

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada sub bab ini, peneliti mengemukakan konsep dan landasan teori yang berkaitan dengan variabel penelitian yaitu variabel *Digital orientation*, *Digital capability*, *Digital integration*, dan *Digital transformation*. Landasan teori tersebut digunakan untuk menjelaskan konsep yang berkaitan dengan variabel yang diteliti. Landasan teori pada sub bab ini meliputi kajian ilmiah dari para ahli. Pada uraian selanjutnya peneliti akan menyajikan kerangka dan landasan teori yang digunakan untuk mengetahui *grand theory*, *middle theory*, dan *applied theory* yang ada pada penelitian ini.

2.1.1 Landasan Teori yang Digunakan

Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah yang relevan dari berbagai sumber dan literatur atau referensi-referensi lainnya seperti buku, publikasi umum, hasil dari penelitian terdahulu serta jurnal-jurnal yang mendukung penelitian. Teori-teori tersebut kemudian dijadikan sebagai bahan acuan pada penelitian ini. Kajian teori yang digunakan diantaranya adalah *grand theory*, *middle range theory*, dan *applied theory*.

2.1.2 Manajemen

Manajemen merupakan konsep fundamental dalam ilmu organisasi dan bisnis yang terus berkembang mengikuti dinamika lingkungan global, teknologi, dan perubahan perilaku pasar. Dalam konteks organisasi modern, manajemen tidak hanya dipahami sebagai proses administratif, tetapi juga sebagai kemampuan strategis dalam mengelola sumber daya secara efektif dan adaptif terhadap perubahan.

Menurut (Robbins & Coulter, 2021:7), manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Definisi ini menekankan bahwa manajemen merupakan suatu proses sistematis yang melibatkan fungsi-fungsi utama untuk memastikan organisasi berjalan sesuai arah yang ditentukan.

2.1.3 Pengertian Manajemen

Istilah manajemen berasal dari bahasa Inggris *management* yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang berarti mengelola, mengatur, mengarahkan, dan mengendalikan. Secara etimologis, istilah ini juga memiliki akar dari bahasa Perancis kuno *management* yang bermakna seni dalam mengatur dan melaksanakan suatu pekerjaan. Dalam perkembangan ilmu organisasi modern, manajemen tidak hanya dipahami sebagai aktivitas administratif semata, melainkan sebagai suatu proses ilmiah dan sistematis yang bertujuan untuk mengoordinasikan berbagai sumber daya organisasi agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Dalam konteks organisasi dan bisnis yang semakin kompleks, manajemen menjadi elemen fundamental yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Manajemen berperan dalam mengintegrasikan sumber daya manusia, keuangan, teknologi, informasi, serta sumber daya lainnya agar dapat bekerja secara sinergis. Oleh karena itu, manajemen dipandang sebagai proses yang berkelanjutan dan dinamis, yang menuntut kemampuan perencanaan, pengambilan keputusan, kepemimpinan, serta pengendalian dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Menurut Griffin, (2021:6), manajemen adalah serangkaian aktivitas yang diarahkan pada sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sejalan dengan itu, Robbins & Coulter, (2021:9) menyatakan bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi. Selain itu, Daft, (2021:8) menjelaskan bahwa manajemen merupakan upaya mencapai tujuan organisasi melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses terpadu yang melibatkan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

2.1.4 Fungsi Manajemen

Fungsi- fungsi manajemen merupakan rangkaian aktivitas utama yang dilakukan oleh seorang manajer dalam mengelola organisasi. Fungsi ini menjadi pedoman dasar agar seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah

ditetapkan. Dalam konteks organisasi modern, fungsi manajemen tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Robbins & Coulter, (2021:10) fungsi manajemen terdiri atas empat fungsi utama, yaitu *Planning* , *organizing*, *leading*, dan *controlling*, yang merupakan proses berkelanjutan dalam kegiatan manajerial. Sejalan dengan itu, Daft, (2021:10) menyatakan bahwa fungsi manajemen merupakan kerangka kerja sistematis yang digunakan manajer untuk memastikan organisasi berjalan sesuai arah dan tujuan yang telah ditentukan. Adapun fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan merupakan fungsi yang berkaitan dengan penetapan tujuan organisasi serta penentuan strategi dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam tahap ini, manajer melakukan analisis situasi, menetapkan sasaran, serta menyusun rencana tindakan sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan organisasi.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah proses mengatur dan mengoordinasikan sumber daya, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya, agar dapat bekerja secara terstruktur. Fungsi ini mencakup pembagian tugas, penetapan tanggung jawab, serta pengelompokan aktivitas agar pelaksanaan rencana dapat berjalan secara efektif.

3. *Staffing* (Penempatan Sumber Daya Manusia)

Staffing merupakan fungsi yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, mulai dari proses rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan, hingga pengembangan karyawan. Fungsi ini bertujuan memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. *Leading* (Pengarahan/Kepemimpinan)

Leading adalah fungsi yang berfokus pada upaya memotivasi, membimbing, serta mengarahkan anggota organisasi agar dapat melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi ini menuntut kemampuan kepemimpinan, komunikasi, serta pengambilan keputusan yang efektif.

5. *Controlling* (Pengendalian)

Pengendalian merupakan proses pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk memastikan bahwa hasil yang dicapai sesuai dengan rencana. Dalam fungsi ini, manajer melakukan pengukuran kinerja, membandingkan hasil dengan standar yang telah ditetapkan, serta melakukan tindakan korektif apabila terjadi penyimpangan.

2.1.5 Unsur-Unsur Manajemen

Untuk mencapai tujuan organisasi, seorang manajer memerlukan berbagai sumber daya yang dikenal sebagai unsur-unsur manajemen. Unsur manajemen merupakan komponen penting yang mendukung terlaksananya fungsi manajemen

secara efektif dan efisien. Dalam literatur manajemen modern, unsur-unsur ini sering dikenal dengan konsep 6M, yaitu *Man*, *Money*, *Materials*, *Machines*, *Methods*, dan *Markets*.

Menurut Daft, (2021:11), keberhasilan manajemen sangat bergantung pada kemampuan manajer dalam mengelola sumber daya organisasi secara optimal. Sejalan dengan itu, Robbins & Coulter, (2021:9) menekankan bahwa pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, fisik, dan informasi secara terintegrasi merupakan kunci pencapaian tujuan organisasi. Adapun unsur-unsur manajemen tersebut meliputi:

1. *Man* (Manusia)

Manusia merupakan unsur utama dalam manajemen karena menjadi pelaku dalam setiap aktivitas organisasi. Sumber daya manusia berperan dalam perencanaan, pelaksanaan, serta pengawasan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa adanya manusia yang kompeten, unsur lainnya tidak dapat dimanfaatkan secara optimal.

2. *Materials* (Material/Bahan)

Material adalah segala bentuk bahan atau sumber daya fisik yang digunakan dalam proses operasional organisasi. Dalam konteks bisnis, material menjadi input utama dalam proses produksi maupun pelayanan kepada konsumen.

3. *Machines* (Mesin/Peralatan)

Mesin atau peralatan merupakan sarana pendukung yang digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja. Dalam era digital, unsur

mesin tidak hanya terbatas pada peralatan fisik, tetapi juga mencakup teknologi dan sistem informasi yang membantu proses manajerial.

4. *Methods* (Metode)

Metode adalah cara atau prosedur kerja yang digunakan untuk melaksanakan aktivitas organisasi secara sistematis. Pemilihan metode yang tepat akan menentukan efektivitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuan organisasi.

5. *Money* (Uang/Keuangan)

Uang merupakan unsur penting dalam membiayai seluruh aktivitas organisasi. Pengelolaan keuangan yang baik akan menentukan kelancaran operasional serta keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

6. *Markets* (Pasar)

Pasar merupakan tempat bertemunya penawaran dan permintaan atas produk atau jasa yang dihasilkan organisasi. Pemahaman terhadap pasar sangat penting agar organisasi mampu mempertahankan dan mengembangkan pangsa pasar yang dimiliki.

2.1.6 Bisnis Digital

Bisnis digital merupakan bentuk aktivitas bisnis yang memanfaatkan teknologi digital sebagai bagian utama dalam proses penciptaan nilai, operasional, hingga interaksi dengan pelanggan. Menurut (Utami et al., 2024:4), bisnis digital merupakan aktivitas komersial yang melibatkan proses menciptakan, membeli, menjual, atau menyediakan barang dan jasa dengan memanfaatkan teknologi komputer dan internet dalam kegiatan bisnis. Pemanfaatan teknologi tersebut

menunjukkan bahwa bisnis digital tidak hanya berfungsi sebagai alat pendukung, tetapi juga menjadi bagian penting dalam operasional, pemasaran, transaksi, dan pengembangan model bisnis. Dalam era digital, perubahan ini terlihat dari meningkatnya penggunaan internet, platform digital, serta sistem informasi yang terintegrasi dalam berbagai aktivitas usaha.

2.1.7 Pengertian Bisnis Digital

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mendorong perubahan dalam cara organisasi menjalankan kegiatan bisnis. Teknologi digital tidak hanya digunakan sebagai alat komunikasi, tetapi juga menjadi bagian penting dalam proses transaksi, pertukaran informasi, pelayanan pelanggan, serta pengelolaan proses bisnis. Dalam kondisi tersebut, bisnis digital menjadi konsep penting karena menggambarkan aktivitas bisnis yang didukung oleh teknologi informasi dan jaringan elektronik.

Menurut Wirtz, (2024:24), bisnis digital merupakan proses inisiasi, dukungan sebagian atau penuh, transaksi, serta pemeliharaan proses pertukaran layanan antara mitra ekonomi melalui teknologi informasi atau jaringan elektronik. Tujuan utama dari bisnis digital adalah menjalankan proses ekonomi secara lebih efektif dan efisien. Sejalan dengan itu, Utami et al., (2024) menjelaskan bahwa bisnis digital merupakan aktivitas bisnis yang memanfaatkan teknologi digital untuk menciptakan nilai, meningkatkan efisiensi operasional, memperluas pasar, serta memperkuat hubungan dengan pelanggan melalui platform digital.

Sarman R, (2026:17) juga menyatakan bahwa bisnis digital merupakan model bisnis yang memanfaatkan teknologi digital untuk mengubah produk,

layanan, dan operasi, serta menciptakan nilai bagi pelanggan dan meningkatkan efisiensi internal. Definisi tersebut menunjukkan bahwa bisnis digital tidak hanya berfokus pada transaksi secara daring, tetapi juga mencakup perubahan dalam cara organisasi mengelola proses bisnis, memberikan layanan, dan menciptakan nilai bagi pelanggan.

Bisnis digital memiliki cakupan yang lebih luas dibandingkan e-commerce. E-commerce lebih berfokus pada aktivitas jual beli produk atau jasa melalui jaringan elektronik, sedangkan bisnis digital mencakup proses bisnis yang lebih luas, seperti komunikasi digital, kolaborasi digital, pengelolaan informasi, dan hubungan dengan pelanggan. Wirtz, (2024:28) menjelaskan bahwa aktivitas bisnis digital meliputi *e-commerce*, *digital collaboration*, *digital communication*, *digital education*, serta *digital information* atau *entertainment*.

Dalam penerapannya, bisnis digital tidak hanya berkaitan dengan penggunaan internet untuk melakukan transaksi, tetapi juga mencakup integrasi teknologi digital dalam berbagai aktivitas bisnis. Integrasi teknologi digital dalam proses bisnis dapat membantu organisasi meningkatkan kecepatan layanan, efektivitas komunikasi, serta kemampuan dalam mengambil keputusan berbasis data (Utami et al., 2024). Oleh karena itu, keberhasilan bisnis digital tidak hanya ditentukan oleh penggunaan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam beradaptasi, mengintegrasikan proses, dan memberikan kemudahan bagi pelanggan.

Dalam konteks UMKM warteg di Kota Bandung, bisnis digital dapat diterapkan melalui penggunaan media sosial, layanan pesan antar online,

pembayaran digital, pencatatan transaksi digital, serta komunikasi dengan pelanggan melalui platform digital. Penerapan bisnis digital dapat membantu pelaku UMKM meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jangkauan pasar, serta memberikan pelayanan yang lebih cepat dan mudah kepada pelanggan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa bisnis digital merupakan aktivitas bisnis yang memanfaatkan teknologi informasi dan jaringan elektronik untuk mendukung proses transaksi, komunikasi, kolaborasi, pelayanan pelanggan, dan integrasi proses bisnis. Bisnis digital menjadi dasar penting bagi UMKM dalam menghadapi perubahan lingkungan usaha dan mendorong terjadinya transformasi digital.

2.1.8 Tujuan Bisnis Digital

Tujuan bisnis digital adalah meningkatkan efektivitas dan efisiensi kegiatan bisnis melalui pemanfaatan teknologi digital. Dalam perkembangan bisnis modern, teknologi digital tidak hanya digunakan sebagai alat pendukung, tetapi juga menjadi bagian penting dalam proses operasional, pemasaran, pelayanan pelanggan, pengambilan keputusan, dan pengembangan model bisnis. Oleh karena itu, bisnis digital bertujuan untuk membantu organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis.

Menurut Chaffey, (2015:18), bisnis digital bertujuan untuk meningkatkan kinerja bisnis melalui pemanfaatan teknologi digital dalam memperbaiki proses bisnis, mengembangkan model bisnis, dan meningkatkan pengalaman pelanggan. Pandangan tersebut menunjukkan bahwa bisnis digital tidak hanya berorientasi

pada penggunaan teknologi, tetapi juga pada bagaimana teknologi dapat menciptakan nilai tambah bagi organisasi dan pelanggan.

Adapun menurut Laudon & Laudon, (2022:56) menjelaskan bahwa pemanfaatan teknologi digital dalam bisnis dapat membantu organisasi menjadi lebih efisien, adaptif, dan kompetitif dalam lingkungan bisnis berbasis teknologi. Dengan adanya teknologi digital, organisasi dapat mempercepat proses kerja, memperluas akses pasar, memperkuat hubungan dengan pelanggan, serta meningkatkan kemampuan dalam mengambil keputusan berbasis informasi.

Dalam konteks UMKM warteg di Kota Bandung, tujuan bisnis digital dapat terlihat dari pemanfaatan media sosial untuk promosi, aplikasi pesan antar online untuk memperluas jangkauan pelanggan, pembayaran digital untuk mempermudah transaksi, serta pencatatan digital untuk membantu pengelolaan usaha. Pemanfaatan tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi operasional, memperluas pasar, memperbaiki pelayanan, dan mendukung keberlanjutan usaha.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa tujuan bisnis digital adalah meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jangkauan pasar, menciptakan nilai tambah bagi pelanggan, meningkatkan kualitas layanan, serta memperkuat daya saing organisasi melalui pemanfaatan teknologi digital secara optimal dalam kegiatan bisnis.

2.1.9 *Digital orientation*

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan yang signifikan dalam cara organisasi dan pelaku usaha menjalankan aktivitas bisnisnya. Dalam kondisi tersebut, keberadaan teknologi saja tidak cukup untuk

meningkatkan kinerja apabila tidak disertai dengan adanya pola pikir dan arah strategis yang mendukung pemanfaatannya. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk memiliki orientasi yang jelas terhadap penggunaan teknologi digital agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis. *Digital orientation* menjadi konsep penting karena mencerminkan sejauh mana organisasi memiliki komitmen dan kesiapan dalam menjadikan teknologi digital sebagai bagian dari strategi bisnisnya.

2.1.10 Pengertian *Digital orientation*

Digital orientation merupakan pendekatan strategis yang mencerminkan arah, sikap, dan kesiapan organisasi dalam merespons perkembangan teknologi digital. Konsep ini tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi dalam aktivitas bisnis, tetapi juga menunjukkan bagaimana organisasi menjadikan teknologi digital sebagai bagian dari strategi, operasional, dan pengembangan usaha. Dalam konteks bisnis modern, digital orientation menjadi penting karena perubahan teknologi mendorong organisasi untuk lebih adaptif terhadap digitalisasi, seperti penggunaan media sosial, aplikasi berbasis mobile, serta sistem digital dalam kegiatan operasional Kindermann et al., (2021).

Digital orientation juga menunjukkan tingkat komitmen organisasi dalam mengadopsi teknologi digital untuk menciptakan produk, layanan, dan solusi yang inovatif. Organisasi yang memiliki orientasi digital yang kuat cenderung lebih terbuka terhadap perkembangan teknologi, mampu merespons perubahan lingkungan bisnis, serta memiliki kesungguhan dalam menjalankan inisiatif digital Khin & Ho, (2019). Selain itu, *digital orientation* dapat dipahami sebagai sejauh

mana organisasi memprioritaskan dan mengintegrasikan teknologi digital ke dalam strategi serta proses operasionalnya. Orientasi digital mencerminkan sikap organisasi terhadap teknologi digital dan tingkat penerapannya dalam aktivitas bisnis sehari-hari Li et al., (2022). Dalam konteks transformasi digital, orientasi digital berperan sebagai dasar yang mendorong organisasi untuk melakukan perubahan secara lebih terarah.

Organisasi yang memiliki orientasi digital yang kuat akan lebih siap dalam merancang dan mengimplementasikan strategi digital yang sesuai dengan kebutuhan bisnis. Kesiapan tersebut memungkinkan organisasi memiliki visi digital yang jelas, mampu mengembangkan inisiatif transformasi, serta lebih adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan usaha Rogers, (2016).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa digital orientation merupakan kecenderungan, komitmen, dan arah strategis organisasi dalam mengadopsi serta memanfaatkan teknologi digital sebagai bagian dari strategi bisnis untuk meningkatkan kinerja, inovasi, dan daya saing.

2.1.11 Dimensi *Digital orientation*

Digital orientation tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi digital semata, tetapi juga mencerminkan arah, sikap, dan kesiapan organisasi dalam mengembangkan strategi berbasis digital. Oleh karena itu, untuk memahami *Digital orientation* secara lebih komprehensif, diperlukan penjelasan mengenai dimensi-dimensi yang membentuknya. Dimensi tersebut menunjukkan bahwa orientasi digital merupakan konsep yang terdiri dari beberapa unsur yang saling berkaitan dan mendukung dalam penerapannya.

Berdasarkan penelitian Khin & Ho, (2019), *Digital orientation* dapat diukur melalui beberapa indikator yang mencerminkan kesiapan dan arah organisasi dalam mengadopsi teknologi digital. Indikator-indikator tersebut digunakan untuk menggambarkan sejauh mana organisasi memiliki komitmen serta kemampuan dalam mengembangkan strategi berbasis digital. Adapun indikator *Digital orientation* adalah sebagai berikut:

1. *Digital Commitment*

Indikator ini menunjukkan sejauh mana organisasi memiliki komitmen dalam mengadopsi dan memanfaatkan teknologi digital sebagai bagian dari aktivitas bisnis.

2. *Technological Excellence*

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan teknologi digital secara unggul dibandingkan dengan pesaing.

3. *Technology Adoption*

Indikator ini mencerminkan sejauh mana organisasi mengadopsi dan menggunakan teknologi digital dalam menjalankan operasional bisnisnya.

4. *Digital Innovation*

Indikator ini menunjukkan kemampuan organisasi dalam menciptakan inovasi berbasis teknologi digital untuk meningkatkan kinerja dan daya saing.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Digital orientation* dapat diukur melalui indikator komitmen digital, keunggulan teknologi, adopsi teknologi, dan inovasi digital yang mencerminkan arah strategis organisasi dalam memanfaatkan teknologi digital.

2.1.12 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Digital orientation*

Digital orientation tidak terbentuk secara otomatis, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mencerminkan kesiapan organisasi dalam mengadopsi dan memanfaatkan teknologi digital. Faktor-faktor tersebut penting karena orientasi digital tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh aspek strategis, budaya, serta kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan bisnis. Verhoef et al., (2021) menjelaskan bahwa transformasi digital dalam organisasi dipengaruhi oleh faktor internal seperti strategi, struktur organisasi, serta budaya yang mendukung inovasi digital. Dalam hal ini, Warner & Wäger, (2019) menyatakan bahwa keberhasilan organisasi dalam menghadapi era digital sangat ditentukan oleh kemampuan dalam mengembangkan arah strategis serta kapabilitas yang mendukung pemanfaatan teknologi digital. Selain itu, Li et al., (2022) menekankan bahwa orientasi digital juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan serta memanfaatkan peluang berbasis teknologi. Oleh karena itu, untuk memahami *Digital orientation* secara lebih menyeluruh, perlu diketahui faktor-faktor yang memengaruhi terbentuknya orientasi tersebut.

Berdasarkan pendapat tersebut, faktor-faktor yang memengaruhi *Digital orientation* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan digital

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam menentukan arah organisasi dalam mengadopsi teknologi digital. Pemimpin yang memiliki visi digital

akan mendorong organisasi untuk lebih terbuka terhadap perubahan dan inovasi.

2. Strategi organisasi

Strategi organisasi yang jelas akan memengaruhi bagaimana teknologi digital digunakan dalam kegiatan bisnis. Organisasi yang menjadikan teknologi digital sebagai bagian dari strategi cenderung memiliki orientasi digital yang lebih kuat.

3. Budaya organisasi

Budaya yang mendukung inovasi dan keterbukaan terhadap perubahan akan mempercepat terbentuknya orientasi digital dalam organisasi.

4. Sumber daya manusia

Kemampuan dan kesiapan sumber daya manusia dalam memahami serta menggunakan teknologi digital menjadi faktor penting dalam membentuk orientasi digital.

5. Infrastruktur teknologi

Ketersediaan infrastruktur teknologi, seperti sistem dan jaringan digital, akan memengaruhi kemampuan organisasi dalam mengadopsi teknologi.

6. Lingkungan eksternal

Perubahan lingkungan bisnis, seperti perkembangan teknologi dan perilaku konsumen, juga mendorong organisasi untuk mengembangkan orientasi digital.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Digital orientation* dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam maupun luar organisasi,

yang mencakup kepemimpinan, strategi, budaya, sumber daya manusia, infrastruktur teknologi, serta lingkungan eksternal.

2.1.13 *Digital capability*

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan yang signifikan dalam cara organisasi dan pelaku usaha menjalankan aktivitas bisnisnya. Dalam kondisi tersebut, keberadaan teknologi saja tidak cukup untuk menghasilkan kinerja yang optimal apabila tidak diikuti dengan kemampuan dalam memahami, mengelola, dan memanfaatkannya secara tepat. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan digital yang memadai agar dapat bersaing dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis. *Digital capability* menjadi konsep penting karena mencerminkan sejauh mana organisasi mampu memanfaatkan teknologi digital secara efektif dalam mendukung aktivitas bisnisnya.

2.1.14 *Pengertian Digital capability*

Digital capability merupakan kemampuan organisasi dalam mengelola, mengintegrasikan, dan memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung pencapaian tujuan bisnis. Kemampuan ini tidak hanya mencakup penggunaan perangkat atau aplikasi digital, tetapi juga berkaitan dengan pengelolaan infrastruktur digital, sistem informasi, data, serta sumber daya manusia yang mendukung aktivitas bisnis berbasis teknologi. Dalam konteks transformasi digital, *digital capability* menjadi faktor penting karena keberhasilan perubahan digital sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya digital secara efektif.

Digital capability juga berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berinovasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Kemampuan tersebut sejalan dengan konsep *dynamic capabilities* yang menekankan pentingnya kapasitas organisasi dalam menyesuaikan sumber daya, merespons ketidakpastian, serta menciptakan pembaruan melalui pemanfaatan teknologi digital (Bansal et al., 2023).

Digital capability dapat dipahami sebagai kapasitas organisasi dalam mengintegrasikan dan memanfaatkan data digital serta teknologi informasi ke dalam produk, layanan, proses bisnis, dan praktik organisasi untuk menciptakan nilai tambah Korhonen & Gill, (2018). Definisi tersebut menunjukkan bahwa *digital capability* memiliki cakupan yang luas karena tidak hanya berhubungan dengan kemampuan teknis, tetapi juga mencakup kemampuan organisasi dalam menghubungkan teknologi dengan kebutuhan bisnis. Selain itu, *digital capability* berkaitan dengan keterampilan dan keahlian organisasi dalam mengelola teknologi digital untuk mendukung inovasi, khususnya dalam pengembangan produk dan layanan Khin & Ho, (2019). Hal ini menunjukkan bahwa *digital capability* tidak hanya berfungsi untuk menunjang aktivitas operasional, tetapi juga berperan dalam mendorong inovasi dan peningkatan daya saing organisasi.

Pemanfaatan *digital capability* yang baik dapat membantu organisasi meningkatkan kinerja melalui penggunaan teknologi digital secara efektif. Organisasi yang memiliki kemampuan digital tinggi cenderung lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, memanfaatkan peluang berbasis

teknologi, serta mengembangkan proses bisnis yang lebih efisien dan inovatif (Li et al., 2022).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa digital capability merupakan kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan, mengelola, dan memanfaatkan teknologi serta sumber daya digital secara efektif untuk mendukung proses bisnis, menciptakan nilai tambah, mendorong inovasi, dan meningkatkan kinerja organisasi.

2.1.15 Dimensi *Digital capability*

Digital capability merupakan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung aktivitas bisnis secara efektif. Kemampuan ini tidak hanya berkaitan dengan penggunaan perangkat atau aplikasi digital, tetapi juga mencakup kemampuan organisasi dalam mengelola teknologi, data, proses bisnis, hubungan pelanggan, serta pekerjaan berbasis pengetahuan. Oleh karena itu, digital capability perlu dilihat melalui beberapa dimensi yang menggambarkan kesiapan organisasi dalam menggunakan teknologi digital secara menyeluruh.

Digital capability memiliki beberapa dimensi yang menggambarkan kemampuan organisasi dalam mengelola dan memanfaatkan teknologi digital. Dimensi tersebut mencerminkan bahwa kapabilitas digital tidak hanya berfokus pada penggunaan teknologi, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam proses bisnis. Korhonen dan Gill (2018) mengemukakan bahwa digital capability terdiri atas beberapa dimensi utama sebagai berikut:

1. *Information Technology*

Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam menyediakan, mengelola, dan memanfaatkan teknologi informasi sebagai dasar dalam menjalankan aktivitas digital. Teknologi informasi menjadi sarana utama yang mendukung kegiatan operasional, komunikasi, dan pengelolaan usaha.

2. *Data and Analytics*

Dimensi ini menunjukkan kemampuan organisasi dalam mengumpulkan, mengelola, menganalisis, dan memanfaatkan data untuk mendukung pengambilan keputusan. Data yang dikelola dengan baik dapat membantu organisasi memahami kondisi usaha, kebutuhan pelanggan, serta peluang pengembangan bisnis.

3. *Customer Engagement*

Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam membangun dan menjaga hubungan dengan pelanggan melalui teknologi digital. Pemanfaatan media sosial, layanan pesan antar, aplikasi komunikasi, dan platform digital dapat membantu organisasi meningkatkan interaksi serta kualitas pelayanan kepada pelanggan.

4. *Collaboration and Connectivity*

Dimensi ini mencerminkan kemampuan organisasi dalam membangun konektivitas dan kerja sama melalui dukungan teknologi digital. Konektivitas yang baik memungkinkan komunikasi antarbagian, mitra usaha, pemasok, dan pelanggan berjalan lebih cepat dan efektif.

5. *Business Process Excellence*

Dimensi ini menunjukkan kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan proses bisnis melalui pemanfaatan teknologi digital. Proses bisnis yang didukung teknologi dapat meningkatkan efisiensi kerja, mengurangi kesalahan, mempercepat pelayanan, dan memperbaiki kualitas operasional.

6. *Facilitation of Knowledge Work*

Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam mendukung pekerjaan berbasis pengetahuan melalui teknologi digital. Teknologi dapat membantu pelaku usaha dan karyawan dalam menyimpan informasi, berbagi pengetahuan, mempelajari hal baru, serta meningkatkan kemampuan kerja.

7. *Digitization of Business*

Dimensi ini menunjukkan kemampuan organisasi dalam mendigitalisasi aktivitas bisnis secara menyeluruh. Digitalisasi bisnis dapat dilakukan melalui penggunaan sistem pembayaran digital, pencatatan transaksi digital, pemasaran online, layanan pesan antar, dan pemanfaatan platform digital lainnya.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa digital capability mencerminkan kemampuan organisasi dalam mengelola teknologi informasi, data, hubungan pelanggan, konektivitas, proses bisnis, pengetahuan, serta digitalisasi aktivitas usaha. Dalam konteks UMKM warteg, digital capability menjadi kemampuan penting yang mendukung pelaku usaha dalam memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, pelayanan, dan daya saing usaha.

2.1.16 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Digital capability*

Digital capability tidak terbentuk secara otomatis, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam mengelola dan memanfaatkan teknologi digital. Berbeda dengan orientasi digital yang lebih menekankan pada arah dan komitmen strategis, *Digital capability* lebih berfokus pada kemampuan teknis dan operasional dalam penggunaan teknologi. Oleh karena itu, faktor-faktor yang memengaruhi *Digital capability* cenderung berkaitan dengan aspek keterampilan, sistem, serta sumber daya yang dimiliki organisasi.

Digital capability tidak terbentuk secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan kemampuan sumber daya manusia, pengelolaan teknologi, pemanfaatan data, serta kesiapan organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan digital. Kemampuan digital organisasi akan semakin kuat apabila organisasi memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan dalam mengelola teknologi digital untuk mendukung inovasi Khin & Ho, (2019). Selain itu, digital capability juga bergantung pada kemampuan organisasi dalam memanfaatkan data, teknologi, dan sistem digital secara efektif. Pemanfaatan teknologi digital yang baik dapat membantu organisasi dalam meningkatkan efisiensi proses bisnis, mempercepat pengambilan keputusan, serta menciptakan nilai tambah bagi organisasi (Li et al., 2022). Pengembangan kapabilitas digital juga memerlukan dukungan sumber daya yang memadai serta kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan teknologi digital ke dalam proses bisnis (Warner & Wäger, 2019).

Berdasarkan pendapat tersebut, faktor-faktor yang memengaruhi digital capability dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kompetensi digital sumber daya manusia

Kompetensi digital sumber daya manusia merupakan kemampuan individu dalam memahami, menggunakan, dan mengelola teknologi digital dalam kegiatan organisasi. Semakin baik keterampilan dan pengetahuan digital yang dimiliki sumber daya manusia, maka semakin kuat kemampuan organisasi dalam memanfaatkan teknologi digital.

2. Pengelolaan data dan informasi

Pengelolaan data dan informasi merupakan kemampuan organisasi dalam mengumpulkan, menyimpan, mengolah, dan menganalisis data untuk mendukung kegiatan bisnis. Data yang dikelola dengan baik dapat membantu organisasi dalam mengambil keputusan yang lebih tepat dan berbasis informasi.

3. Integrasi sistem teknologi

Integrasi sistem teknologi merupakan kemampuan organisasi dalam menghubungkan berbagai sistem, aplikasi, dan teknologi digital agar dapat mendukung proses bisnis secara terpadu. Integrasi yang baik dapat meningkatkan efektivitas penggunaan teknologi dalam organisasi.

4. Infrastruktur teknologi

Infrastruktur teknologi merupakan ketersediaan perangkat keras, perangkat lunak, jaringan internet, serta sistem digital yang mendukung

kegiatan bisnis. Infrastruktur yang memadai akan membantu organisasi dalam mengembangkan kemampuan digital secara lebih optimal.

5. Kemampuan inovasi digital

Kemampuan inovasi digital merupakan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan teknologi digital untuk menciptakan pembaruan pada produk, layanan, proses kerja, atau model bisnis. Organisasi yang mampu mengembangkan inovasi digital akan memiliki kemampuan digital yang lebih kuat dibandingkan organisasi yang hanya menggunakan teknologi secara terbatas.

6. Pembelajaran dan adaptasi teknologi

Pembelajaran dan adaptasi teknologi merupakan kemampuan organisasi dalam mempelajari, menyesuaikan, dan menerapkan teknologi baru sesuai dengan kebutuhan bisnis. Kemampuan ini penting karena perkembangan teknologi digital terus berubah dan menuntut organisasi untuk selalu beradaptasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa digital capability dipengaruhi oleh kompetensi sumber daya manusia, pengelolaan data, integrasi sistem teknologi, infrastruktur teknologi, kemampuan inovasi digital, serta pembelajaran dan adaptasi terhadap teknologi. Faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa digital capability tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga mencakup kesiapan organisasi dalam mengelola dan memanfaatkan teknologi digital secara efektif.

2.1.17 *Digital integration*

Perkembangan teknologi digital mendorong organisasi untuk tidak hanya mengadopsi teknologi secara parsial, tetapi juga mengintegrasikannya ke dalam seluruh aktivitas bisnis. Penggunaan teknologi yang tidak terintegrasi dapat menyebabkan terjadinya fragmentasi sistem, keterbatasan aliran informasi, serta rendahnya efisiensi operasional. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan kemampuan untuk menghubungkan berbagai teknologi, data, dan proses bisnis secara terpadu melalui *Digital integration*.

Digital integration menjadi konsep penting karena mencerminkan sejauh mana organisasi mampu menggabungkan teknologi digital ke dalam berbagai fungsi bisnis, baik secara internal maupun eksternal. Dengan adanya integrasi digital, organisasi dapat meningkatkan koordinasi, mempercepat pertukaran informasi, serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

2.1.18 *Pengertian Digital integration*

Digital integration merupakan kemampuan organisasi dalam menghubungkan dan menyelaraskan teknologi digital, sistem informasi, serta data ke dalam proses bisnis secara terpadu. Integrasi digital bertujuan untuk menciptakan aliran informasi yang lebih lancar, meningkatkan efisiensi operasional, serta memperkuat koordinasi antarbagian dalam organisasi. Dengan adanya integrasi digital, teknologi tidak hanya digunakan secara terpisah, tetapi dapat saling terhubung untuk mendukung aktivitas bisnis secara lebih efektif.

Dalam konteks transformasi digital, digital integration menjadi salah satu elemen penting karena keberhasilan perubahan digital memerlukan keterhubungan antara sistem, proses, dan unit organisasi. Organisasi yang berhasil melakukan transformasi digital umumnya mampu membangun platform digital yang terintegrasi untuk menghubungkan berbagai proses bisnis dan fungsi organisasi Sebastian et al., (2017). Hal ini menunjukkan bahwa integrasi digital berperan dalam menciptakan organisasi yang lebih terkoordinasi, responsif, dan mampu menjalankan aktivitas bisnis secara terpadu.

Digital integration juga berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam menghubungkan teknologi, proses bisnis, dan interaksi dengan pelanggan untuk menciptakan nilai. Integrasi tersebut menjadi bagian penting dari transformasi digital karena teknologi digital tidak hanya digunakan sebagai alat pendukung, tetapi juga sebagai sarana untuk meningkatkan efisiensi, memperbaiki layanan, dan membangun keunggulan kompetitif (Verhoef et al., 2021).

Pemanfaatan teknologi digital memungkinkan organisasi mengintegrasikan berbagai komponen bisnis secara lebih fleksibel melalui arsitektur digital. Fleksibilitas tersebut membantu organisasi dalam merespons perubahan lingkungan bisnis secara lebih cepat dan adaptif Yoo et al., (2012) Dengan demikian, digital integration tidak hanya berperan dalam meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga mendukung kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa digital integration merupakan kemampuan organisasi dalam menghubungkan teknologi, sistem informasi, data, proses bisnis, dan interaksi pelanggan secara terpadu guna

meningkatkan efisiensi, koordinasi, fleksibilitas, serta kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai.

2.1.19 Dimensi *Digital integration*

Digital integration tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi digital, tetapi juga mencakup kemampuan organisasi dalam menghubungkan teknologi tersebut ke dalam berbagai aspek bisnis. Integrasi digital diperlukan agar sistem, data, dan proses bisnis dapat berjalan secara terpadu serta saling mendukung dalam kegiatan organisasi. Oleh karena itu, digital integration dapat dilihat melalui beberapa dimensi yang menggambarkan tingkat keterpaduan teknologi digital dalam organisasi. Integrasi digital dapat terjadi melalui penggabungan sistem, data, dan proses bisnis ke dalam suatu arsitektur digital yang terpadu Sebastian et al., (2017).

Berdasarkan konsep tersebut, digital integration dapat dilihat melalui beberapa dimensi sebagai berikut:

1. *System Integration*

System integration merupakan kemampuan organisasi dalam menghubungkan berbagai sistem dan aplikasi digital agar dapat beroperasi secara terpadu. Integrasi sistem memungkinkan pertukaran informasi antarsistem berjalan secara otomatis, efisien, dan saling mendukung dalam proses bisnis.

2. *Information Integration*

Information integration merupakan kemampuan organisasi dalam mengelola, menyatukan, dan memanfaatkan data dari berbagai sumber menjadi informasi

yang terintegrasi. Integrasi informasi dapat mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih akurat, cepat, dan berbasis data.

3. *Process Integration*

Process integration merupakan kemampuan organisasi dalam menghubungkan dan menyelaraskan berbagai proses bisnis melalui pemanfaatan teknologi digital. Integrasi proses memungkinkan aktivitas organisasi berjalan lebih efisien, terkoordinasi, dan sesuai dengan kebutuhan bisnis.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa digital integration mencerminkan kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan sistem, informasi, dan proses bisnis secara terpadu melalui teknologi digital. Ketiga dimensi tersebut menunjukkan bahwa integrasi digital tidak hanya menekankan penggunaan teknologi, tetapi juga keterhubungan antarbagian dalam proses bisnis organisasi.

2.1.20 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Digital integration*

Digital integration tidak terbentuk secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan kesiapan organisasi dalam menghubungkan teknologi, data, sistem, dan proses bisnis. Faktor-faktor tersebut penting karena integrasi digital memerlukan dukungan arsitektur sistem yang memadai, pengelolaan data yang baik, serta koordinasi antarbagian organisasi agar teknologi digital dapat digunakan secara terpadu.

Keberhasilan integrasi digital sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam membangun platform digital yang terintegrasi dan menyelaraskan proses bisnis di dalam organisasi Sebastian et al., (2017). Selain itu, integrasi digital juga dipengaruhi oleh strategi organisasi, struktur organisasi, serta kesiapan

teknologi yang mendukung proses transformasi digital Verhoef et al., (2021). Kemampuan organisasi dalam mengelola data dan sistem digital juga menjadi faktor penting karena integrasi digital membutuhkan aliran informasi yang terhubung, akurat, dan dapat dimanfaatkan dalam proses bisnis Li et al., (2022)

Berdasarkan pendapat tersebut, faktor-faktor yang memengaruhi digital integration dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Arsitektur sistem digital

Arsitektur sistem digital merupakan kemampuan organisasi dalam membangun sistem yang saling terhubung dan dapat mendukung proses bisnis secara terpadu. Sistem yang terintegrasi akan mempermudah pertukaran data, mempercepat aliran informasi, dan meningkatkan efektivitas kegiatan organisasi.

2. Pengelolaan data

Pengelolaan data merupakan kemampuan organisasi dalam mengumpulkan, menyimpan, mengolah, dan menyatukan data dari berbagai sumber. Data yang terintegrasi dan terstruktur akan mempermudah organisasi dalam memperoleh informasi yang akurat serta mendukung pengambilan keputusan berbasis data.

3. Koordinasi antarunit organisasi

Koordinasi antarunit organisasi merupakan kerja sama antarbagian dalam menggunakan dan mengelola teknologi digital. Integrasi digital membutuhkan koordinasi yang baik agar setiap bagian organisasi dapat menggunakan sistem secara selaras dan tidak berjalan secara terpisah.

4. Infrastruktur teknologi

Infrastruktur teknologi merupakan ketersediaan perangkat, jaringan, aplikasi, dan sistem digital yang mendukung proses integrasi. Infrastruktur yang memadai akan membantu organisasi dalam menghubungkan berbagai aktivitas bisnis melalui teknologi digital.

5. Standarisasi proses bisnis

Standarisasi proses bisnis merupakan keseragaman prosedur dan alur kerja dalam organisasi. Proses bisnis yang terstandarisasi akan mempermudah integrasi sistem dan teknologi karena setiap aktivitas memiliki alur yang jelas dan dapat dihubungkan secara lebih efektif.

6. Kapabilitas teknologi organisasi

Kapabilitas teknologi organisasi merupakan kemampuan organisasi dalam mengelola, mengembangkan, dan memanfaatkan teknologi digital. Kemampuan ini akan menentukan sejauh mana organisasi dapat mengintegrasikan sistem digital ke dalam proses bisnis secara efektif.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa digital integration dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mencakup arsitektur sistem digital, pengelolaan data, koordinasi antarunit organisasi, infrastruktur teknologi, standarisasi proses bisnis, dan kapabilitas teknologi organisasi. Faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa integrasi digital tidak hanya berkaitan dengan teknologi, tetapi juga dengan kesiapan organisasi dalam menghubungkan sistem, data, dan proses bisnis secara terpadu.

2.1.21 *Digital transformation*

Perkembangan teknologi digital telah mendorong terjadinya perubahan besar dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam dunia bisnis. Organisasi tidak lagi hanya menggunakan teknologi sebagai alat pendukung, tetapi mulai menjadikannya sebagai bagian utama dalam menjalankan aktivitas bisnis. Perubahan ini menuntut organisasi untuk melakukan penyesuaian secara menyeluruh agar mampu bertahan dan bersaing di era digital.

Digital transformation menjadi konsep penting karena mencerminkan perubahan mendasar dalam cara organisasi menciptakan nilai, menjalankan proses bisnis, serta berinteraksi dengan pelanggan. Transformasi ini tidak hanya berkaitan dengan adopsi teknologi, tetapi juga mencakup perubahan strategi, struktur organisasi, serta model bisnis. Oleh karena itu, *Digital transformation* dipandang sebagai proses yang kompleks dan berkelanjutan dalam upaya meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi.

2.1.22 *Pengertian Digital transformation*

Digital transformation merupakan proses pemanfaatan teknologi digital secara menyeluruh dalam berbagai aspek kegiatan organisasi. Proses ini menyebabkan perubahan mendasar pada cara organisasi menjalankan operasional, menciptakan nilai, berinteraksi dengan pelanggan, serta mengembangkan strategi bisnis. Transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi sebagai alat pendukung, tetapi juga mencakup perubahan pada model bisnis, proses kerja, budaya organisasi, dan pola pelayanan kepada pelanggan.

Transformasi digital memiliki cakupan yang lebih luas dibandingkan digital adoption. Digital adoption hanya berfokus pada penggunaan teknologi digital dalam aktivitas tertentu, sedangkan digital transformation menuntut adanya perubahan yang lebih menyeluruh dalam organisasi. Perubahan tersebut melibatkan penyesuaian strategi, pengembangan kapabilitas digital, integrasi teknologi, serta penciptaan nilai baru bagi pelanggan dan organisasi. Transformasi digital juga dipahami sebagai perubahan fundamental dalam organisasi yang bertujuan untuk menghasilkan nilai tambah bagi pelanggan dan meningkatkan daya saing Ziolkowska, (2021).

Dalam konteks organisasi, transformasi digital berkaitan erat dengan kemampuan organisasi dalam mengarahkan dan memanfaatkan teknologi digital secara strategis. Orientasi digital berperan sebagai dasar dalam merancang strategi berbasis teknologi, sedangkan kapabilitas digital berperan dalam mengimplementasikan strategi tersebut secara efektif. Transformasi digital juga dapat menjadi penghubung antara digital orientation dan digital capability dalam meningkatkan kinerja organisasi Wirtz, (2024).

Transformasi digital dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, seperti pendekatan yang berfokus pada pelanggan, kemampuan analisis data, serta inovasi model bisnis. Faktor-faktor tersebut membantu organisasi untuk tidak hanya mengadopsi teknologi digital, tetapi juga memanfaatkannya dalam meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat hubungan dengan pelanggan, dan mengembangkan strategi bisnis yang lebih adaptif (Ziolkowska, 2021).

Transformasi digital juga merupakan proses yang bersifat berkelanjutan. Organisasi perlu terus menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan bisnis agar mampu mempertahankan daya saing. Dalam konteks UMKM warteg di Kota Bandung, transformasi digital tidak hanya terlihat dari penggunaan media sosial, layanan pesan antar daring, atau sistem pembayaran digital, tetapi juga dari perubahan dalam pengelolaan operasional, peningkatan kualitas layanan, pencatatan usaha, pemanfaatan data pelanggan, serta pengembangan model bisnis berbasis digital.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa digital transformation merupakan proses perubahan organisasi melalui pemanfaatan teknologi digital secara menyeluruh untuk meningkatkan kinerja, menciptakan nilai tambah, memperkuat hubungan dengan pelanggan, serta meningkatkan daya saing organisasi.

2.1.23 Dimensi *Digital transformation*

Digital transformation tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi digital, tetapi juga mencerminkan perubahan dalam berbagai aspek organisasi, mulai dari adopsi teknologi hingga peningkatan kinerja operasional. Oleh karena itu, diperlukan dimensi yang dapat menggambarkan sejauh mana transformasi digital terjadi dalam organisasi.

Berdasarkan penelitian Rupeika-apoga et al., (2022), *Digital transformation* dapat diukur melalui beberapa dimensi yang mencerminkan perubahan menyeluruh dalam organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. *Business Process Efficiency*

Dimensi ini menunjukkan sejauh mana teknologi digital mampu meningkatkan efisiensi dalam pelaksanaan proses bisnis organisasi.

2. *Business Procedure Efficiency (SOP Efficiency)*

Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam menyederhanakan dan meningkatkan efektivitas prosedur kerja melalui pemanfaatan teknologi digital.

3. *Operational Cost Reduction*

Dimensi ini mencerminkan kemampuan organisasi dalam menekan biaya operasional melalui penggunaan teknologi digital.

4. *Business Model Transformation*

Dimensi ini menunjukkan adanya perubahan dalam cara organisasi menciptakan dan memberikan nilai kepada pelanggan melalui inovasi berbasis digital.

5. *Customer Interaction*

Dimensi ini berkaitan dengan peningkatan kualitas interaksi dan komunikasi antara organisasi dengan pelanggan melalui platform digital.

6. *Supplier Interaction*

Dimensi ini mencerminkan kemampuan organisasi dalam membangun dan mengelola hubungan dengan pemasok secara lebih efektif melalui teknologi digital.

7. *Customer Journey Enhancement*

Dimensi ini menunjukkan peningkatan pengalaman pelanggan dalam berinteraksi dengan organisasi melalui pemanfaatan teknologi digital.

8. *Long-term Business Sustainability*

Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam menjaga keberlangsungan usaha dalam jangka panjang melalui transformasi digital.

9. *Market Expansion*

Dimensi ini mencerminkan kemampuan organisasi dalam memperluas jangkauan pasar melalui pemanfaatan teknologi digital.

10. *Job Creation*

Dimensi ini menunjukkan dampak transformasi digital terhadap penciptaan peluang kerja baru dalam organisasi.

11. *Internal Team Capability Improvement*

Dimensi ini berkaitan dengan peningkatan kompetensi dan kemampuan sumber daya manusia dalam memanfaatkan teknologi digital.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Digital transformation* mencerminkan perubahan menyeluruh dalam aspek operasional, strategi, serta sumber daya organisasi melalui pemanfaatan teknologi digital..

2.1.24 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Digital transformation*

Digital transformation tidak terjadi secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan digital. Faktor-faktor tersebut penting karena transformasi digital memerlukan dukungan teknologi, strategi, budaya organisasi, sumber daya

manusia, kepemimpinan, serta kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan bisnis.

Transformasi digital dipengaruhi oleh faktor teknologi, organisasi, dan lingkungan yang saling berkaitan dalam mendorong perubahan bisnis berbasis digital Vial, (2019). Keberhasilan transformasi digital juga membutuhkan strategi yang jelas, struktur organisasi yang mendukung, serta kemampuan organisasi dalam mengelola teknologi digital secara efektif Verhoef et al., (2021). Selain itu, kemampuan organisasi dalam mengembangkan kapabilitas dinamis menjadi faktor penting karena transformasi digital menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi, berinovasi, dan memperbarui sumber daya sesuai dengan perubahan lingkungan Warner & Wäger, (2019).

Berdasarkan pendapat tersebut, faktor-faktor yang memengaruhi digital transformation dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Teknologi digital

Teknologi digital merupakan faktor utama yang mendukung proses transformasi digital. Ketersediaan dan pemanfaatan teknologi, seperti internet, aplikasi digital, sistem informasi, media sosial, serta platform digital, dapat membantu organisasi menjalankan kegiatan bisnis secara lebih efektif dan efisien.

2. Strategi organisasi

Strategi organisasi merupakan arah dan rencana yang digunakan organisasi dalam menjalankan transformasi digital. Strategi yang jelas akan membantu

organisasi menentukan tujuan, prioritas, dan langkah-langkah dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung pencapaian tujuan bisnis.

3. Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan nilai, kebiasaan, dan pola kerja yang berkembang dalam organisasi. Budaya yang mendukung inovasi, keterbukaan terhadap perubahan, dan pembelajaran teknologi akan mempercepat proses transformasi digital.

4. Sumber daya manusia

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam implementasi transformasi digital. Kompetensi, keterampilan, dan kesiapan sumber daya manusia dalam menggunakan teknologi digital akan menentukan keberhasilan organisasi dalam menjalankan perubahan digital.

5. Kepemimpinan digital

Kepemimpinan digital merupakan kemampuan pemimpin dalam memberikan arah, dorongan, dan visi terhadap pemanfaatan teknologi digital. Pemimpin yang memiliki visi digital akan lebih mampu mendorong organisasi untuk beradaptasi, berinovasi, dan menjalankan transformasi digital secara berkelanjutan.

6. Lingkungan eksternal

Lingkungan eksternal merupakan faktor di luar organisasi yang dapat mendorong terjadinya transformasi digital. Perubahan teknologi, tingkat persaingan, perilaku konsumen, serta kebutuhan pelanggan menjadi faktor yang

menuntut organisasi untuk terus menyesuaikan diri melalui pemanfaatan teknologi digital.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa digital transformation dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mencakup teknologi digital, strategi organisasi, budaya organisasi, sumber daya manusia, kepemimpinan digital, dan lingkungan eksternal. Faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga dengan kesiapan organisasi dalam mengelola perubahan secara menyeluruh dan berkelanjutan.

2.1.25 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan upaya peneliti untuk memperoleh pertimbangan sebagai dicantumkan penelitian terdahulu adalah untuk mengetahui bangunan keilmuan yang sudah dilakukan oleh peneliti lain, sehingga dapat menjadi pembanding dan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mendalam mengenai topik yang sedang diteliti. Dengan mempelajari penelitian terdahulu, peneliti dapat mengidentifikasi celah-celah penelitian yang belum terisi dan menghindari duplikasi penelitian yang sudah ada. Berikut ini merupakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang diusulkan, penelitian terdahulu ini bersumber dari jurnal dan internet sebagai pembanding agar dapat diketahui terkait persamaan dan perbedaannya yaitu sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Kindermann, B., Beutel, S., Garcia de Lomana, G., Strese, S., Bendig, D., & Brettel, M. (2021). <i>Digital orientation: Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation</i> .	Penelitian ini mengonseptualisasikan <i>Digital orientation</i> sebagai orientasi strategis baru dan menjelaskan dimensi-dimensi utama yang membentuk orientasi digital dalam organisasi.	Sama-sama membahas variabel <i>Digital orientation</i> .	Penelitian ini bersifat konseptual dan tidak menguji objek UMKM warteg di Kota Bandung.
2	Khin, S., & Ho, T. C. F. (2018). <i>Digital technology, Digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation</i> .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi dan kemampuan digital berkontribusi positif terhadap inovasi digital dan kinerja organisasi.	Sama-sama menggunakan variabel <i>Digital orientation</i> .	Penelitian ini lebih menekankan inovasi digital dan kinerja organisasi, bukan <i>Digital transformation</i> pada UMKM warteg.
3	Rupeika-Apoga, R., Petrovska, K., & Bule, L. (2022). <i>The effect of Digital orientation and Digital capability on Digital transformation of SMEs during</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Digital orientation</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Digital transformation</i> pada UKM.	Sama-sama menggunakan variabel <i>Digital orientation</i> dan <i>Digital transformation</i> .	Objek penelitian berada pada UKM di masa pandemi COVID-19, bukan UMKM warteg di Kota Bandung.

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<i>the COVID-19 pandemic.</i>			
4	Levallet, N., & Chan, Y. E. (2018). <i>Role of Digital Capabilities in Unleashing the Power of Managerial Improvisation.</i>	Penelitian ini menemukan bahwa <i>Digital capability</i> didukung oleh infrastruktur TI yang fleksibel dan manajemen informasi yang baik untuk mendukung improvisasi manajerial.	Sama-sama membahas variabel <i>Digital capability</i> .	Penelitian ini lebih menitikberatkan pada improvisasi manajerial, bukan langsung pada <i>Digital transformation</i> .
5	Khin, S., & Ho, T. C. F. (2018). <i>Digital technology, Digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Digital capability</i> berdampak positif terhadap inovasi digital dan kinerja organisasi.	Sama-sama menggunakan variabel <i>Digital capability</i> .	Variabel dependen penelitian ini adalah inovasi digital dan kinerja organisasi, bukan <i>Digital transformation</i> UMKM warteg.
6	Chandra, H., & Ikasari, N. (2024). <i>The effect of Digital capability, Digital orientation on business resilience with Digital transformation as a mediating variable.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Digital capability</i> dan <i>Digital orientation</i> berpengaruh positif terhadap business resilience dengan <i>Digital transformation</i> sebagai variabel mediasi.	Sama-sama menggunakan variabel <i>Digital capability</i> dan <i>Digital orientation</i> .	Penelitian ini menggunakan business resilience sebagai variabel dependen akhir dan dilakukan pada UMKM Jabodetabek.
7	Sebastian, I. M., Ross, J. W.,	Penelitian ini menunjukkan bahwa	Sama-sama relevan dengan	Penelitian ini fokus pada

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). <i>How Big Old Companies Navigate Digital transformation.</i>	keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam membangun platform digital yang terintegrasi.	variabel <i>Digital integration</i> .	perusahaan besar, bukan UMKM warteg.
8	Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., et al. (2021). <i>Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda.</i>	Penelitian ini menegaskan bahwa keterpaduan sistem, proses, dan teknologi merupakan elemen penting dalam <i>Digital transformation</i> .	Sama-sama membahas <i>Digital integration</i> dan <i>Digital transformation</i> .	Penelitian ini bersifat konseptual dan bukan penelitian empiris pada UMKM warteg.
9	Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2011/2014). <i>Leading Digital / konsep transformasi digital terintegrasi.</i>	Penelitian dan pemikiran ini menekankan bahwa integrasi teknologi digital ke dalam operasi bisnis mendorong perubahan menyeluruh pada organisasi.	Sama-sama relevan dengan variabel <i>Digital integration</i> .	Kajian ini lebih bersifat konseptual dan berfokus pada transformasi organisasi secara umum.
10	Rupeika-Apoga, R., Petrovska, K., & Bule, L. (2022). <i>The effect of Digital orientation and Digital capability on Digital transformation</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Digital transformation</i> UKM dipengaruhi secara positif oleh <i>Digital orientation</i> dan <i>Digital capability</i> .	Sama-sama menggunakan variabel <i>Digital transformation</i> .	Objek penelitian adalah UKM lintas sektor pada masa pandemi, bukan UMKM warteg di

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<i>of SMEs during the COVID-19 pandemic.</i>			Kota Bandung.
11	Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. O. (2020). <i>Identifying Digital transformation paths in the business model of SMEs during the COVID-19 pandemic.</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi digital pada UMKM terjadi melalui perubahan model bisnis, proses, dan interaksi dengan pelanggan.	Sama-sama membahas variabel <i>Digital transformation</i> pada konteks UMKM.	Penelitian ini berfokus pada jalur transformasi model bisnis selama pandemi, bukan pengaruh DO, DC, dan DI secara simultan.
12	Teng, X., Wu, Z., & Yang, F. (2022). <i>Research on the Relationship between Digital transformation and Performance of SMEs.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Digital transformation</i> berhubungan positif dengan kinerja operasional UKM.	Sama-sama menggunakan variabel <i>Digital transformation</i> .	Penelitian ini lebih menekankan hubungan transformasi digital dan kinerja, bukan pengaruh variabel independen yang digunakan penulis.
13	Vial, G. (2019). <i>Understanding Digital transformation: A review and a research agenda.</i>	Penelitian ini menjelaskan <i>Digital transformation</i> sebagai perubahan organisasi yang luas melalui pemanfaatan teknologi digital pada struktur, proses, dan model bisnis.	Sama-sama menjadi dasar teoritis variabel <i>Digital transformation</i> .	Penelitian ini berupa review literatur, bukan penelitian lapangan pada UMKM warteg.
14	Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). <i>Building</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis	Sama-sama relevan dengan hubungan	Fokus utama penelitian ini adalah

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<i>dynamic capabilities for Digital transformation: An ongoing process of strategic renewal.</i>	organisasi berperan penting dalam mendukung transformasi digital secara berkelanjutan.	variabel digital terhadap <i>Digital transformation.</i>	dynamic capabilities, bukan secara khusus <i>Digital integration</i> pada UMKM warteg.
15	Mubarak, M. F., Shaikh, F. A., Mubarik, M., Samo, K. A., & Mastoi, S. (2019). <i>The impact of Digital transformation on business performance: A study of Pakistani SMEs.</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Digital transformation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja bisnis UKM.	Sama-sama membahas dampak <i>Digital transformation</i> dalam konteks UKM.	Penelitian ini menitikberatkan pada business performance, bukan pada pengaruh DO, DC, dan DI terhadap DT.
16	Raden Roro Salwa AG, Mahrinasari MS, & Nuzul Inas Nabila. (2025). <i>Pengaruh Digital Orientation dan Digital Capability terhadap Digital Transformation Bisnis: Studi pada Industri Minuman Kopi di Bandar Lampung.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa digital orientation dan digital capability berpengaruh terhadap digital transformation bisnis pada industri minuman kopi di Bandar Lampung.	Sama-sama menggunakan variabel digital orientation, digital capability, dan digital transformation.	Penelitian sebelumnya dilakukan pada industri minuman kopi di Bandar Lampung, sedangkan penelitian ini dilakukan pada UMKM warteg di Kota Bandung dan menambahkan variabel digital integration.
17	Ziółkowska, M. J. (2021).	Penelitian ini menunjukkan bahwa	Sama-sama membahas	Penelitian ini lebih berfokus

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<i>Digital Transformation and Marketing Activities in Small and Medium-Sized Enterprises.</i>	digital transformation memengaruhi aktivitas pemasaran dan pengembangan usaha kecil dan menengah.	digital transformation pada konteks SMEs.	pada aktivitas pemasaran digital, sedangkan penelitian ini berfokus pada faktor pendorong digital transformation.
18	Zhao, Y., & Liu, Y. (2024). <i>Digital Integration Capability and Firm Performance.</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan integrasi digital berperan dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui pemanfaatan teknologi digital.	Sama-sama membahas digital integration sebagai kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan teknologi digital.	Penelitian ini berfokus pada firm performance, sedangkan penelitian ini berfokus pada digital transformation.
19	Prakasa, Y., & Jumani. (2024). <i>Digital Capability, Digital Business Transformation, and Small Business Performance.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa digital capability berpengaruh terhadap digital business transformation dan kinerja usaha kecil.	Sama-sama membahas digital capability dan digital transformation pada usaha kecil.	Penelitian sebelumnya berfokus pada small business performance, sedangkan penelitian ini menjadikan digital transformation sebagai variabel dependen.
20	Bresciani, S., Huarng, K. H., Malhotra, A., & Ferraris, A. (2024). <i>Digital Transformation</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa digital transformation berperan dalam mendorong inovasi	Sama-sama membahas digital transformation dan perubahan proses bisnis.	Penelitian ini lebih berfokus pada inovasi bisnis, sedangkan penelitian ini

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<i>as a Springboard for Product, Process and Business Model Innovation.</i>	produk, proses, dan model bisnis pada organisasi.		menguji pengaruh digital orientation, digital capability, dan digital integration terhadap digital transformation.

2.2 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian merupakan gambaran konseptual yang menunjukkan hubungan antar variabel yang diteliti berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu. Kerangka ini berfungsi untuk menjelaskan keterkaitan antar variabel secara sistematis serta memberikan arah dalam penyusunan hipotesis dan pelaksanaan penelitian.

Dalam penelitian ini, kerangka penelitian disusun untuk menjelaskan hubungan antara *Digital orientation*, *Digital capability*, dan *Digital integration* sebagai variabel independen terhadap *Digital transformation* sebagai variabel dependen. Ketiga variabel independen tersebut dipandang sebagai faktor yang dapat mendorong terjadinya transformasi digital dalam organisasi.

Kerangka penelitian ini digunakan untuk memahami arah hubungan antar variabel, baik secara parsial maupun simultan, sehingga dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana orientasi digital, kemampuan digital, serta

integrasi digital berperan dalam mendorong transformasi digital pada UMKM warteg di Kota Bandung.

2.2.1. Pengaruh *Digital Orientation* terhadap *Digital Transformation*

Digital orientation merupakan salah satu faktor strategis yang berperan penting dalam mendorong terjadinya digital transformation dalam suatu organisasi. Digital orientation mencerminkan sejauh mana organisasi memiliki komitmen, visi, dan kesiapan dalam mengadopsi serta memanfaatkan teknologi digital dalam aktivitas bisnisnya. Semakin tinggi tingkat orientasi digital yang dimiliki organisasi, maka semakin besar pula dorongan organisasi untuk melakukan perubahan menuju transformasi digital.

Secara teoritis, organisasi yang memiliki digital orientation yang kuat cenderung lebih proaktif dalam merespons perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan bisnis. Orientasi digital mendorong organisasi untuk tidak hanya menggunakan teknologi digital sebagai alat pendukung, tetapi juga menjadikannya sebagai bagian dari strategi bisnis, proses operasional, dan penciptaan nilai bagi pelanggan. Dengan demikian, digital orientation menjadi landasan penting dalam mengarahkan organisasi menuju proses transformasi digital.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa digital orientation memiliki pengaruh positif terhadap digital transformation. Rupeika-Apoga et al., (2022) menjelaskan bahwa digital orientation berpengaruh terhadap digital transformation pada usaha kecil dan menengah. Temuan tersebut menunjukkan bahwa orientasi digital dapat membantu organisasi dalam mengarahkan penggunaan teknologi

digital, meningkatkan kesiapan perubahan, serta mendorong penyesuaian model bisnis berbasis digital.

Penelitian lain yang dilakukan oleh (Barba-s et al., 2024) juga menunjukkan bahwa *digital orientation* memiliki peran penting dalam mendukung transformasi digital dan peningkatan kinerja perusahaan. Orientasi digital membantu organisasi dalam membangun arah strategis berbasis teknologi, sehingga organisasi lebih mampu memanfaatkan peluang digital untuk meningkatkan efektivitas proses bisnis dan daya saing.

Penelitian Raden Roro Salwa AG et al., (2025) menunjukkan bahwa *digital orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *digital transformation*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin kuat orientasi digital yang dimiliki pelaku usaha, maka semakin besar kecenderungan usaha tersebut untuk melakukan perubahan berbasis teknologi digital. Orientasi digital mendorong pelaku usaha untuk memiliki komitmen, kesiapan, dan arah strategis dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung kegiatan bisnis.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *digital orientation* memiliki pengaruh positif terhadap *digital transformation*. Semakin tinggi digital orientation yang dimiliki oleh pelaku UMKM, maka semakin besar kemungkinan pelaku usaha tersebut untuk menjalankan transformasi digital dalam kegiatan usahanya. Dalam konteks UMKM warteg di Kota Bandung, orientasi digital dapat mendorong pelaku usaha untuk lebih terbuka terhadap penggunaan teknologi digital, seperti media sosial, layanan pesan antar daring, pembayaran digital, serta sistem pencatatan usaha berbasis digital.

2.2.2. Pengaruh *Digital Capability* terhadap *Digital Transformation*

Digital capability merupakan kemampuan usaha dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung proses bisnis, meningkatkan efisiensi, serta menciptakan nilai bagi usaha. *Digital capability* mencerminkan sejauh mana pelaku usaha mampu menggunakan teknologi, mengelola data, serta mengoptimalkan sistem digital dalam aktivitas operasionalnya.

Berdasarkan penelitian terdahulu, *digital capability* terbukti memiliki hubungan yang positif dengan digital transformation. Penelitian oleh (Mikalef et al., 2020) menunjukkan bahwa kemampuan digital, khususnya dalam pengelolaan data dan teknologi, berperan penting dalam mendorong organisasi untuk melakukan transformasi digital secara efektif.

Hasil serupa juga ditemukan oleh Chen et al. (2021) yang menyatakan bahwa *digital capability* berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan transformasi digital, karena kemampuan tersebut memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi dan meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, penelitian oleh Sousa-Zomer et al., (2020) menemukan bahwa kemampuan digital yang dimiliki organisasi berkontribusi dalam mendorong inovasi berbasis digital serta perubahan model bisnis, yang merupakan bagian dari proses transformasi digital. Selanjutnya, penelitian oleh Teece (2020) juga menegaskan bahwa kemampuan dinamis (*dynamic capabilities*), termasuk *digital capability*, menjadi faktor kunci dalam menghadapi perubahan lingkungan digital dan mendorong transformasi organisasi secara berkelanjutan.

Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan digital yang dimiliki pelaku usaha, maka semakin besar peluang usaha tersebut untuk melakukan transformasi digital secara optimal. Digital capability membantu pelaku UMKM dalam meningkatkan efisiensi, mempercepat proses bisnis, serta mengembangkan inovasi berbasis teknologi.

Dengan demikian, berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, dapat dipahami bahwa *digital capability* memiliki pengaruh positif terhadap digital transformation. Artinya, semakin tinggi kemampuan digital yang dimiliki UMKM, maka semakin tinggi pula tingkat transformasi digital yang dapat dicapai dalam kegiatan usahanya.

2.2.3. Pengaruh *Digital Integration* terhadap *Digital Transformation*

Digital integration merupakan tingkat keterpaduan penggunaan teknologi digital dalam berbagai aspek bisnis, baik dalam sistem, informasi, maupun proses operasional. Digital integration memungkinkan organisasi untuk menghubungkan berbagai fungsi bisnis secara terkoordinasi sehingga dapat meningkatkan efisiensi, akurasi informasi, serta kecepatan dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan penelitian terdahulu, digital integration terbukti memiliki hubungan yang positif dengan digital transformation. Penelitian oleh Setiawan et al. (2022) menunjukkan bahwa integrasi sistem digital yang baik mampu mempercepat proses transformasi digital melalui peningkatan koordinasi antar fungsi bisnis dan efisiensi operasional.

Hasil serupa juga ditemukan oleh Rai et al., (2019) yang menyatakan bahwa integrasi teknologi informasi berperan penting dalam menciptakan nilai

bisnis digital serta mendukung transformasi organisasi melalui peningkatan konektivitas dan kolaborasi antar sistem.

Selain itu, penelitian oleh Pagani dan Pardo (2017) menemukan bahwa *digital integration* memungkinkan organisasi untuk menyelaraskan teknologi dengan proses bisnis, sehingga dapat mendorong inovasi serta mempercepat perubahan menuju transformasi digital. Selanjutnya, penelitian oleh Baiyere et al. (2020) juga menegaskan bahwa integrasi digital menjadi elemen penting dalam transformasi digital karena membantu organisasi dalam menghubungkan berbagai komponen teknologi dan proses bisnis secara menyeluruh.

Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat integrasi digital dalam suatu usaha, maka semakin besar peluang usaha tersebut untuk melakukan transformasi digital secara efektif. *Digital integration* membantu pelaku UMKM dalam mengoptimalkan aliran informasi, meningkatkan efisiensi proses bisnis, serta mempercepat adopsi teknologi secara menyeluruh.

Dengan demikian, berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, dapat dipahami bahwa digital integration memiliki pengaruh positif terhadap digital transformation. Artinya, semakin baik tingkat integrasi digital yang dimiliki UMKM, maka semakin tinggi pula tingkat transformasi digital yang dapat dicapai dalam kegiatan usahanya.

2.2.4. Pengaruh *Digital Orientation*, *Digital Capability*, dan *Digital*

Integration terhadap Digital Transformation

Digital transformation dalam suatu usaha tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor, melainkan merupakan hasil dari kombinasi berbagai faktor internal yang saling berkaitan. Dalam konteks ini, *digital orientation*, *digital capability*, dan *digital integration* merupakan tiga faktor utama yang secara bersama-sama dapat mendorong terjadinya transformasi digital dalam organisasi.

Digital orientation berperan sebagai landasan strategis yang mencerminkan kesiapan dan komitmen organisasi dalam mengadopsi teknologi digital. Sementara itu, *digital capability* menunjukkan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan teknologi tersebut secara efektif. Di sisi lain, *digital integration* berfungsi untuk menghubungkan berbagai sistem, informasi, dan proses bisnis sehingga tercipta keselarasan dalam penerapan teknologi digital.

Ketiga variabel ini saling melengkapi dan membentuk suatu sistem yang mendukung terjadinya *digital transformation* secara menyeluruh.

Berdasarkan penelitian terdahulu, ketiga variabel tersebut secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *digital transformation*. Penelitian oleh Verhoef et al. (2021) menunjukkan bahwa keberhasilan *digital transformation* ditentukan oleh kombinasi antara orientasi strategis digital, kemampuan digital, serta integrasi teknologi dalam proses bisnis. Tanpa adanya sinergi antara ketiga aspek tersebut, transformasi digital sulit untuk dicapai secara optimal. Selain itu, penelitian oleh Vial (2019) juga menegaskan bahwa *digital transformation* merupakan proses yang kompleks dan multidimensional, yang

dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti strategi digital, kapabilitas teknologi, serta integrasi sistem dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital tidak dapat terjadi secara parsial, melainkan membutuhkan dukungan dari berbagai aspek secara bersamaan. Selanjutnya, penelitian oleh Warner dan Wäger (2019) menyatakan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengembangkan kapabilitas digital, mengintegrasikan teknologi, serta memiliki orientasi yang jelas terhadap perubahan berbasis digital. Ketiga faktor tersebut secara bersama-sama membentuk fondasi utama dalam proses transformasi digital.

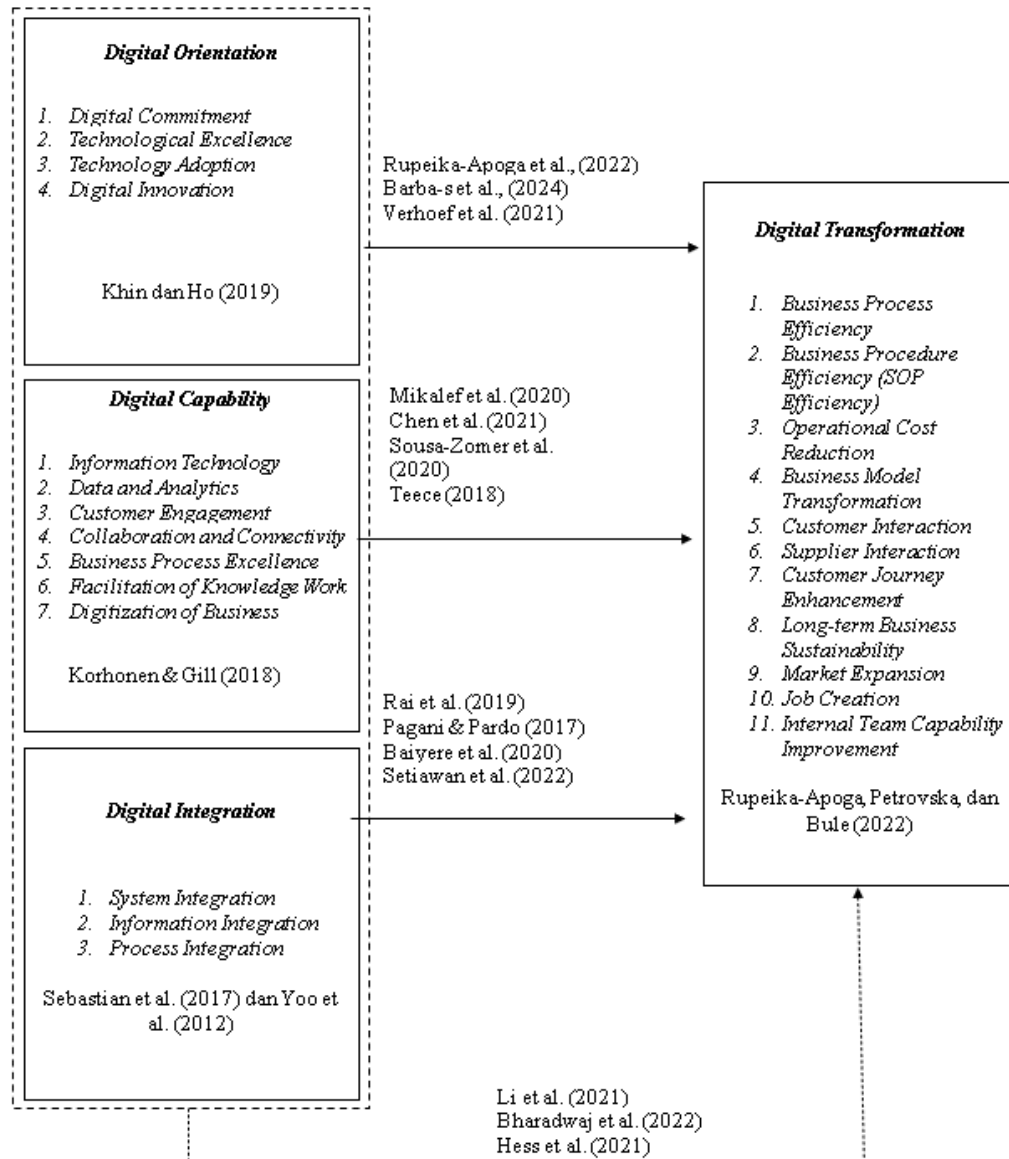
Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa *digital orientation*, *digital capability*, dan *digital integration* secara simultan memiliki pengaruh positif terhadap digital transformation. Artinya, semakin tinggi tingkat orientasi digital, kemampuan digital, serta integrasi digital yang dimiliki oleh UMKM, maka semakin besar pula tingkat keberhasilan transformasi digital yang dapat dicapai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara simultan *digital orientation*, *digital capability*, dan *digital integration* berpengaruh signifikan terhadap digital transformation pada UMKM warteg di Kota Bandung.

2.3 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan gambaran hubungan antar variabel yang disusun berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu. Paradigma ini digunakan untuk menjelaskan keterkaitan antar variabel secara sistematis serta memberikan arah dalam penyusunan hipotesis dan pelaksanaan penelitian.

Dalam penelitian ini, paradigma penelitian disusun untuk menunjukkan hubungan antara *Digital orientation*, *Digital capability*, dan *Digital integration* sebagai variabel independen terhadap *Digital transformation* sebagai variabel dependen. Ketiga variabel independen tersebut dipandang sebagai faktor yang dapat mendorong terjadinya transformasi digital dalam organisasi.

Paradigma ini digunakan untuk menjelaskan pengaruh masing-masing variabel secara parsial maupun secara simultan terhadap *Digital transformation*, sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai bagaimana orientasi digital, kemampuan digital, serta integrasi digital berperan dalam mendorong perubahan bisnis berbasis teknologi digital pada UMKM warteg di Kota Bandung.



Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian. Menurut (Sugiyono, 2023), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang kebenarannya

masih harus diuji secara empiris. Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan terdiri dari hipotesis simultan dan hipotesis parsial.

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh *Digital orientation*, *Digital capability*, dan *Digital integration* secara simultan terhadap *Digital transformation* pada UMKM warteg di Kota Bandung.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh *Digital orientation* terhadap *Digital transformation* pada UMKM warteg di Kota Bandung.
- b. Terdapat pengaruh *Digital capability* terhadap *Digital transformation* pada UMKM warteg di Kota Bandung.
- c. Terdapat pengaruh *Digital integration* terhadap *Digital transformation* pada UMKM warteg di Kota Bandung.