonomi mikro lokal. Rincian selengkapnya disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Profil Responden Berdasarkan Jenis Industri

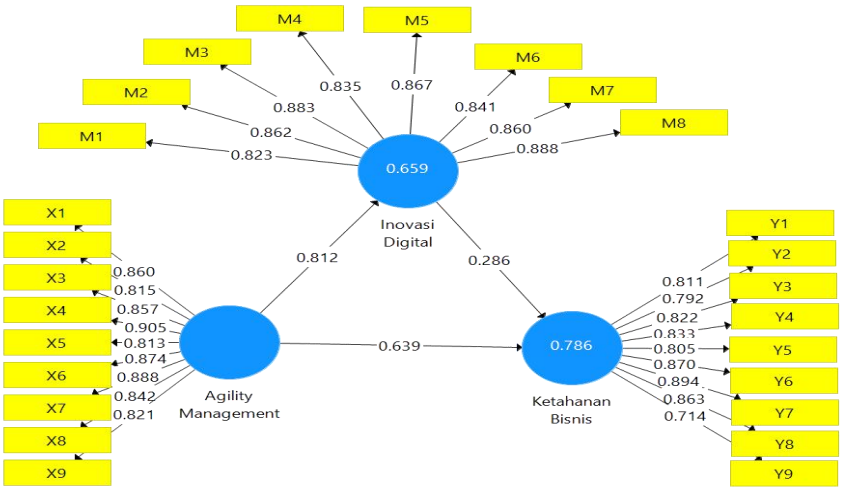
Jenis Usaha	Frekuensi	Persentase
Makanan & Minuman (F&B, jus, seblak, dagang makanan, penginapan)	54	54%
Fashion & Aksesoris (fashion, aksesoris, kosmetik, kecantikan kuku)	14	14%
Percetakan, ATK & Fotokopi	5	5%
Elektronik, HP & Jasa Servis Komputer	4	4%
Peternakan	3	3%
Perdagangan Umum (distributor, sembako, bahan bangunan)	3	3%
Otomotif & Sparepart Motor	2	2%
Perhiasan	1	1%
Toko Alat Jahit	1	1%
Benang Gelasan & Layang-layang	1	1%
Jasa Foto	1	1%
Total	100	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Analisis *Outer* Model

Convergent Validity

Pengujian *outer* model dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu mengukur konstruk laten secara valid dan reliabel. Validitas konvergen dievaluasi berdasarkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan *loading factor*, dengan indikator dinyatakan memenuhi kriteria apabila memiliki nilai *loading factor* di atas 0,60.



Gambar 1. *Outer* Loadings

Hasil analisis model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian telah memenuhi persyaratan validitas konvergen. Variabel *Agility Management* (X_1) yang diukur melalui sembilan indikator (X1–X9) memiliki nilai *loading factor* berkisar antara 0,815 hingga 0,905. Variabel Inovasi Digital (X_2) yang diukur melalui delapan indikator (M1–M8) menunjukkan nilai *loading factor* antara 0,823 hingga 0,888. Sementara itu, Variabel Ketahanan Bisnis UMKM (Y), yang diukur melalui sembilan indikator (Y1–Y9), memiliki nilai *loading factor* dalam rentang 0,714 hingga 0,894. Semua indikator menunjukkan *loading factor* yang memadai, sehingga tidak ada indikator yang perlu dieliminasi. Oleh karena itu, seluruh indikator dinyatakan layak dan dapat digunakan pada tahap pengujian model struktural (*inner model*).

Discriminant Validity

Tabel 3. *Fornell-Lacker*

	Agility Management	**Inovasi Digital**	**Ketahanan Bisnis**
agility Management	0,853		
Inovasi Digital	0,812	0,858	
Ketahanan Bisnis	0,871	0,805	0,824

Sumber: Hasil Pengolahan Data *SmartPLS* (2026)

Hasil evaluasi validitas diskriminan melalui pendekatan Fornell-Larcker memperlihatkan bahwa nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) pada variabel *Agility Management* sebesar 0,853, Inovasi Digital sebesar 0,858, dan Ketahanan Bisnis sebesar 0,824. Nilai korelasi antara *Agility Management* dengan Inovasi Digital sebesar 0,812, *Agility Management* dengan Ketahanan Bisnis sebesar 0,871, serta Inovasi Digital dengan Ketahanan Bisnis sebesar 0,805. Hasil tersebut menunjukkan bahwa validitas diskriminan berdasarkan kriteria *Fornell-Larcker* belum sepenuhnya terpenuhi.

***Average Variance Extracted* (AVE)**

Tabel 4. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	***Average Variance Extracted* (AVE)**
Agility Management	0,728
Inovasi Digital	0,736
Ketahanan Bisnis	0,679

Sumber: Hasil Pengolahan Data *SmartPLS* (2026)

Average Variance Extracted (AVE) digunakan untuk mengevaluasi validitas konvergen suatu konstruk, dengan kriteria nilai AVE harus melebihi 0,50. Berdasarkan Tabel 4, nilai AVE *agility Management*, Inovasi Digital, dan Ketahanan Bisnis masing-masing sebesar 0,728; 0,736; dan 0,679. Seluruh nilai tersebut berada di atas batas minimum, sehingga setiap konstruk dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen dan mampu menjelaskan varians indikator secara memadai.

Uji *Composite Reability*

Tabel 5. *Composite Reability*

	Cronbach's Alpha	***Composite Reliability***
Agility Management	0,953	0,960
Inovasi Digital	0,949	0,957
Ketahanan Bisnis	0,940	0,950

Sumber: Hasil Pengolahan Data *SmartPLS* (2026)

Berdasarkan Tabel 5, seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70. *Agility Management*, Inovasi Digital, dan Ketahanan Bisnis masing-masing memperoleh nilai reliabilitas yang memenuhi kriteria, sehingga seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan memiliki tingkat konsistensi yang baik.

Analisis *Inner model*

Analisis R-Square, F-Square, Q-Square

Tabel 6a. Nilai *R-Square* dan *R-Square Adjusted*

Konstruk Endogen	R Square	R Square Adjusted
Inovasi Digital	0,659	0,656
Ketahanan Bisnis	0,786	0,782

Sumber: Hasil Pengolahan Data *SmartPLS* (2026)

Berdasarkan Tabel 6a, nilai R-Square sebesar 0,659 menunjukkan bahwa *Agility Management* mampu menjelaskan 65,9% variasi Inovasi Digital, sedangkan 34,1% sisanya dipengaruhi faktor di luar model penelitian. Sementara itu, nilai R-Square Ketahanan Bisnis sebesar 0,786 mengindikasikan bahwa *Agility Management* dan Inovasi Digital secara bersama-sama mampu menjelaskan 78,6% variasi Ketahanan Bisnis, sedangkan 21,4% lainnya dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti.

Tabel 6b. Nilai *F-Square (Effect Size)*

	Agility Management	**Inovasi Digital**	**Ketahanan Bisnis**
Agility Management		1,933 (besar)	0,651 (besar)
Inovasi Digital			0,131 (kecil)
Ketahanan Bisnis			

Sumber: Hasil Pengolahan Data *SmartPLS* (2026)

Berdasarkan Tabel 6b, nilai *f-Square* menunjukkan bahwa *Agility Management* memiliki efek yang besar terhadap *Inovasi Digital* (f^2 = 1,933) dan Ketahanan Bisnis (f^2 = 0,651). Sementara itu, Inovasi Digital memiliki efek yang kecil terhadap Ketahanan Bisnis (f^2 = 0,131).

Uji Hipotesis *(Path coefficient)*

Tabel 7. Hasil Uji *Path coefficient* dan Bootsrapping Uji Signifikansi

	Original Sample (O)	***Sample Mean (M)***	***Standard Deviation (STDEV)***	***T Statistics (|O/STDEV|)***	***P Values***	**Keterangan**
Agility Management -> Inovasi Digital	0,812	0,812	0,052	15,664	0,000	Diterima
Agility Management -> Ketahanan Bisnis	0,639	0,627	0,102	6,272	0,000	Diterima
Inovasi Digital -> Ketahanan Bisnis	0,286	0,297	0,106	2,687	0,007	Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data *SmartPLS* (2026)

Berdasarkan Tabel 7, seluruh hipotesis penelitian didukung oleh hasil pengujian. *Agility Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi Digital (β = 0,812; t = 15,664; p < 0,001) serta Ketahanan Bisnis (β = 0,639; t = 6,272; p < 0,001). Sementara itu, Inovasi Digital juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Ketahanan Bisnis (β = 0,286; t = 2,687; p = 0,007).

PEMBAHASAN

Hasil pengujian mendukung seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sehingga mendukung *Dynamic Capability Theory*, yang memandang *Agility Management* sebagai kapabilitas *sensing* dan *seizing*, sedangkan Inovasi Digital sebagai kapabilitas *transforming* dalam meningkatkan ketahanan bisnis UMKM.

Pengaruh *Agility Management* terhadap Inovasi Digital.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Agility Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi Digital (β = 0,812; t = 15,664; p < 0,001). Nilai koefisien tersebut merupakan yang tertinggi dalam model, dengan $f^2 = 1,933$ yang menunjukkan efek sangat besar. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan inovasi digital tidak semata-mata bergantung pada ketersediaan teknologi, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam merespons perubahan dan mengambil keputusan secara cepat, dan beradaptasi dengan dinamika lingkungan. Hasil ini sejalan dengan *Dynamic Capability Theory*, yang menegaskan bahwa kapabilitas *sensing* dan *seizing* menjadi landasan sebelum organisasi melakukan *transforming* melalui pemanfaatan teknologi digital.

Pengaruh *Agility Management* terhadap Ketahanan Bisnis

Pengaruh positif *Agility Management* terhadap Ketahanan Bisnis terbukti signifikan (β = 0,639; *t* = 6,272; *p* < 0,001), dengan nilai f^2 sebesar 0,651 yang menunjukkan efek besar. Hasil tersebut menguatkan bahwa kapasitas adaptasi organisasi menjadi salah satu penentu utama ketahanan bisnis UMKM ketika menghadapi dinamika lingkungan usaha. Hasil ini mengindikasikan bahwa responsivitas, fleksibilitas, dan Kemampuan organisasi untuk menyesuaikan strategi serta mengelola sumber daya merupakan faktor penting dalam memperkuat ketahanan bisnis dalam membangun ketahanan usaha. Selain itu, pengaruh *Agility Management* terhadap Ketahanan Bisnis lebih besar dibandingkan pengaruh Inovasi Digital (β = 0,286), sehingga menunjukkan bahwa transformasi digital akan lebih efektif apabila didukung oleh kapabilitas organisasi dalam mengelola perubahan. Temuan ini memperkuat *Dynamic*

Capability Theory yang menempatkan kapabilitas adaptif sebagai fondasi utama dalam meningkatkan ketahanan bisnis UMKM.

Pengaruh Inovasi Digital terhadap Ketahanan Bisnis

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Inovasi Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Ketahanan Bisnis (β = 0,286; t = 2,687; p = 0,007). Namun, nilai f^2 = 0,131 menunjukkan bahwa pengaruhnya tergolong kecil, sehingga Inovasi Digital berperan sebagai faktor pendukung, bukan penentu utama ketahanan bisnis. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemanfaatan teknologi digital mampu meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jangkauan pasar, dan meningkatkan kemampuan UMKM dalam merespons perubahan lingkungan. Meskipun demikian, efektivitas digitalisasi sangat bergantung pada kesiapan organisasi dalam mengelola perubahan dan mengoptimalkan sumber daya.

Secara keseluruhan, nilai R^2 Ketahanan Bisnis sebesar 0,786 menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan 78,6% variasi Ketahanan Bisnis. Temuan ini memperkuat *Dynamic Capability Theory*, yang menempatkan *Agility Management* sebagai kapabilitas dasar (*sensing* dan *seizing*) yang mendorong kemampuan adaptasi organisasi, sedangkan Inovasi Digital berperan sebagai kapabilitas *transforming* yang memperkuat ketahanan bisnis. Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa ketahanan bisnis UMKM dibangun melalui hubungan yang berjenjang, di mana kapabilitas adaptif menjadi fondasi utama sebelum transformasi digital memberikan kontribusi yang optimal.

KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa *Agility Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi digital dan ketahanan bisnis UMKM. Serta, inovasi digital juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan bisnis UMKM. Temuan tersebut mendukung mekanisme *sensing*, *seizing*, dan *transforming* dalam *Dynamic Capability Theory*, dengan *Agility Management* berperan sebagai fondasi utama dalam memperkuat ketahanan bisnis UMKM di Kabupaten Garut.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas penerapan *Dynamic Capability Theory* dan *Organizational Resilience Theory* pada konteks UMKM mikro di daerah berkembang melalui model integratif yang mengoperasionalkan mekanisme *sensing, seizing, transforming* secara eksplisit. Secara praktis, pelaku UMKM dan Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Garut disarankan memprioritaskan penguatan kapabilitas *Agility Management* responsivitas, fleksibilitas, kecepatan pengambilan keputusan, dan jejaring usaha sebagai fondasi sebelum mengakselerasi transformasi digital.

Penelitian ini terbatas pada desain *cross-sectional*, cakupan UMKM di Kabupaten Garut, dan penggunaan data berbasis persepsi responden. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain penelitian yang mengamati perubahan dalam beberapa periode waktu, memperluas cakupan penelitian, serta menambahkan variabel seperti dukungan pemerintah dan literasi digital untuk memperkaya kajian mengenai ketahanan bisnis UMKM.

DAFTAR REFERENSI

AlNuaimi, B. K., Kumar Singh, S., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). *Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital stra*tegy. *Journal of Business Research*, *145*, 636–648. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038

Awad, J. A. R., & Martín-Rojas, R. (2024). *Digital transformation influence on organisational*

resilience through organisational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *13*(1), 69. https://doi.org/10.1186/s13731-024-00405-4

Badan Pusat Statistik Kabupaten Garut. (2024). Kabupaten Garut dalam Angka *2024*.

Conz, E., & Magnani, G. (2020). *A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research*. *European Management Journal*, *38*(3), 400–412. https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004

Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kabupaten Garut. (2024). Jumlah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Berdasarkan Jenisnya per Kecamatan di Kabupaten Garut Tahun 2024. Satu Data Kabupaten Garut.

Dyah, P., Korry, P., & Sudjatno, A. 2. (2025). *THE AGILITY OF SME ENTREPRENEURS AND ITS IMPACT ON INNOVATION AND ENTREPRENEURIAL RESILIENCE 5. In Risna Wijayanti* (Vol. 4, Number 3).

Febrianita, R., Mumpuni, R., Sholihatin, E., & Septian Anggraini, S. (2023). *Digital Innovation And Business Strategy for SMEs: Building Resilience In The Society 5.0 Era. Journal of Governance and Administrative Reform*, *4*(2), 107–122. https://doi.org/10.20473/jgar.v4i2.51806

Hair, J. F. ; H. G. T. M. ; R. C. M. ; S. M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). 3.

Ivan Widjaja, Sudarmiatin Sudarmiatin, & Ludi Wishnu Wardana. (2024). *Agility Strategy and Risk Management as Support for Sustainable MSME Performance to Achieve MSME SDGs: A Literature Review*. *International Journal Business, Management and Innovation Review*, *1*(4), 59–81. https://doi.org/10.62951/ijbmir.v1i4.50

Karman, A. (2020). *Flexibility, coping capacity and resilience of organizations: between synergy and support. Journal of Organizational Change Management*, *33*(5), 883–907. https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2019-0305

Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). *Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo*. *International Journal of Information Management*, *63*, 102466. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466

Putritamara, J. A., Hartono, B., Toiba, H., Utami, H. N., Rahman, M. S., & Masyithoh, D. (2023). *Do Dynamic Capabilities and Digital Transformation Improve Business Resilience during the COVID-19 Pandemic? Insights from Beekeeping MSMEs in Indonesia*. *Sustainability*, *15*(3), 1760. https://doi.org/10.3390/su15031760

Sabil, S., Hakim, L., Lestiningsih, A. S., Widodo, D. P., Hakim, S., & Sofyanty, D. (2025). *Sustainable Innovation, Digitalization, and Economic Resilience: A Systematic Literature Review on SMEs. Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, *6*(4), 3637–3646. https://doi.org/10.38035/dijefa.v6i4.5482

Stephen P. Robbins; Mary A. Coulter. (2021). *Management (15th ed.). Pearson.*

Sugiyono. (2022). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan *R&D* (2nd ed.). *Alfabeta*.

Susilawati, M. (2024). *Entrepreneurial Resilience: Strategies for MSMEs to Navigate Uncertainties and Challenges in Contemporary Markets*. *International Journal of Business, Law, and Education*, *5*(2), 1687–1695. https://doi.org/10.56442/ijble.v5i2.661

Teece, D. J. (2007). *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Uma Sekaran; Roger Bougie. (2020). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*

(8th ed.). John Wiley & Sons.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). *Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research*, *122*, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

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