

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan bagian penting dalam penelitian karena berisi landasan teoritis yang digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel yang diteliti. Melalui kajian pustaka, peneliti dapat menelaah berbagai konsep, teori, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian, sehingga penelitian yang dilakukan memiliki dasar ilmiah yang jelas. Selain itu, kajian pustaka juga membantu peneliti dalam memahami hubungan antarvariabel, menyusun kerangka pemikiran, serta merumuskan hipotesis penelitian secara lebih terarah.

2.1.1 *Resource-Based View*

Resource-Based View merupakan salah satu pendekatan dalam manajemen strategis yang menjelaskan bahwa keunggulan suatu organisasi dapat berasal dari sumber daya dan kemampuan internal yang dimiliki. Pendekatan ini memandang bahwa setiap organisasi memiliki sumber daya yang berbeda-beda, baik dalam bentuk sumber daya manusia, keuangan, teknologi, pengetahuan, informasi, maupun kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya tersebut. Perbedaan sumber daya dan kemampuan inilah yang dapat menjadi dasar bagi organisasi untuk menciptakan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja.

2.1.3.1 Pengertian *Resource-Based View*

Resource-Based View (RBV) merupakan pendekatan dalam manajemen strategis yang memandang bahwa keunggulan bersaing suatu organisasi dapat dibangun melalui sumber daya dan kapabilitas internal yang dimiliki. Menurut Barney & Hesterly (2019:86), *RBV* menjelaskan bahwa sumber daya dan kapabilitas perusahaan dapat menjadi dasar dalam menciptakan keunggulan bersaing apabila sumber daya tersebut memiliki nilai, langka, sulit ditiru, dan didukung oleh organisasi. Pandangan ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kondisi eksternal, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya internalnya.

Menurut Rothaermel (2024:116), *RBV* merupakan pendekatan yang melihat sumber daya dan kapabilitas sebagai dasar penting dalam membentuk kompetensi inti dan keunggulan bersaing perusahaan. Sumber daya dapat berupa sumber daya berwujud seperti modal, peralatan, dan teknologi, serta sumber daya tidak berwujud seperti pengetahuan, reputasi, kemampuan inovasi, dan keterampilan sumber daya manusia. Dengan demikian, *RBV* menekankan bahwa organisasi yang mampu mengelola sumber daya dan kapabilitas secara tepat akan memiliki peluang lebih besar untuk mencapai kinerja yang unggul.

Hitt *et al.*, (2024:3) menjelaskan bahwa sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti merupakan bagian penting dalam analisis internal organisasi. Sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat dikembangkan menjadi kapabilitas, sedangkan kapabilitas yang dikelola dengan baik dapat menjadi kompetensi inti yang mendukung keunggulan bersaing. Pandangan ini menunjukkan bahwa *RBV*

berfokus pada bagaimana organisasi mengidentifikasi, mengembangkan, dan memanfaatkan kekuatan internalnya untuk menciptakan nilai serta meningkatkan kinerja.

Grant (2021:5) menjelaskan bahwa analisis terhadap sumber daya dan kapabilitas merupakan dasar penting dalam merumuskan strategi perusahaan. Organisasi perlu memahami sumber daya apa saja yang dimiliki, bagaimana kapabilitas tersebut digunakan, serta sejauh mana sumber daya dan kapabilitas tersebut dapat menghasilkan keunggulan bersaing. Definisi ini memperkuat bahwa *RBV* tidak hanya melihat sumber daya sebagai aset yang dimiliki organisasi, tetapi juga menekankan bagaimana sumber daya tersebut digunakan secara strategis untuk mencapai tujuan organisasi.

Thompson *et al.*, (2022:4) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing perusahaan dapat diperoleh melalui kemampuan perusahaan dalam mengevaluasi sumber daya, kapabilitas, dan daya saing internal. Dalam pandangan *RBV*, sumber daya dan kapabilitas yang kuat dapat membantu organisasi menciptakan nilai, membedakan diri dari pesaing, dan mempertahankan posisi bisnisnya. Oleh karena itu, *RBV* menjadi salah satu pendekatan penting dalam memahami bagaimana kekuatan internal organisasi dapat mendukung pencapaian kinerja bisnis.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa Resource-Based View (*RBV*) merupakan pendekatan strategis yang menjelaskan bahwa sumber daya dan kapabilitas internal organisasi dapat menjadi dasar dalam menciptakan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja. Dalam konteks penelitian ini, *RBV* relevan digunakan karena UMKM membutuhkan sumber daya

internal, kemampuan teknologi, pengetahuan, dan kemampuan beradaptasi untuk mendukung *Digital Technology Adoption*, mengembangkan *Dynamic Capabilities*, serta meningkatkan *Business Performance*.

2.1.3.2 Karakteristik *Resource-Based View*

Karakteristik *Resource-Based View* (RBV) dapat dilihat dari bagaimana suatu organisasi menilai sumber daya dan kapabilitas internal yang dimilikinya. Menurut Barney & Hesterly (2019:86), RBV memandang bahwa sumber daya dan kapabilitas perusahaan dapat menjadi dasar dalam menciptakan keunggulan bersaing apabila sumber daya tersebut memiliki potensi strategis. Potensi strategis tersebut dapat dianalisis melalui kerangka VRIO, yaitu *value*, *rarity*, *imitability*, dan *organization*.

Karakteristik pertama adalah *value* atau bernilai. Sumber daya dikatakan bernilai apabila mampu membantu organisasi memanfaatkan peluang dan mengurangi ancaman dari lingkungan bisnis. Dalam hal ini, sumber daya yang dimiliki organisasi harus memberikan manfaat nyata bagi kegiatan bisnis, baik dalam meningkatkan efisiensi, memperbaiki pelayanan, maupun menciptakan nilai bagi pelanggan (Barney & Hesterly, 2019:90).

Karakteristik kedua adalah *rarity* atau kelangkaan. Sumber daya yang bernilai akan lebih kuat apabila tidak dimiliki oleh banyak pesaing. Apabila sumber daya yang sama juga dimiliki oleh banyak organisasi lain, maka sumber daya tersebut belum tentu mampu menghasilkan keunggulan bersaing. Oleh karena itu, dalam RBV, sumber daya yang langka menjadi salah satu karakteristik penting

karena dapat membedakan organisasi dari pesaingnya (Barney & Hesterly, 2019:93).

Karakteristik ketiga adalah *imitability* atau sulit ditiru. Sumber daya yang bernilai dan langka akan semakin kuat apabila sulit ditiru atau sulit digantikan oleh pesaing. Kesulitan untuk meniru dapat muncul karena sumber daya tersebut terbentuk dari pengalaman, pengetahuan, hubungan pelanggan, budaya organisasi, kemampuan sumber daya manusia, atau proses kerja yang khas. Dengan demikian, sumber daya yang sulit ditiru dapat membantu organisasi mempertahankan keunggulan bersaing dalam jangka waktu yang lebih panjang (Barney & Hesterly, 2019:95).

Karakteristik keempat adalah *organization* atau dukungan organisasi. Sumber daya yang bernilai, langka, dan sulit ditiru tidak akan memberikan hasil yang optimal apabila organisasi tidak mampu mengelolanya dengan baik. Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki struktur, sistem, kebijakan, prosedur, serta kemampuan manajerial yang mendukung pemanfaatan sumber daya tersebut. Dengan adanya dukungan organisasi, sumber daya internal dapat digunakan secara efektif untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja (Barney & Hesterly, 2019:99).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa karakteristik *RBV* terdiri dari sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan didukung oleh organisasi. Dalam konteks penelitian ini, karakteristik *RBV* relevan untuk menjelaskan bahwa UMKM perlu memiliki dan mengelola sumber daya internal, seperti kemampuan teknologi, pengetahuan digital, keterampilan pelaku usaha,

serta kemampuan beradaptasi, agar adopsi teknologi digital dan *dynamic capabilities* dapat mendukung peningkatan *Business Performance*.

2.1.3.3 Komponen *Resource-Based View*

Menurut Barney dan Hesterly (2019:86–89), *Resource-Based View (RBV)* menjelaskan bahwa sumber daya dan kapabilitas perusahaan dapat menjadi dasar dalam menciptakan keunggulan bersaing. Dalam pendekatan ini, organisasi perlu memahami sumber daya yang dimiliki, kemampuan dalam mengelola sumber daya tersebut, serta potensi strategis yang dapat dihasilkan. Adapun komponen *Resource-Based View (RBV)* adalah sebagai berikut:

1. Sumber Daya (*Resources*)

Sumber daya merupakan segala aset yang dimiliki dan dikendalikan oleh organisasi untuk menjalankan kegiatan bisnis. Sumber daya dapat berupa sumber daya berwujud, seperti modal, peralatan, teknologi, dan fasilitas usaha, maupun sumber daya tidak berwujud, seperti pengetahuan, reputasi, pengalaman, informasi, dan keterampilan. Dalam *RBV*, sumber daya menjadi komponen penting karena dapat menjadi dasar bagi organisasi dalam menciptakan nilai dan membangun keunggulan bersaing (Barney & Hesterly, 2019:86–89).

2. Kapabilitas (*Capabilities*)

Kapabilitas merupakan kemampuan organisasi dalam menggunakan, mengelola, dan mengombinasikan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan tertentu. Sumber daya tidak akan memberikan manfaat yang optimal apabila organisasi tidak memiliki kemampuan untuk

mengelolanya dengan baik. Oleh karena itu, kapabilitas menjadi komponen penting dalam *RBV* karena menunjukkan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik (Barney & Hesterly, 2019:86–89).

3. Nilai (*Value*)

Nilai merupakan kemampuan sumber daya dan kapabilitas dalam membantu organisasi memanfaatkan peluang atau mengurangi ancaman dari lingkungan bisnis. Sumber daya dikatakan bernilai apabila dapat memberikan manfaat bagi organisasi, misalnya meningkatkan efisiensi, memperbaiki pelayanan, memperluas pasar, atau menciptakan nilai bagi pelanggan. Dalam konteks *RBV*, sumber daya yang bernilai menjadi dasar awal bagi organisasi untuk menciptakan keunggulan bersaing (Barney & Hesterly, 2019:90).

4. Kelangkaan (*Rarity*)

Kelangkaan menunjukkan bahwa sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki organisasi tidak banyak dimiliki oleh pesaing. Sumber daya yang bernilai tetapi dimiliki oleh banyak organisasi lain belum tentu mampu menciptakan keunggulan bersaing. Oleh karena itu, sumber daya yang langka menjadi penting karena dapat membedakan organisasi dari pesaing dan memberikan posisi yang lebih kuat dalam persaingan (Barney & Hesterly, 2019:93).

5. Kesulitan untuk Ditiru (*Imitability*)

Kesulitan untuk ditiru menunjukkan bahwa sumber daya atau kapabilitas organisasi tidak mudah disalin atau digantikan oleh pesaing. Sumber daya yang sulit ditiru biasanya terbentuk dari pengalaman, pengetahuan, proses kerja, hubungan pelanggan, budaya organisasi, atau kemampuan khusus yang berkembang dalam jangka waktu tertentu. Dalam *RBV*, semakin sulit suatu sumber daya ditiru, semakin besar peluang organisasi untuk mempertahankan keunggulan bersaing (Barney & Hesterly, 2019:95).

6. Dukungan Organisasi (*Organization*)

Dukungan organisasi merupakan kemampuan organisasi dalam mengatur struktur, sistem, kebijakan, prosedur, dan proses manajerial agar sumber daya dan kapabilitas dapat dimanfaatkan secara optimal. Sumber daya yang bernilai, langka, dan sulit ditiru tidak akan memberikan hasil maksimal apabila organisasi tidak mampu mengelolanya dengan baik. Oleh karena itu, dukungan organisasi menjadi komponen penting dalam *RBV* karena menentukan sejauh mana sumber daya dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja (Barney & Hesterly, 2019:99).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa komponen *Resource-Based View* terdiri dari sumber daya, kapabilitas, nilai, kelangkaan, kesulitan untuk ditiru, dan dukungan organisasi. Dalam konteks UMKM, komponen *RBV* dapat digunakan untuk memahami bagaimana pelaku usaha mengelola sumber daya internal, seperti teknologi, pengetahuan, keterampilan, modal, dan kemampuan beradaptasi. Pengelolaan sumber daya dan kapabilitas

tersebut menjadi penting agar UMKM mampu mendukung *Digital Technology Adoption*, memperkuat *Dynamic Capabilities*, serta meningkatkan *Business Performance*.

2.1.2 Bisnis Digital

Bisnis digital merupakan salah satu konsep penting dalam perkembangan dunia usaha modern, terutama seiring meningkatnya penggunaan teknologi digital dalam berbagai aktivitas bisnis. Perkembangan teknologi informasi, internet, media sosial, *platform* digital, sistem pembayaran digital, dan aplikasi bisnis telah mengubah cara perusahaan maupun pelaku usaha dalam menjalankan kegiatan operasional, pemasaran, penjualan, pelayanan, serta hubungan dengan pelanggan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa bisnis tidak lagi hanya dijalankan secara konvensional, tetapi juga mulai memanfaatkan teknologi digital sebagai bagian dari strategi untuk menciptakan nilai dan meningkatkan daya saing.

2.1.2.1 Pengertian Bisnis Digital

Bisnis digital merupakan konsep yang berkaitan dengan pemanfaatan teknologi digital dalam menjalankan dan mengembangkan aktivitas bisnis. Menurut Chaffey *et al.*, (2019:15), bisnis digital menjelaskan bagaimana perusahaan menerapkan teknologi dan media digital untuk meningkatkan daya saing organisasi melalui optimalisasi proses internal serta penggabungan saluran online dan tradisional dalam kegiatan pemasaran maupun penyediaan produk atau layanan. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa bisnis digital tidak hanya terbatas pada penjualan secara online, tetapi juga mencakup penggunaan teknologi digital dalam proses bisnis secara menyeluruh.

Menurut Wirtz (2021:42), bisnis digital dapat dipahami sebagai aktivitas bisnis yang dijalankan dengan memanfaatkan teknologi digital, model bisnis digital, serta proses pertukaran layanan dalam ekonomi internet. Bisnis digital mencakup berbagai aktivitas yang berhubungan dengan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dalam menciptakan nilai, menjalankan proses bisnis, membangun hubungan dengan pelanggan, serta mengembangkan model bisnis yang berbasis digital. Dengan demikian, bisnis digital memiliki cakupan yang luas karena berkaitan dengan strategi, teknologi, model bisnis, dan implementasi digital dalam organisasi.

Lynn *et al.*, (2022:76) menjelaskan bahwa bisnis digital merupakan konsep yang lebih luas dibandingkan dengan transaksi perdagangan secara digital. Bisnis digital tidak hanya mencakup kegiatan membeli dan menjual melalui media digital, tetapi juga mencakup berbagai proses dan aktivitas bisnis yang didukung oleh teknologi digital untuk menghubungkan dunia digital dan fisik. Pengertian ini menegaskan bahwa bisnis digital berhubungan dengan bagaimana teknologi digital digunakan untuk mendukung kegiatan usaha secara menyeluruh, baik dalam operasional, pemasaran, layanan pelanggan, maupun pengembangan bisnis.

Menurut Pehrsson (2023:3), bisnis digital berkaitan erat dengan strategi bisnis digital, yaitu bagaimana perusahaan memanfaatkan sumber daya digital, kemampuan digital, dan hubungan digital untuk membangun arah strategi, menciptakan keunggulan kompetitif, serta menghasilkan kinerja operasional dan keuangan. Definisi tersebut menunjukkan bahwa bisnis digital tidak hanya berhubungan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga berkaitan dengan

kemampuan organisasi dalam menyusun strategi, mengelola sumber daya, dan menciptakan nilai melalui teknologi digital.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa bisnis digital merupakan aktivitas bisnis yang memanfaatkan teknologi digital, media digital, data, dan sistem digital untuk mendukung proses bisnis, menciptakan nilai, memperluas pasar, meningkatkan efisiensi, serta memperkuat daya saing organisasi. Dalam konteks UMKM, bisnis digital menjadi landasan penting untuk memahami bagaimana pelaku usaha mengadopsi teknologi digital, menyesuaikan kemampuan internal, dan meningkatkan *Business Performance* melalui pemanfaatan teknologi dalam kegiatan usaha.

2.1.2.2 Karakteristik Bisnis Digital

Bisnis digital memiliki karakteristik yang membedakannya dari bisnis konvensional, terutama dalam hal pemanfaatan teknologi digital sebagai bagian utama dari aktivitas bisnis. Menurut Chaffey *et al.*, (2019:15), bisnis digital tidak hanya berkaitan dengan penggunaan internet untuk transaksi, tetapi juga mencakup pemanfaatan teknologi, media, dan data digital untuk mendukung proses internal, pemasaran, komunikasi, penjualan, serta penyampaian produk atau layanan kepada pelanggan. Berdasarkan pandangan tersebut, karakteristik utama bisnis digital adalah adanya penggunaan teknologi digital dalam berbagai aktivitas bisnis, baik pada proses operasional maupun hubungan dengan pelanggan.

Karakteristik lainnya adalah adanya integrasi antara proses bisnis digital dan proses bisnis tradisional. Chaffey *et al.*, (2019:15) menjelaskan bahwa bisnis digital dapat membantu organisasi meningkatkan daya saing melalui optimalisasi

proses internal serta penggabungan saluran online dan offline. Hal ini menunjukkan bahwa bisnis digital tidak selalu menggantikan seluruh aktivitas bisnis konvensional, tetapi dapat memperkuat kegiatan usaha melalui penggunaan media digital, platform online, sistem informasi, dan data pelanggan. Dengan demikian, bisnis digital ditandai oleh kemampuan organisasi dalam menghubungkan aktivitas fisik dan digital agar kegiatan bisnis berjalan lebih efektif.

Menurut Wirtz (2021:42), bisnis digital memiliki karakteristik yang berkaitan dengan penggunaan teknologi digital, model bisnis digital, strategi digital, serta proses penciptaan nilai melalui media elektronik dan jaringan internet. Dalam bisnis digital, teknologi tidak hanya berfungsi sebagai alat bantu, tetapi juga menjadi bagian dari model bisnis yang digunakan untuk menciptakan nilai, menjangkau pelanggan, membangun interaksi, dan menghasilkan pendapatan. Oleh karena itu, bisnis digital memiliki karakteristik berupa pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi, penggunaan platform digital, pengembangan model bisnis berbasis digital, serta kemampuan menciptakan nilai melalui ekosistem digital.

Wirtz (2021:471) menjelaskan bahwa bisnis digital juga berhubungan dengan transformasi digital dan organisasi digital. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik bisnis digital tidak hanya terlihat dari penggunaan teknologi pada bagian penjualan atau pemasaran, tetapi juga dari perubahan cara organisasi mengelola proses bisnis, sumber daya, struktur organisasi, dan hubungan dengan pelanggan. Dengan demikian, bisnis digital memiliki karakteristik yang dinamis karena menuntut organisasi untuk terus menyesuaikan strategi, proses kerja, dan

kemampuan internal terhadap perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan bisnis.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa karakteristik bisnis digital meliputi penggunaan teknologi digital dalam aktivitas bisnis, integrasi saluran *online* dan *offline*, pemanfaatan data dan media digital, pengembangan model bisnis berbasis digital, penciptaan nilai melalui platform digital, serta kemampuan organisasi dalam menyesuaikan proses bisnis dengan perkembangan teknologi. Dalam konteks UMKM, karakteristik tersebut dapat terlihat dari penggunaan media sosial, *marketplace*, pembayaran digital, aplikasi pencatatan, aplikasi operasional, serta pemanfaatan informasi digital untuk mendukung pengambilan keputusan dan meningkatkan *Business Performance*.

2.1.2.3 Komponen Bisnis Digital

Menurut Wirtz (2021:42), bisnis digital memiliki beberapa komponen utama yang saling berkaitan dalam menjalankan aktivitas bisnis berbasis teknologi digital. Komponen tersebut tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga mencakup strategi, model bisnis, proses bisnis, serta kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai melalui media digital. Adapun komponen bisnis digital adalah sebagai berikut:

1. Strategi Bisnis Digital

Strategi bisnis digital merupakan arah dan rencana perusahaan dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mencapai tujuan bisnis. Strategi ini berkaitan dengan bagaimana organisasi menggunakan teknologi digital

untuk memperluas pasar, meningkatkan pelayanan, memperkuat daya saing, dan menciptakan nilai bagi pelanggan.

2. Model Bisnis Digital

Model bisnis digital berkaitan dengan cara organisasi menciptakan, menyampaikan, dan memperoleh nilai melalui teknologi digital. Dalam bisnis digital, model bisnis dapat berbentuk penggunaan platform online, layanan berbasis aplikasi, transaksi digital, pemasaran digital, atau sistem layanan yang terhubung dengan internet.

3. Teknologi Digital

Teknologi digital merupakan komponen utama dalam bisnis digital karena menjadi alat yang mendukung kegiatan operasional, komunikasi, pemasaran, penjualan, dan pelayanan. Teknologi digital dapat berupa *website*, media sosial, marketplace, sistem pembayaran digital, aplikasi bisnis, sistem informasi, dan teknologi pendukung lainnya.

4. Proses Bisnis Digital

Proses bisnis digital berkaitan dengan perubahan atau penyesuaian aktivitas usaha agar dapat berjalan lebih efektif melalui pemanfaatan teknologi. Proses ini mencakup kegiatan penjualan online, pengelolaan data pelanggan, transaksi digital, pencatatan usaha, pelayanan pelanggan, serta pengelolaan operasional secara digital.

5. Organisasi Digital

Organisasi digital menunjukkan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan sumber daya, struktur kerja, dan kemampuan internal dengan

perkembangan teknologi digital. Dalam konteks UMKM, organisasi digital dapat terlihat dari kemampuan pelaku usaha dalam menggunakan teknologi, mengambil keputusan berbasis informasi digital, dan menyesuaikan strategi usaha dengan perubahan pasar.

6. Penciptaan Nilai Digital

Penciptaan nilai digital berkaitan dengan kemampuan bisnis dalam memberikan manfaat atau nilai tambah kepada pelanggan melalui teknologi digital. Nilai tersebut dapat berupa kemudahan transaksi, akses informasi produk yang lebih cepat, pelayanan yang lebih baik, jangkauan pasar yang lebih luas, serta pengalaman pelanggan yang lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa komponen bisnis digital meliputi strategi digital, model bisnis digital, teknologi digital, proses bisnis digital, organisasi digital, dan penciptaan nilai digital. Dalam konteks penelitian ini, komponen-komponen tersebut menjadi dasar untuk memahami bagaimana UMKM mengelola teknologi digital dalam kegiatan bisnisnya. Pemahaman mengenai komponen bisnis digital penting karena berkaitan dengan adopsi teknologi digital, kemampuan UMKM dalam beradaptasi, serta upaya meningkatkan *Business Performance*.

2.1.3 *Technology Organization Environment Framework*

Technology Organization Environment (TOE) Framework merupakan salah satu kerangka teori yang digunakan untuk menjelaskan proses adopsi teknologi dalam suatu organisasi. Kerangka ini memandang bahwa keputusan organisasi dalam mengadopsi teknologi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknologi itu

sendiri, tetapi juga oleh kondisi organisasi dan lingkungan eksternal yang melingkupinya. Dengan demikian, *TOE Framework* dapat digunakan untuk memahami bagaimana suatu organisasi menilai kesiapan teknologi, kemampuan internal, serta tekanan atau dukungan dari lingkungan sebelum menggunakan teknologi dalam kegiatan bisnis.

2.1.3.1 Pengertian *Technology Organization Environment Framework*

Technology Organization Environment (TOE) Framework merupakan kerangka teori yang digunakan untuk menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi keputusan organisasi dalam mengadopsi teknologi. Menurut Alabdali & Pileggi (2025:3), *TOE Framework* digunakan untuk memahami adopsi teknologi melalui pendekatan yang memperhatikan faktor teknologi, organisasi, dan lingkungan. Kerangka ini membantu organisasi dalam menganalisis tantangan, peluang, dan faktor pendukung yang berperan dalam proses penerapan teknologi baru.

Menurut Wolverton & Lanier (2019:401), *TOE Framework* digunakan untuk melihat keputusan adopsi teknologi dalam konteks organisasi secara lebih luas. Kerangka ini tidak hanya memperhatikan persepsi individu terhadap teknologi, tetapi juga mempertimbangkan kondisi organisasi dan tekanan lingkungan eksternal yang dapat memengaruhi keputusan untuk menerima atau menolak penggunaan teknologi. Dengan demikian, *TOE Framework* dapat digunakan untuk memahami bahwa adopsi teknologi merupakan keputusan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor demikian, *TOE Framework* dapat digunakan untuk memahami bahwa adopsi teknologi, bukan hanya oleh teknologi itu sendiri.

Valdebenito & Quelopana (2019:143) menjelaskan bahwa *TOE Framework* merupakan kerangka yang digunakan untuk menganalisis adopsi teknologi pada tingkat organisasi, khususnya dengan melihat konteks teknologi, organisasi, dan lingkungan. Dalam konteks usaha kecil dan menengah, *TOE Framework* dapat membantu menjelaskan faktor-faktor yang mendorong atau menghambat penggunaan sistem digital, seperti kesiapan teknologi, dukungan manajemen, kemampuan organisasi, tekanan persaingan, dan dukungan dari pihak eksternal.

Menurut Zulkipli *et al.*, (2024:57), *TOE Framework* dapat digunakan untuk menganalisis keputusan digitalisasi dalam organisasi karena kerangka ini mampu menggambarkan hubungan antara teknologi, kondisi organisasi, dan lingkungan bisnis. Penggunaan *TOE Framework* dalam keputusan digitalisasi menunjukkan bahwa penerapan teknologi perlu dilihat secara menyeluruh, mulai dari kesesuaian teknologi yang digunakan, kesiapan organisasi dalam menjalankannya, sampai pengaruh lingkungan eksternal yang mendukung atau menghambat proses digitalisasi.

Khalid *et al.*, (2024:57) menjelaskan bahwa *TOE Framework* dapat digunakan untuk memahami pendekatan adopsi teknologi dalam organisasi melalui tiga konteks utama, yaitu teknologi, organisasi, dan lingkungan. Kerangka ini membantu organisasi dalam menilai faktor-faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan adopsi teknologi, seperti manfaat teknologi, dukungan internal, kesiapan sumber daya, tekanan pasar, dan dukungan regulasi. Oleh karena itu, *TOE Framework* relevan digunakan untuk menganalisis proses adopsi teknologi pada organisasi yang sedang menghadapi perubahan digital.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Technology Organization Environment (TOE) Framework* merupakan kerangka teori yang menjelaskan bahwa adopsi teknologi dalam organisasi dipengaruhi oleh tiga konteks utama, yaitu teknologi, organisasi, dan lingkungan. Dalam konteks penelitian ini, *TOE Framework* relevan digunakan karena adopsi teknologi digital pada UMKM tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh kesiapan internal UMKM dan pengaruh lingkungan eksternal. Oleh karena itu, *TOE Framework* dapat menjadi dasar untuk memahami bagaimana *Digital Technology Adoption* dilakukan oleh UMKM dalam upaya memperkuat *Dynamic Capabilities* dan meningkatkan *Business Performance*.

2.1.3.2 Karakteristik *Technology Organization Environment Framework*

Karakteristik *Technology Organization Environment (TOE) Framework* dapat dilihat dari cara kerangka ini menjelaskan adopsi teknologi melalui tiga sudut pandang utama, yaitu teknologi, organisasi, dan lingkungan. Menurut Alabdali & Pileggi (2025:15), *TOE Framework* digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi adopsi teknologi dengan mempertimbangkan kondisi teknologi yang digunakan, kesiapan organisasi, serta pengaruh lingkungan eksternal. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik utama *TOE Framework* adalah kemampuannya dalam melihat adopsi teknologi secara menyeluruh, bukan hanya dari sisi teknologi itu sendiri.

Karakteristik pertama adalah adanya perhatian terhadap aspek teknologi. Dalam *TOE Framework*, aspek teknologi berkaitan dengan karakteristik teknologi yang akan digunakan oleh organisasi, seperti manfaat teknologi, kesesuaian

teknologi dengan kebutuhan organisasi, kemudahan penggunaan, serta kemampuan teknologi dalam mendukung aktivitas bisnis. Teknologi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi akan lebih mudah diterima dan digunakan dalam kegiatan operasional maupun pengembangan usaha.

Karakteristik kedua adalah adanya perhatian terhadap aspek organisasi. Aspek organisasi berkaitan dengan kesiapan internal organisasi dalam mengadopsi teknologi, seperti sumber daya manusia, kemampuan manajerial, dukungan pemilik atau pimpinan, ketersediaan modal, serta kemampuan organisasi dalam menyesuaikan proses kerja. Dalam konteks UMKM, aspek organisasi menjadi penting karena keberhasilan penggunaan teknologi digital tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan pelaku usaha dalam mengelola dan memanfaatkannya.

Karakteristik ketiga adalah adanya perhatian terhadap aspek lingkungan. Aspek lingkungan berkaitan dengan faktor eksternal yang dapat mendorong atau menghambat organisasi dalam mengadopsi teknologi, seperti tekanan persaingan, perubahan kebutuhan konsumen, dukungan pemerintah, perkembangan pasar, serta pengaruh mitra bisnis. Lingkungan bisnis yang semakin digital dapat mendorong bisnis. Lingkungan bisnis mendorong UMKM untuk menggunakan teknologi agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan pasar dan mempertahankan daya saing.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa karakteristik *Technology Organization Environment (TOE) Framework* terletak pada kemampuannya dalam menjelaskan adopsi teknologi melalui tiga aspek utama, yaitu teknologi, organisasi, dan lingkungan. Dalam konteks penelitian ini,

karakteristik tersebut relevan karena *Digital Technology Adoption* pada UMKM tidak hanya dipengaruhi oleh teknologi yang tersedia, tetapi juga oleh kesiapan internal UMKM dan tekanan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, *TOE Framework* dapat digunakan sebagai landasan untuk memahami proses adopsi teknologi digital dalam mendukung *Dynamic Capabilities* dan meningkatkan *Business Performance*.

2.1.3.3 Komponen *Technology Organization Environment Framework*

Menurut Alabdali & Pileggi (2025:15), *Technology Organization Environment (TOE) Framework* menjelaskan bahwa adopsi teknologi dalam organisasi dipengaruhi oleh tiga komponen utama, yaitu *technology context*, *organization context*, dan *environment context*. Ketiga komponen tersebut digunakan untuk memahami faktor-faktor yang mendorong maupun menghambat organisasi dalam menerapkan teknologi. Adapun komponen *TOE Framework* adalah sebagai berikut:

1. Konteks teknologi berkaitan dengan karakteristik teknologi yang akan digunakan oleh organisasi. Komponen ini mencakup manfaat teknologi, kesesuaian teknologi dengan kebutuhan organisasi, kemudahan penggunaan, kompleksitas teknologi, serta kemampuan teknologi dalam mendukung kegiatan bisnis. Dalam konteks UMKM, aspek teknologi dapat dilihat dari penggunaan media sosial, *marketplace*, sistem pembayaran digital, aplikasi pencatatan, maupun perangkat digital lain yang digunakan untuk mendukung aktivitas usaha.
2. Konteks organisasi berkaitan dengan kondisi internal organisasi dalam mengadopsi teknologi. Komponen ini mencakup kesiapan sumber daya

manusia, dukungan pemilik atau pimpinan, kemampuan manajerial, ketersediaan modal, struktur organisasi, serta kemampuan organisasi dalam menyesuaikan proses kerja. Dalam konteks UMKM, keberhasilan adopsi teknologi digital tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan pelaku usaha dalam memahami, mengelola, dan memanfaatkan teknologi tersebut secara tepat.

3. Konteks lingkungan berkaitan dengan faktor eksternal yang memengaruhi keputusan organisasi dalam mengadopsi teknologi. Komponen ini mencakup tekanan persaingan, perubahan kebutuhan konsumen, dukungan pemerintah, perkembangan pasar, dukungan mitra bisnis, serta perubahan lingkungan bisnis. Dalam konteks UMKM, lingkungan yang semakin digital dapat mendorong pelaku usaha untuk menggunakan teknologi agar mampu bersaing, memperluas pasar, dan menyesuaikan diri dengan perilaku konsumen.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa komponen *Technology Organization Environment (TOE) Framework* terdiri dari konteks teknologi, konteks organisasi, dan konteks lingkungan. Ketiga komponen tersebut saling berkaitan dalam menjelaskan proses adopsi teknologi pada organisasi. Dalam penelitian ini, komponen *TOE Framework* relevan digunakan untuk memahami bagaimana UMKM melakukan *Digital Technology Adoption* dengan mempertimbangkan teknologi yang digunakan, kesiapan internal usaha, serta pengaruh lingkungan eksternal dalam mendukung *Dynamic Capabilities* dan peningkatan *Business Performance*.

2.1.4 *Digital Technology Adoption*

Digital Technology Adoption merupakan salah satu konsep penting dalam perkembangan bisnis modern karena berkaitan dengan proses penerimaan, penggunaan, dan pemanfaatan teknologi digital dalam kegiatan organisasi atau usaha. Perkembangan teknologi digital seperti media sosial, *marketplace*, sistem pembayaran digital, aplikasi pencatatan, layanan berbasis internet, dan berbagai platform digital telah mendorong pelaku usaha untuk menyesuaikan cara kerja dan strategi bisnisnya. Dalam dunia usaha, adopsi teknologi digital tidak hanya dipahami sebagai penggunaan alat digital, tetapi juga sebagai proses perubahan dalam menjalankan kegiatan bisnis agar lebih efektif, efisien, dan mampu bersaing.

2.1.4.1 Pengertian *Digital Technology Adoption*

Digital Technology Adoption merupakan konsep yang menjelaskan proses penerimaan, penggunaan, dan penerapan teknologi digital dalam aktivitas organisasi maupun usaha. Konsep ini tidak hanya berkaitan dengan penggunaan perangkat atau aplikasi digital, tetapi juga mencakup bagaimana teknologi digital dimanfaatkan untuk mendukung proses kerja, meningkatkan efisiensi, memperluas akses pasar, menciptakan inovasi, dan memperkuat kinerja usaha. Dalam konteks bisnis, *Digital Technology Adoption* menjadi penting karena perkembangan teknologi digital mendorong organisasi dan pelaku usaha untuk menyesuaikan cara kerja serta strategi bisnisnya agar mampu bertahan dan berkembang dalam lingkungan usaha yang semakin kompetitif.

Menurut Fakhreddin (2023:63), *Digital Technology Adoption* berkaitan dengan proses adopsi teknologi digital yang dapat mendorong peningkatan inovasi

dan kinerja perusahaan. Adopsi teknologi digital tidak hanya dipahami sebagai penggunaan teknologi secara teknis, tetapi juga sebagai proses pemanfaatan sumber daya digital yang perlu didukung oleh kemampuan organisasi. Teknologi digital yang diadopsi secara tepat dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kemampuan inovasi, memperbaiki proses kerja, menciptakan nilai bisnis, serta menghasilkan kinerja usaha yang lebih baik.

Menurut Ray & Bhadra (2021:445), *Digital Technology Adoption* dalam konteks ekonomi digital merupakan proses penting yang berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan teknologi. Adopsi teknologi digital menuntut adanya kesiapan strategis dan kemampuan adaptasi dari perusahaan karena teknologi digital memiliki sifat yang dinamis serta dapat mengubah cara organisasi menjalankan aktivitas bisnisnya. Dengan demikian, adopsi teknologi digital tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi, tetapi juga pada kesiapan perusahaan dalam mengelola perubahan, sumber daya, dan arah strategis bisnis.

Menurut Davis & Granić (2024:18), penerimaan teknologi menjadi dasar penting dalam memahami proses adopsi teknologi. Melalui *Technology Acceptance Model*, penerimaan teknologi dipengaruhi oleh persepsi pengguna terhadap manfaat dan kemudahan penggunaan teknologi. Apabila suatu teknologi dianggap bermanfaat dan mudah digunakan, maka pengguna cenderung memiliki niat yang lebih kuat untuk menerima dan menggunakan teknologi tersebut. Dalam konteks *Digital Technology Adoption*, pandangan ini menunjukkan bahwa penggunaan teknologi digital oleh pelaku usaha tidak hanya ditentukan oleh keberadaan

teknologi, tetapi juga oleh persepsi pelaku usaha terhadap kegunaan dan kemudahan teknologi tersebut dalam mendukung kegiatan bisnis.

Menurut Milani (2019), teknologi digital dalam konteks bisnis digunakan untuk membantu organisasi dalam memecahkan masalah dan memanfaatkan peluang bisnis. Pemanfaatan teknologi digital perlu dikaitkan dengan kebutuhan bisnis, proses kerja, analisis masalah, serta rancangan solusi yang sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, *Digital Technology Adoption* dapat dipahami sebagai proses penggunaan teknologi digital yang diarahkan untuk memperbaiki proses bisnis, mendukung pengambilan keputusan, menciptakan solusi atas kebutuhan usaha, dan membantu organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Menurut Ozsahin *et al.*, (2022), *Digital Technology Adoption* dapat dipahami melalui konsep adopsi *Information and Communication Technology* atau ICT pada SMEs, yaitu proses penggunaan dan digitalisasi teknologi informasi serta komunikasi dalam kegiatan usaha. Adopsi teknologi digital pada SMEs tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi secara sederhana, tetapi juga mencakup pemanfaatan teknologi untuk mendukung komunikasi, integrasi internal, hubungan dengan pelanggan, hubungan antarorganisasi, dan strategi bisnis. Pandangan ini menunjukkan bahwa *Digital Technology Adoption* merupakan proses yang menggambarkan sejauh mana UMKM mampu menggunakan teknologi digital secara lebih terarah dalam aktivitas bisnisnya untuk mendukung efektivitas, digitalisasi, dan pengembangan usaha.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Digital Technology Adoption* merupakan proses penerimaan, penggunaan, penerapan, dan pengintegrasian teknologi digital ke dalam aktivitas bisnis untuk mendukung efektivitas operasional, inovasi, pengambilan keputusan, serta peningkatan *Business Performance*. Dalam konteks penelitian ini, *Digital Technology Adoption* dipahami sebagai proses pelaku UMKM di Kota Bandung dalam menerima dan memanfaatkan teknologi digital, seperti media sosial, *marketplace*, pembayaran digital, pencatatan digital, aplikasi komunikasi bisnis, dan berbagai platform digital lainnya untuk menunjang aktivitas usaha. Oleh karena itu, adopsi teknologi digital menjadi aspek penting bagi UMKM karena dapat membantu pelaku usaha menyesuaikan diri dengan perubahan pasar, meningkatkan efisiensi, memperluas jangkauan konsumen, memperkuat daya saing, dan meningkatkan *Business Performance*.

2.1.4.2 Dimensi *Digital Technology Adoption*

Dimensi *Digital Technology Adoption* dalam penelitian ini mengacu pada Ozsahin *et al.*, (2022). Pemilihan dimensi ini didasarkan pada kesesuaian objek penelitian, karena Ozsahin *et al.*, (2022) mengembangkan skala adopsi *Information and Communication Technology* atau ICT pada SMEs. Skala tersebut relevan digunakan dalam penelitian ini karena UMKM merupakan bentuk usaha yang membutuhkan penerapan teknologi digital untuk mendukung komunikasi, operasional, hubungan pelanggan, hubungan dengan pihak eksternal, serta strategi bisnis. Dengan demikian, dimensi yang digunakan dapat membantu menjelaskan sejauh mana UMKM di Kota Bandung mengadopsi teknologi digital dalam

aktivitas usahanya. Menurut Ozsahin *et al.*, (2022), dimensi *Digital Technology Adoption* terdiri dari lima dimensi, yaitu sebagai berikut:

1. *Communication*

Communication merupakan dimensi yang menggambarkan penggunaan teknologi digital untuk mendukung kegiatan komunikasi dalam usaha. Teknologi digital dapat digunakan oleh UMKM untuk berkomunikasi dengan pelanggan, pemasok, mitra usaha, maupun pihak internal yang terlibat dalam kegiatan bisnis.

2. *Internal Integration*

Internal integration merupakan dimensi yang menggambarkan penggunaan teknologi digital untuk mendukung dan mengintegrasikan kegiatan internal usaha. Dimensi ini berkaitan dengan bagaimana teknologi digital digunakan dalam proses operasional, pencatatan transaksi, pengelolaan data, koordinasi pekerjaan, penyimpanan informasi, serta pengaturan kegiatan usaha sehari-hari.

3. *Integration with Customers*

Integration with customers merupakan dimensi yang menggambarkan penggunaan teknologi digital untuk membangun hubungan dan interaksi dengan pelanggan. Dimensi ini menunjukkan sejauh mana UMKM memanfaatkan teknologi digital untuk memberikan layanan kepada pelanggan, menerima pesanan, menanggapi keluhan, memperoleh umpan balik, melakukan promosi, serta memahami kebutuhan konsumen.

4. *Interorganizational Integration*

Interorganizational integration merupakan dimensi yang menggambarkan penggunaan teknologi digital untuk menghubungkan UMKM dengan pihak eksternal di luar pelanggan. Pihak eksternal tersebut dapat berupa pemasok, distributor, mitra usaha, lembaga keuangan, komunitas bisnis, pemerintah, maupun platform pendukung usaha. Dimensi ini menunjukkan bahwa adopsi teknologi digital tidak hanya digunakan untuk kegiatan internal, tetapi juga untuk memperluas hubungan bisnis dengan pihak lain.

5. *Strategic Integration*

Strategic integration merupakan dimensi yang menggambarkan penggunaan teknologi digital secara strategis untuk mendukung tujuan dan pengembangan usaha. Dimensi ini berkaitan dengan pemanfaatan teknologi digital dalam pengambilan keputusan, peningkatan daya saing, pengembangan pasar, inovasi produk atau layanan, serta perencanaan bisnis.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa dimensi *Digital Technology Adoption* menurut Ozsahin et al., (2022) terdiri dari *communication*, *internal integration*, *integration with customers*, *interorganizational integration*, dan *strategic integration*. Kelima dimensi tersebut digunakan dalam penelitian ini karena sesuai untuk mengukur sejauh mana UMKM di Kota Bandung menerima, menggunakan, dan mengintegrasikan teknologi digital dalam kegiatan usahanya. Dimensi tersebut juga relevan dengan penelitian ini karena adopsi teknologi digital tidak hanya dilihat dari penggunaan teknologi secara umum, tetapi juga dari

pemanfaatannya dalam komunikasi, proses internal, hubungan pelanggan, hubungan antarorganisasi, dan strategi bisnis untuk meningkatkan *Business Performance*.

2.1.4.3 Karakteristik *Digital Technology Adoption*

Digital Technology Adoption memiliki karakteristik yang membedakannya dari sekadar penggunaan teknologi secara umum. Adopsi teknologi digital tidak hanya menunjukkan bahwa suatu usaha menggunakan perangkat atau aplikasi digital, tetapi juga menunjukkan bagaimana teknologi tersebut diterima, dimanfaatkan, dan diarahkan untuk mendukung kegiatan bisnis. Dalam konteks UMKM, karakteristik *Digital Technology Adoption* dapat dilihat dari sejauh mana pelaku usaha memahami manfaat teknologi, mampu menggunakan teknologi dengan mudah, memanfaatkan sumber daya digital, mengintegrasikan teknologi ke dalam proses bisnis, serta menjadikan teknologi sebagai sarana untuk meningkatkan inovasi dan *Business Performance*. Berdasarkan pandangan Fakhreddin (2023:63) serta Davis & Granic (2024:18), karakteristik *Digital Technology Adoption* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Berorientasi pada Manfaat Teknologi

Karakteristik pertama dari *Digital Technology Adoption* adalah adanya orientasi terhadap manfaat teknologi. Davis & Granic (2024:18) menjelaskan bahwa penerimaan teknologi berkaitan dengan persepsi pengguna terhadap manfaat yang diberikan oleh teknologi. Artinya, teknologi akan lebih mudah diterima apabila pengguna merasa bahwa teknologi tersebut dapat membantu pekerjaan, meningkatkan efektivitas,

dan memberikan hasil yang lebih baik. Dalam konteks UMKM, adopsi teknologi digital biasanya dilakukan karena pelaku usaha melihat adanya manfaat, seperti mempermudah promosi, mempercepat transaksi, memperluas jangkauan pasar, dan meningkatkan pelayanan kepada pelanggan.

2. Mudah Digunakan oleh Pengguna

Karakteristik berikutnya adalah kemudahan penggunaan. Menurut Davis & Granic (2024:18), selain manfaat, kemudahan penggunaan menjadi faktor penting dalam penerimaan teknologi. Teknologi digital yang mudah dipahami dan mudah digunakan akan lebih cepat diterima oleh pengguna dibandingkan teknologi yang rumit. Dalam konteks UMKM, karakteristik ini penting karena tidak semua pelaku usaha memiliki kemampuan teknologi yang sama. Oleh karena itu, adopsi teknologi digital akan lebih mudah dilakukan apabila aplikasi, perangkat, atau platform digital yang digunakan bersifat praktis, sederhana, dan sesuai dengan kemampuan pengguna.

3. Memanfaatkan Sumber Daya Digital

Menurut Fakhreddin (2023:75), adopsi teknologi digital berkaitan dengan pemanfaatan sumber daya digital yang dapat mendukung peningkatan inovasi dan kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa *Digital Technology Adoption* memiliki karakteristik sebagai proses pemanfaatan sumber daya digital, bukan hanya penggunaan teknologi secara teknis. Dalam konteks UMKM, sumber daya digital dapat berupa media sosial,

marketplace, sistem pembayaran digital, aplikasi pencatatan, data pelanggan, informasi pasar, dan berbagai platform digital lainnya yang digunakan untuk menunjang kegiatan usaha.

4. Terintegrasi dalam Proses Bisnis

Karakteristik lain dari *Digital Technology Adoption* adalah adanya integrasi teknologi digital ke dalam proses bisnis. Fakhreddin (2023:75) menjelaskan bahwa teknologi digital yang diadopsi perlu didukung oleh mekanisme pemanfaatan yang tepat agar dapat menghasilkan nilai bagi perusahaan. Dengan demikian, teknologi digital tidak hanya digunakan secara terpisah, tetapi perlu dihubungkan dengan aktivitas usaha. Dalam konteks UMKM, integrasi teknologi digital dapat terlihat dari penggunaan teknologi dalam kegiatan pemasaran, penjualan, komunikasi dengan pelanggan, pencatatan transaksi, pengelolaan pesanan, hingga pengambilan keputusan usaha.

5. Mendorong Inovasi Usaha

Fakhreddin (2023:75) menjelaskan bahwa adopsi teknologi digital dapat mendorong peningkatan inovasi dalam perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa salah satu karakteristik *Digital Technology Adoption* adalah kemampuannya untuk membantu usaha menciptakan pembaruan. Dalam konteks UMKM, teknologi digital dapat membantu pelaku usaha menemukan cara baru dalam memasarkan produk, menjangkau pelanggan, memberikan layanan, mengelola usaha, dan menyesuaikan produk atau layanan dengan kebutuhan pasar. Dengan demikian, teknologi digital dapat

menjadi sarana bagi UMKM untuk lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

6. Berorientasi pada Peningkatan *Business Performance*

Karakteristik terakhir adalah berorientasi pada peningkatan *Business Performance*. Menurut Fakhreddin (2023:75), adopsi teknologi digital dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik apabila teknologi tersebut dimanfaatkan secara tepat. Hal ini menunjukkan bahwa adopsi teknologi digital tidak hanya berakhir pada penggunaan aplikasi atau perangkat digital, tetapi juga diarahkan untuk memberikan hasil nyata bagi usaha. Dalam konteks UMKM, peningkatan *Business Performance* dapat terlihat dari efisiensi operasional, peningkatan penjualan, perluasan pasar, peningkatan jumlah pelanggan, kemudahan transaksi, dan kemampuan usaha untuk bersaing.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa karakteristik *Digital Technology Adoption* mencakup orientasi pada manfaat teknologi, kemudahan penggunaan, pemanfaatan sumber daya digital, integrasi dalam proses bisnis, dorongan terhadap inovasi usaha, dan orientasi pada peningkatan *Business Performance*. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa adopsi teknologi digital bukan hanya proses menggunakan teknologi, tetapi juga proses menerima, memanfaatkan, dan mengintegrasikan teknologi digital ke dalam kegiatan usaha agar dapat memberikan nilai bagi UMKM di Kota Bandung.

2.1.5 *Dynamic Capabilities*

Dynamic Capabilities merupakan salah satu konsep penting dalam kajian manajemen strategis karena berkaitan dengan kemampuan organisasi atau usaha dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan bisnis. Perubahan pasar, perkembangan teknologi, persaingan usaha, perubahan kebutuhan konsumen, serta ketidakpastian lingkungan mendorong pelaku usaha untuk tidak hanya mengandalkan sumber daya yang dimiliki, tetapi juga mampu memperbarui, mengembangkan, dan mengelola kemampuan usahanya secara berkelanjutan. Dalam dunia usaha, *Dynamic Capabilities* tidak hanya dipahami sebagai kemampuan untuk bertahan, tetapi juga sebagai kemampuan untuk mengenali peluang, memanfaatkan peluang tersebut, serta melakukan penyesuaian agar usaha dapat terus berkembang dan meningkatkan *Business Performance*.

2.1.5.1 Pengertian *Dynamic Capabilities*

Menurut Teece (2018:444), *Dynamic Capabilities* merupakan kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi kembali kompetensi internal maupun eksternal dalam menghadapi lingkungan yang berubah. Pengertian ini menunjukkan bahwa *Dynamic Capabilities* tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menjalankan aktivitas rutin, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk melakukan pembaruan terhadap sumber daya, proses, dan strategi yang dimiliki. Dengan adanya *Dynamic Capabilities*, perusahaan dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta menciptakan bentuk keunggulan bersaing yang baru.

Menurut Endres (2018:11), *Dynamic Capabilities* berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam meningkatkan kemampuan adaptasi agar dapat menghadapi peluang dan ancaman yang muncul dari lingkungan bisnis. Organisasi yang memiliki *Dynamic Capabilities* tidak hanya bereaksi terhadap perubahan, tetapi juga berusaha mengenali perubahan tersebut sejak awal agar dapat mengambil keputusan yang tepat. Selanjutnya, Endres (2018:13) menjelaskan bahwa *Dynamic Capabilities* menjadi pendekatan penting dalam memahami bagaimana perusahaan dapat mempertahankan daya saing melalui kemampuan untuk mengenali peluang, mengelola sumber daya, dan menyesuaikan tindakan strategis dengan kondisi lingkungan yang berubah.

Menurut Kaur (2019:20), *Dynamic Capabilities* dapat dipahami sebagai kemampuan organisasi untuk memperbarui kapabilitas biasa yang dimiliki agar sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis. Dalam pandangan ini, keunggulan organisasi tidak hanya berasal dari sumber daya yang dimiliki, tetapi juga dari kemampuan untuk belajar, mengelola pengetahuan, dan memperbarui kemampuan organisasi secara berkelanjutan. Kaur (2019:21) juga menjelaskan bahwa *Dynamic Capabilities* memiliki hubungan dengan pengelolaan pengetahuan karena organisasi perlu mampu memperoleh, menggabungkan, dan memanfaatkan pengetahuan untuk menciptakan keunggulan bersaing.

Menurut Wenzel *et al.*, (2021:28), *Dynamic Capabilities* merupakan konsep yang memiliki berbagai pemahaman dalam kajian manajemen strategis, tetapi pada dasarnya tetap menekankan kemampuan organisasi untuk berhasil dalam lingkungan yang dinamis. Konsep ini digunakan untuk memahami

bagaimana organisasi dapat menciptakan, menyesuaikan, dan mengelola kapabilitas serta hubungan bisnis agar tetap mampu bertahan dan berkembang. Pandangan ini menunjukkan bahwa *Dynamic Capabilities* tidak hanya berfokus pada sumber daya internal, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam membangun hubungan dan menyesuaikan diri dengan kondisi eksternal.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Dynamic Capabilities* merupakan kemampuan organisasi atau usaha untuk mengintegrasikan, membangun, memperbarui, dan mengonfigurasi kembali sumber daya serta kapabilitas yang dimiliki agar mampu menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Dalam konteks penelitian ini, *Dynamic Capabilities* dipahami sebagai kemampuan UMKM di Kota Bandung dalam mengenali peluang dan ancaman, memanfaatkan peluang yang ada, serta menyesuaikan sumber daya, proses, dan strategi usaha dengan perubahan pasar, teknologi, dan kebutuhan konsumen. Oleh karena itu, *Dynamic Capabilities* menjadi aspek penting bagi UMKM karena dapat membantu pelaku usaha untuk lebih adaptif, inovatif, dan mampu meningkatkan *Business Performance*.

2.1.5.2 Dimensi *Dynamic Capabilities*

Dimensi *Dynamic Capabilities* dalam penelitian ini mengacu pada Teece (2018:452). Pemilihan dimensi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa Teece merupakan salah satu tokoh utama dalam pengembangan teori *Dynamic Capabilities*. Menurut Teece (2018:452), *Dynamic Capabilities* menjelaskan kemampuan organisasi dalam mengenali peluang dan ancaman, memanfaatkan peluang tersebut, serta mengubah atau mengonfigurasi kembali sumber daya agar

sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis. Dalam konteks UMKM, dimensi ini relevan karena pelaku usaha perlu memiliki kemampuan untuk membaca perubahan pasar, mengambil keputusan strategis, serta menyesuaikan sumber daya dan proses usaha agar mampu bertahan dan meningkatkan *Business Performance*. Menurut Teece (2018:452), dimensi *Dynamic Capabilities* terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu sebagai berikut:

1. *Sensing*

Sensing merupakan kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi, mengenali, dan memahami peluang serta ancaman yang muncul dari lingkungan bisnis. Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan pelaku usaha untuk mengamati perubahan pasar, perkembangan teknologi, kebutuhan konsumen, strategi pesaing, serta peluang baru yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan usaha.

2. *Seizing*

Seizing merupakan kemampuan organisasi dalam menangkap dan memanfaatkan peluang yang telah dikenali melalui proses *sensing*. Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan pelaku usaha dalam mengambil keputusan, menentukan strategi, mengalokasikan sumber daya, serta menjalankan tindakan yang diperlukan untuk memanfaatkan peluang bisnis.

3. *Transforming*

Transforming merupakan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan, memperbarui, dan mengonfigurasi kembali sumber daya, proses, serta strategi usaha agar tetap sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis.

Dimensi ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya perlu mengenali dan memanfaatkan peluang, tetapi juga perlu melakukan perubahan internal agar dapat terus berkembang.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa dimensi *Dynamic Capabilities* menurut Teece (2018:452) terdiri dari *sensing*, *seizing*, dan *transforming*. Ketiga dimensi tersebut digunakan dalam penelitian ini karena mampu menggambarkan kemampuan UMKM di Kota Bandung dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Melalui kemampuan *sensing*, UMKM dapat mengenali peluang dan ancaman. Melalui kemampuan *seizing*, UMKM dapat memanfaatkan peluang yang ada. Selanjutnya, melalui kemampuan *transforming*, UMKM dapat menyesuaikan sumber daya, proses, dan strategi usaha agar mampu meningkatkan *Business Performance*.

2.1.5.3 Karakteristik *Dynamic Capabilities*

Dynamic Capabilities memiliki karakteristik yang membedakannya dari kapabilitas biasa dalam organisasi. Kapabilitas biasa umumnya berkaitan dengan kemampuan menjalankan aktivitas operasional sehari-hari, sedangkan *Dynamic Capabilities* berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan, memperbarui, dan mengubah sumber daya serta strategi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Berdasarkan pandangan Teece (2018:452) dan Endres (2018:28), karakteristik *Dynamic Capabilities* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Berorientasi pada Perubahan Lingkungan

Karakteristik utama dari *Dynamic Capabilities* adalah berorientasi pada perubahan lingkungan bisnis. *Dynamic Capabilities* digunakan untuk menjelaskan kemampuan organisasi dalam menghadapi lingkungan yang berubah melalui pengintegrasian, pembangunan, dan pengonfigurasi kembali kompetensi yang dimiliki. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya menjalankan kegiatan bisnis secara rutin, tetapi juga harus mampu memahami perubahan pasar, teknologi, persaingan, dan kebutuhan konsumen.

2. Mampu Mengenali Peluang dan Ancaman

Dynamic Capabilities berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam meningkatkan kemampuan adaptasi agar dapat mengenali peluang dan ancaman yang muncul dari lingkungan bisnis. Karakteristik ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memiliki kepekaan terhadap perubahan yang terjadi di sekitarnya.

3. Mampu Memanfaatkan Peluang Bisnis

Karakteristik berikutnya adalah kemampuan untuk memanfaatkan peluang yang telah dikenali. *Dynamic Capabilities* mencakup kemampuan organisasi untuk melakukan *sensing*, *seizing*, dan *transforming*. Kemampuan *seizing* menunjukkan bahwa organisasi tidak cukup hanya mengenali peluang, tetapi juga harus mampu mengambil keputusan dan tindakan untuk memanfaatkan peluang tersebut.

4. Mampu Mengelola dan Mengonfigurasi Sumber Daya

Dynamic Capabilities berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi kembali kompetensi internal maupun eksternal. Karakteristik ini menunjukkan bahwa organisasi perlu mampu mengelola sumber daya yang dimiliki agar tetap sesuai dengan kebutuhan lingkungan bisnis. Dalam konteks UMKM, sumber daya tersebut dapat berupa modal, tenaga kerja, pengetahuan, teknologi, jaringan usaha, informasi pasar, dan kemampuan manajerial. Pengelolaan sumber daya yang baik dapat membantu UMKM untuk lebih siap dalam menghadapi perubahan dan meningkatkan kinerja usaha.

5. Bersifat Adaptif dan Fleksibel

Dynamic Capabilities menjadi pendekatan penting dalam memahami bagaimana perusahaan dapat mempertahankan daya saing melalui kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Karakteristik adaptif dan fleksibel menunjukkan bahwa organisasi perlu mampu menyesuaikan strategi, proses kerja, dan keputusan bisnis sesuai dengan kondisi yang dihadapi.

6. Mendorong Pembaruan dan Pengembangan Usaha

Karakteristik terakhir dari *Dynamic Capabilities* adalah mendorong pembaruan dan pengembangan usaha. *Dynamic Capabilities* tidak hanya berkaitan dengan kemampuan merespons perubahan, tetapi juga dengan kemampuan organisasi dalam memperbarui dan mengubah sumber daya agar dapat menciptakan keunggulan bersaing.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa karakteristik *Dynamic Capabilities* mencakup orientasi terhadap perubahan lingkungan, kemampuan mengenali peluang dan ancaman, kemampuan memanfaatkan peluang bisnis, kemampuan mengelola dan mengonfigurasi sumber daya, sifat adaptif dan fleksibel, serta dorongan terhadap pembaruan dan pengembangan usaha. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa *Dynamic Capabilities* bukan hanya kemampuan menjalankan aktivitas usaha, tetapi juga kemampuan UMKM untuk terus menyesuaikan diri, memperbarui strategi, dan mengembangkan sumber daya agar mampu bertahan serta meningkatkan *Business Performance* dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

2.1.6 *Digital Innovation*

Digital Innovation merupakan salah satu konsep penting dalam perkembangan bisnis digital karena berkaitan dengan kemampuan organisasi atau usaha dalam menciptakan pembaruan melalui pemanfaatan teknologi digital. Perkembangan teknologi digital memberikan peluang bagi pelaku usaha untuk tidak hanya menggunakan teknologi dalam menjalankan aktivitas bisnis, tetapi juga memanfaatkannya untuk menciptakan produk, layanan, proses bisnis, serta cara baru dalam memberikan nilai kepada pelanggan. *Digital Innovation* menunjukkan bahwa teknologi digital dapat menjadi bagian dari proses inovasi sekaligus mendukung terciptanya hasil inovasi yang berbeda dari sebelumnya.

2.1.6.1 Pengertian *Digital Innovation*

Digital Innovation merupakan konsep yang menjelaskan proses penciptaan pembaruan dengan memanfaatkan teknologi digital sebagai bagian dari proses

maupun hasil inovasi. Konsep ini tidak hanya berkaitan dengan penggunaan perangkat, aplikasi, atau platform digital, tetapi juga mencakup bagaimana teknologi digital dikombinasikan dengan sumber daya dan aktivitas bisnis untuk menciptakan sesuatu yang baru. Pembaruan tersebut dapat berbentuk produk, layanan, proses bisnis, cara berinteraksi dengan pelanggan, maupun model bisnis yang memberikan nilai bagi organisasi dan pengguna.

Menurut Dornberger & Schwaferts (2021:13), *Digital Innovation* dapat dipahami sebagai inovasi yang muncul ketika teknologi baru menstimulasi atau memungkinkan terciptanya peluang bisnis baru. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa keberadaan teknologi digital dapat menjadi pemicu munculnya perubahan dalam kegiatan usaha. Teknologi baru memberikan organisasi kesempatan untuk menemukan cara berbeda dalam menjalankan kegiatan bisnis, menawarkan nilai kepada pelanggan, serta memanfaatkan peluang yang sebelumnya belum tersedia.

Menurut Basu & Muylle (2023:6), *Digital Innovation* berkaitan dengan pemanfaatan teknologi digital untuk memperbarui cara perusahaan berinteraksi dengan pasar dan menjalankan kegiatan bisnisnya. Teknologi digital dapat digunakan untuk mengubah proses bisnis yang berhadapan dengan pasar, meningkatkan produk atau layanan yang telah ada, menciptakan produk digital baru, serta mengembangkan model bisnis. Pandangan tersebut menunjukkan bahwa *Digital Innovation* memiliki cakupan yang luas karena hasil inovasinya tidak hanya berbentuk produk baru, tetapi juga dapat berupa perubahan proses, pelayanan, dan cara perusahaan menciptakan nilai.

Menurut Hukal, Göbeler, dan Henfridsson Hukal *et al.*, (2025:139), *Digital Innovation* merupakan penciptaan bersama suatu penawaran baru melalui rekombinasi komponen digital dan/atau komponen fisik. Pandangan tersebut menekankan bahwa inovasi digital dapat muncul ketika teknologi digital dikombinasikan dengan sumber daya atau komponen lain untuk menghasilkan suatu bentuk penawaran yang memiliki unsur kebaruan. *Digital Innovation* juga dipandang sebagai aktivitas organisasi yang bersifat berulang dan terbuka, sehingga proses inovasi dapat terus berkembang sejalan dengan perubahan teknologi, kebutuhan pengguna, dan kemungkinan kombinasi sumber daya yang tersedia.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Digital Innovation* merupakan proses penciptaan dan pengembangan pembaruan melalui pemanfaatan serta pengombinasian teknologi digital dengan sumber daya bisnis untuk menghasilkan produk, layanan, proses, maupun cara baru dalam menciptakan nilai. Dalam konteks penelitian ini, *Digital Innovation* dipahami sebagai kemampuan UMKM di Kota Bandung dalam memanfaatkan teknologi digital untuk menciptakan pembaruan pada produk atau layanan, memperbaiki proses bisnis, mengembangkan cara baru dalam melayani dan berinteraksi dengan pelanggan, serta menghasilkan solusi bisnis yang lebih sesuai dengan perkembangan pasar. *Digital Innovation* menjadi aspek penting karena menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi digital tidak berhenti pada tahap penggunaan teknologi, tetapi berkembang menjadi pembaruan yang dapat memberikan nilai bagi usaha dan mendukung peningkatan *Business Performance*.

2.1.6.2 Dimensi *Digital Innovation*

Basu & Muylle (2023) menjelaskan bahwa teknologi digital dapat digunakan untuk melakukan pembaruan terhadap proses bisnis, produk dan layanan, serta model bisnis perusahaan. Ketiga aspek tersebut relevan dengan kondisi UMKM karena inovasi digital tidak hanya terlihat dari teknologi yang digunakan, tetapi dari pembaruan yang dihasilkan melalui pemanfaatan teknologi tersebut. Basu & Muylle (2023) membahas *Digital Innovation* melalui pemanfaatan teknologi digital untuk mentransformasikan proses, produk, dan ruang lingkup bisnis. Berdasarkan kerangka tersebut, dimensi *Digital Innovation* yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga dimensi, yaitu sebagai berikut:

1. *Digital Process Innovation*

Digital process innovation merupakan pembaruan terhadap proses atau cara kerja bisnis melalui pemanfaatan teknologi digital. Basu & Muylle (2023:15–45) menjelaskan bagaimana teknologi digital dapat digunakan untuk meningkatkan dan mengubah proses bisnis yang berhubungan dengan pasar. Pembaruan proses dapat mencakup perubahan dalam cara perusahaan melakukan pemasaran, penjualan, pelayanan pelanggan, penyampaian informasi, pemrosesan transaksi, maupun berbagai aktivitas bisnis lainnya.

2. *Digital Product and Service Innovation*

Digital product and service innovation merupakan pembaruan pada produk atau layanan dengan memanfaatkan teknologi digital. Basu & Muylle (2023:47–87) membahas pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan produk yang telah ada serta menciptakan produk digital baru.

Teknologi digital memungkinkan perusahaan menambahkan fungsi, meningkatkan manfaat, memperbaiki pengalaman pelanggan, maupun menciptakan bentuk penawaran baru yang sebelumnya belum tersedia.

3. *Digital Business Model Innovation*

Digital business model innovation merupakan pembaruan terhadap cara usaha menciptakan, menyampaikan, dan memperoleh nilai melalui pemanfaatan teknologi digital. Basu & Muylle (2023) menjelaskan bahwa teknologi digital tidak hanya dapat mengubah proses dan produk, tetapi juga memungkinkan perusahaan mengembangkan cara baru dalam menjalankan bisnis, berhubungan dengan konsumen, menggunakan perantara digital, serta menghasilkan pendapatan. Pembahasan tersebut menunjukkan bahwa inovasi digital dapat mengubah ruang lingkup dan mekanisme bisnis perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa dimensi *Digital Innovation* yang mengacu pada Basu & Muylle (2023) mencakup digital process innovation, digital product and service innovation, dan digital business model innovation. Ketiga dimensi tersebut digunakan dalam penelitian ini karena mampu menggambarkan bentuk pembaruan yang dapat dihasilkan UMKM melalui pemanfaatan teknologi digital. *Digital process innovation* menggambarkan pembaruan dalam proses dan cara kerja usaha, *digital product and service innovation* menggambarkan pembaruan produk maupun layanan, sedangkan *digital business model innovation* menggambarkan pembaruan dalam cara UMKM menciptakan dan menyampaikan nilai kepada pasar. Dimensi tersebut sesuai untuk

mengukur *Digital Innovation* pada UMKM di Kota Bandung karena menempatkan teknologi digital sebagai sarana untuk menghasilkan pembaruan yang dapat mendukung perkembangan usaha dan peningkatan *Business Performance*.

2.1.6.3 Karakteristik *Digital Innovation*

Digital Innovation memiliki karakteristik yang membedakannya dari inovasi konvensional maupun sekadar penggunaan teknologi digital dalam kegiatan usaha. *Digital Innovation* tidak hanya menunjukkan bahwa suatu organisasi menggunakan teknologi digital, tetapi juga menunjukkan bagaimana teknologi tersebut dimanfaatkan untuk menghasilkan pembaruan pada produk, layanan, proses, maupun model bisnis. Teknologi digital dapat membuka peluang bagi organisasi untuk menciptakan cara baru dalam berinteraksi dengan pasar, memberikan nilai kepada pelanggan, serta mengembangkan kegiatan bisnis. Berdasarkan pembahasan Basu & Muylle (2023), karakteristik *Digital Innovation* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Berbasis pada Pemanfaatan Teknologi Digital

Karakteristik utama dari *Digital Innovation* adalah adanya pemanfaatan teknologi digital sebagai bagian dari proses penciptaan pembaruan. Basu & Muylle (2023) menjelaskan bahwa teknologi digital dapat dimanfaatkan perusahaan untuk mengubah proses yang berhubungan dengan pasar, mengembangkan produk dan layanan, serta memperbarui model bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa teknologi digital tidak hanya digunakan untuk mendukung kegiatan rutin, tetapi juga menjadi sarana untuk menemukan dan menerapkan cara baru dalam menjalankan bisnis.

2. Menghasilkan Pembaruan dalam Kegiatan Bisnis

Digital Innovation memiliki karakteristik berupa adanya unsur kebaruan yang dihasilkan melalui pemanfaatan teknologi digital. Pembaruan tersebut dapat dilakukan terhadap aktivitas yang telah berjalan maupun melalui penciptaan bentuk kegiatan bisnis yang sebelumnya belum digunakan. Basu & Muylle (2023) membahas pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan proses yang telah ada sekaligus menciptakan produk digital dan mekanisme bisnis baru.

3. Mencakup Produk, Layanan, Proses, dan Model Bisnis

Karakteristik berikutnya adalah memiliki cakupan inovasi yang luas. *Digital Innovation* tidak hanya terbatas pada penciptaan produk berbasis digital. Basu & Muylle (2023) menjelaskan bahwa teknologi digital dapat digunakan untuk memperbaiki proses yang berhadapan dengan pasar, meningkatkan produk yang telah ada, menciptakan produk digital baru, serta mengembangkan cara perusahaan menjalankan bisnis.

4. Berorientasi pada Penciptaan Nilai bagi Pelanggan dan Usaha

Digital Innovation tidak hanya diarahkan untuk menghasilkan sesuatu yang baru, tetapi juga untuk menciptakan nilai. Basu & Muylle (2023) menempatkan inovasi digital pada hubungan perusahaan dengan pasar, termasuk proses yang berhadapan dengan pasar, keterlibatan konsumen, produk dan layanan, serta mekanisme pendapatan. Hal ini menunjukkan bahwa pembaruan digital perlu memiliki manfaat yang dapat dirasakan oleh pelanggan maupun usaha.

5. Mengintegrasikan Unsur Digital dengan Aktivitas Bisnis

Karakteristik lain dari *Digital Innovation* adalah adanya integrasi antara unsur digital dengan aktivitas bisnis. Passiante (2025) menjelaskan bahwa pengelolaan inovasi digital melibatkan integrasi antara elemen digital dan fisik untuk menghasilkan penawaran pasar baru, proses organisasi, serta model bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi digital tidak selalu harus menghasilkan produk yang sepenuhnya berbentuk digital. Teknologi digital dapat dikombinasikan dengan produk, layanan, sumber daya, dan proses yang sudah dimiliki oleh usaha.

6. Berorientasi pada Pengembangan dan Daya Saing Usaha

Karakteristik terakhir dari *Digital Innovation* adalah adanya orientasi terhadap pengembangan dan daya saing usaha. Basu dan Muylle (2023) menjelaskan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan teknologi digital untuk mendefinisikan kembali proses, produk, layanan, serta model bisnis agar tetap kompetitif dalam pasar yang semakin digital.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa karakteristik *Digital Innovation* mencakup pemanfaatan teknologi digital sebagai dasar pembaruan, menghasilkan kebaruan dalam kegiatan bisnis, mencakup pembaruan produk, layanan, proses, dan model bisnis, berorientasi pada penciptaan nilai, mengintegrasikan unsur digital dengan aktivitas bisnis, serta berorientasi pada pengembangan dan daya saing usaha. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa *Digital Innovation* bukan hanya penggunaan teknologi baru, tetapi merupakan

kemampuan UMKM untuk memanfaatkan teknologi digital dalam menghasilkan pembaruan yang memberikan nilai bagi pelanggan dan usaha.

2.1.7 *Business Performance*

Business Performance merupakan salah satu konsep penting dalam dunia usaha karena berkaitan dengan hasil atau pencapaian yang diperoleh suatu organisasi dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Kinerja bisnis tidak hanya dilihat dari aspek keuangan, seperti peningkatan penjualan, keuntungan, dan pertumbuhan usaha, tetapi juga dari aspek nonkeuangan, seperti kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, kemampuan bersaing, dan keberlanjutan usaha. Dalam konteks UMKM, *Business Performance* menjadi ukuran penting untuk menilai sejauh mana usaha mampu bertahan, berkembang, dan mencapai tujuan bisnis di tengah perubahan pasar, perkembangan teknologi, serta persaingan yang semakin dinamis.

2.1.7.1 Pengertian *Business Performance*

Business Performance merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan hasil atau pencapaian yang diperoleh suatu organisasi dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Kinerja bisnis tidak hanya berkaitan dengan hasil keuangan, tetapi juga mencakup kemampuan usaha dalam mencapai tujuan, meningkatkan efektivitas operasional, memberikan nilai kepada pelanggan, mempertahankan daya saing, dan mengembangkan usaha secara berkelanjutan.

Menurut Franceschini *et al.*, (2019), kinerja bisnis perlu dipahami melalui proses pengukuran yang menggunakan indikator kinerja atau *Key Performance Indicators* yang sesuai dengan tujuan organisasi. Pengukuran kinerja menjadi penting karena organisasi perlu memantau proses, hasil, dan pencapaian yang

diperoleh secara berkelanjutan. Pandangan ini menunjukkan bahwa *Business Performance* tidak hanya dilihat dari hasil akhir, tetapi juga dari kemampuan organisasi dalam memilih indikator yang tepat untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan pencapaian tujuan bisnis.

Menurut Armstrong (2022:5), kinerja berkaitan dengan upaya untuk menilai, mengukur, dan meningkatkan hasil kerja agar organisasi dapat mencapai hasil bisnis yang lebih baik. Kinerja tidak hanya dipahami sebagai hasil yang dicapai, tetapi juga sebagai proses yang perlu dikelola agar individu, tim, dan organisasi dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan. Dengan demikian, *Business Performance* dapat dipahami sebagai hasil bisnis yang dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola proses kerja, sumber daya, dan aktivitas usaha secara efektif.

Menurut Horobet *et al.*, (2020:33), *Business Performance* berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam menjalankan model bisnis, menciptakan nilai, serta menghadapi risiko dan peluang dalam lingkungan ekonomi. Kinerja bisnis dapat dilihat dari bagaimana organisasi mengelola aktivitasnya untuk menghasilkan nilai dan mempertahankan keberlanjutan usaha. Pandangan ini menunjukkan bahwa *Business Performance* tidak hanya terbatas pada aspek keuangan, tetapi juga mencakup kemampuan usaha dalam menciptakan nilai bisnis, mengambil keputusan, dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan.

Menurut Krause & Arora (2019:21), pengukuran kinerja bisnis dapat dilakukan melalui pendekatan *balanced scorecard* yang mencakup perspektif keuangan, pelanggan, proses, serta sumber daya manusia dan inovasi. Pendekatan

ini menunjukkan bahwa *Business Performance* tidak hanya dilihat dari keuntungan atau penjualan, tetapi juga dari kemampuan usaha dalam memberikan nilai kepada pelanggan, menjalankan proses bisnis secara efisien, serta melakukan pembelajaran dan inovasi. Dengan demikian, kinerja bisnis perlu dipahami sebagai pencapaian yang bersifat menyeluruh dan dapat diukur melalui berbagai indikator.

Menurut Lillis & Grafton (2024:2), pengukuran kinerja merupakan bagian penting dalam teori dan praktik pengendalian manajemen karena membantu organisasi memahami pencapaian, mengendalikan aktivitas, dan mendukung pengambilan keputusan. Kinerja bisnis perlu diukur agar organisasi dapat mengetahui apakah strategi dan aktivitas yang dijalankan telah memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan. Pandangan ini menunjukkan bahwa *Business Performance* tidak hanya berkaitan dengan pencapaian hasil, tetapi juga dengan proses evaluasi dan pengendalian agar organisasi dapat terus memperbaiki kinerjanya.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Business Performance* merupakan hasil atau pencapaian usaha yang menunjukkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan bisnis melalui pengelolaan sumber daya, proses kerja, strategi, dan aktivitas usaha secara efektif. *Business Performance* tidak hanya dilihat dari aspek keuangan, seperti penjualan, laba, dan pertumbuhan usaha, tetapi juga dari aspek nonkeuangan, seperti kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, daya saing, inovasi, dan keberlanjutan usaha. Dalam konteks penelitian ini, *Business Performance* dipahami sebagai pencapaian UMKM di Kota Bandung dalam menjalankan aktivitas usaha, meningkatkan hasil

bisnis, mempertahankan pelanggan, memperbaiki proses usaha, serta mengembangkan usaha agar mampu bertahan dan bersaing di tengah perubahan lingkungan bisnis.

2.1.7.2 Dimensi *Business Performance*

Dimensi *Business Performance* dalam penelitian ini mengacu pada Krause & Arora (2019:386). Pemilihan dimensi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa Krause & Arora menjelaskan pengukuran kinerja melalui pendekatan *balanced scorecard* yang mencakup berbagai aspek penting dalam organisasi, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Krause & Arora (2019:386), dimensi *Business Performance* dapat dijelaskan melalui empat dimensi utama, yaitu sebagai berikut:

1. *Financial Perspective*

Financial perspective merupakan dimensi yang menggambarkan kinerja usaha dari aspek keuangan. Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan usaha dalam menghasilkan pendapatan, meningkatkan penjualan, memperoleh keuntungan, mengelola biaya, dan mencapai pertumbuhan usaha.

2. *Customer Perspective*

Customer perspective merupakan dimensi yang menggambarkan kinerja usaha dari sudut pandang pelanggan. Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan usaha dalam menarik pelanggan, mempertahankan pelanggan, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta membangun hubungan yang baik dengan konsumen.

3. *Internal Process Perspective*

Internal process perspective merupakan dimensi yang menggambarkan kinerja usaha dari aspek proses internal. Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan usaha dalam menjalankan kegiatan operasional secara efektif dan efisien. Proses internal yang baik dapat membantu usaha menghasilkan produk atau layanan yang lebih baik, mempercepat pelayanan, mengurangi kesalahan, serta meningkatkan produktivitas.

4. *Learning and Growth Perspective*

Learning and growth perspective merupakan dimensi yang menggambarkan kemampuan usaha dalam melakukan pembelajaran, pengembangan, dan peningkatan kemampuan untuk mendukung keberlanjutan usaha. Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan pelaku usaha dan sumber daya manusia dalam meningkatkan keterampilan, menggunakan pengetahuan baru, berinovasi, serta menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa dimensi *Business Performance* menurut Krause & Arora (2019:386) terdiri dari *financial perspective*, *customer perspective*, *internal process perspective*, dan *learning and growth perspective*. Keempat dimensi tersebut digunakan dalam penelitian ini karena mampu menggambarkan kinerja UMKM secara menyeluruh, baik dari aspek keuangan maupun nonkeuangan. Dalam konteks penelitian ini, dimensi tersebut digunakan untuk mengukur sejauh mana UMKM di Kota Bandung mampu meningkatkan hasil keuangan, mempertahankan pelanggan, menjalankan proses

usaha secara efektif, serta mengembangkan kemampuan dan inovasi usaha untuk meningkatkan *Business Performance*.

2.1.7.3 Karakteristik *Business Performance*

Business Performance memiliki karakteristik yang membedakannya dari sekadar hasil usaha secara umum. Kinerja bisnis tidak hanya menggambarkan keuntungan atau peningkatan penjualan, tetapi juga menunjukkan kemampuan usaha dalam mencapai tujuan, mengelola sumber daya, menjalankan proses kerja, mempertahankan pelanggan, serta melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Berdasarkan pandangan Franceschini *et al.*, (2019) dan Armstrong (2022), karakteristik *Business Performance* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Dapat Diukur melalui Indikator Kinerja

Karakteristik utama dari *Business Performance* adalah dapat diukur melalui indikator kinerja. Menurut Franceschini *et al.*, (2019:20), pengukuran kinerja perlu dilakukan dengan menggunakan *Key Performance Indicators* yang sesuai dengan tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja bisnis tidak cukup hanya dinilai secara umum, tetapi perlu diukur melalui indikator yang jelas.

2. Berorientasi pada Pencapaian Tujuan Bisnis

Menurut Armstrong (2022:5), kinerja berkaitan dengan upaya untuk menilai, mengukur, dan meningkatkan hasil kerja agar organisasi dapat mencapai hasil bisnis yang lebih baik. Karakteristik ini menunjukkan bahwa *Business Performance* selalu berkaitan dengan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh usaha.

3. Mencakup Aspek Keuangan dan Nonkeuangan

Business Performance tidak hanya dilihat dari aspek keuangan, tetapi juga dari aspek nonkeuangan. Menurut Franceschini *et al.*, (2019:205), sistem pengukuran kinerja dirancang untuk membantu organisasi menilai proses, hasil, dan pencapaian kegiatan yang dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja bisnis bersifat menyeluruh, karena mencakup hasil finansial maupun proses bisnis yang mendukung pencapaian tersebut.

4. Menjadi Dasar Evaluasi dan Pengambilan Keputusan

Menurut Franceschini *et al.*, (2019:205), pengukuran kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai dasar dalam pengambilan keputusan dan perbaikan kegiatan bisnis. Karakteristik ini menunjukkan bahwa *Business Performance* berperan penting dalam membantu pelaku usaha memahami kondisinya.

5. Berkaitan dengan Proses Pengelolaan Kinerja

Menurut Armstrong (2022:126), pengelolaan kinerja mencakup proses penetapan tujuan, pemantauan pencapaian, pemberian umpan balik, serta perbaikan secara berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa *Business Performance* bukan hanya hasil akhir, tetapi juga berkaitan dengan proses bagaimana kinerja tersebut dibentuk dan ditingkatkan.

6. Mendorong Perbaikan dan Pengembangan Usaha

Karakteristik terakhir dari *Business Performance* adalah mendorong perbaikan dan pengembangan usaha. Menurut Armstrong (2022:69-126), kinerja perlu dikelola agar organisasi dapat terus melakukan peningkatan

dan mencapai hasil yang lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa *Business Performance* tidak hanya digunakan untuk melihat keberhasilan saat ini, tetapi juga untuk mendorong perbaikan di masa depan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa karakteristik *Business Performance* mencakup kemampuan untuk diukur melalui indikator kinerja, berorientasi pada pencapaian tujuan bisnis, mencakup aspek keuangan dan nonkeuangan, menjadi dasar evaluasi dan pengambilan keputusan, berkaitan dengan proses pengelolaan kinerja, serta mendorong perbaikan dan pengembangan usaha. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa *Business Performance* bukan hanya hasil akhir dari kegiatan usaha, tetapi juga mencerminkan kemampuan UMKM dalam mengelola, mengevaluasi, dan meningkatkan kinerja usahanya agar mampu bertahan dan bersaing di tengah perubahan lingkungan bisnis.

2.1.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan bagian penting dalam sebuah penelitian karena digunakan untuk mengetahui hasil-hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik yang sedang dikaji. Melalui penelaahan penelitian terdahulu, penulis dapat melihat persamaan, perbedaan, serta celah penelitian yang masih dapat dikembangkan lebih lanjut

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Affandi, Ridhwan, & Trinugroho (2024), <i>Digital Adoption, Business Performance, and Financial Literacy</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>digital adoption</i>	Sama-sama membahas pengaruh <i>digital adoption</i>	Penelitian ini menambahkan variabel <i>financial literacy</i> dan

No	Peneliti, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>in Ultra-Micro, Micro, and Small Enterprises in Indonesia.</i> Sumber: DOI 10.1016/j.ribaf.2024.102376	berpengaruh positif terhadap <i>Business Performance</i> pada usaha ultra mikro, mikro, dan kecil di Indonesia.	terhadap <i>Business Performance</i> pada usaha berskala kecil.	objeknya mencakup UMSE di 17 provinsi Indonesia, sedangkan penelitian ini berfokus pada UMKM di Kota Bandung.
2	León-Gómez, Santos-Jaén, Ruiz-Palomo, & Palao (2022), <i>Disentangling the Impact of ICT Adoption on SMEs Performance: The Mediating Roles of Corporate Social Responsibility and Innovation.</i> Sumber: DOI 10.24136/oc.2022.024	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>ICT adoption</i> berpengaruh terhadap <i>SMEs performance</i> , baik secara langsung maupun melalui peran <i>corporate social responsibility</i> dan inovasi.	Sama-sama membahas adopsi teknologi digital dan kinerja usaha pada SMEs atau UMKM.	Penelitian ini menggunakan variabel mediasi <i>corporate social responsibility</i> dan inovasi, sedangkan penelitian ini menggunakan <i>Dynamic Capabilities</i> sebagai variabel bebas kedua.
3	Ausat & Peirisal (2021), <i>Determinants of E-commerce Adoption on Business Performance: A Study of MSMEs in Malang City, Indonesia.</i> Sumber: DOI 10.25077/josi.v20.n2.p104-114.2021	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>e-commerce adoption</i> berpengaruh terhadap <i>Business Performance</i> pada MSMEs di Kota Malang.	Sama-sama membahas pengaruh adopsi teknologi digital terhadap kinerja UMKM.	Penelitian ini hanya berfokus pada <i>e-commerce adoption</i> dan objeknya berada di Kota Malang, sedangkan penelitian ini membahas <i>Digital Technology Adoption</i> secara lebih luas pada

No	Peneliti, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
				UMKM di Kota Bandung.
4	Setyowati, Masyhuri, Mulyo, & Irham (2024), <i>Motivational Factors and the Impact of E-commerce Adoption on Business Performance: Evidence from Traditional Drink SMEs in Indonesia</i>. Sumber: DOI 10.5267/j.ijdns.2024.2.018	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>e-commerce adoption</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Business Performance</i>, termasuk <i>operational performance</i>, <i>financial performance</i>, dan <i>marketing performance</i>.	Sama-sama meneliti hubungan adopsi teknologi digital dengan <i>Business Performance</i> pada SMEs atau UMKM.	Penelitian ini berfokus pada SMEs minuman tradisional dan hanya menggunakan <i>e-commerce adoption</i>, sedangkan penelitian ini menggunakan <i>Digital Technology Adoption</i> secara lebih umum.
5	Fan, Qalati, Khan, Shah, Ramzan, & Khan (2021), <i>Effects of Entrepreneurial Orientation on Social Media Adoption and SME Performance: The Moderating Role of Innovation Capabilities</i>. Sumber: DOI 10.1371/journal.pone.0247320	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>social media adoption</i> berpengaruh positif terhadap <i>SME performance</i>.	Sama-sama membahas penggunaan teknologi digital dalam meningkatkan kinerja usaha.	Penelitian ini menekankan <i>social media adoption</i> dan <i>innovation capabilities</i>, sedangkan penelitian ini membahas <i>Digital Technology Adoption</i> dan <i>Dynamic Capabilities</i>.
6	Hernández-Linares, Kellermanns, & López-Fernández (2021), <i>Dynamic Capabilities and SME Performance: The</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi <i>Dynamic Capabilities</i> berpengaruh	Sama-sama membahas pengaruh <i>Dynamic Capabilities</i> terhadap	Penelitian ini menggunakan <i>market orientation</i> sebagai variabel moderasi,

No	Peneliti, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Moderating Effect of Market Orientation.</i> Sumber: DOI 10.1111/jsbm.12474	terhadap <i>SME performance</i> , meskipun setiap dimensi memiliki tingkat pengaruh yang berbeda.	kinerja SMEs atau UMKM.	sedangkan penelitian ini menggunakan <i>Digital Technology Adoption</i> sebagai variabel bebas lain.
7	Ferreira, Coelho, & Moutinho (2020), <i>Dynamic Capabilities, Creativity and Innovation Capability and Their Impact on Competitive Advantage and Firm Performance: The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation.</i> Sumber: DOI 10.1016/j.technovation.2018.11.004	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Dynamic Capabilities</i> berpengaruh terhadap <i>firm performance</i> melalui kemampuan perusahaan dalam mengenali peluang, mengambil keputusan, dan melakukan perubahan strategis.	Sama-sama membahas pengaruh <i>Dynamic Capabilities</i> terhadap kinerja perusahaan atau usaha.	Penelitian ini menambahkan <i>creativity, innovation capability, competitive advantage</i> , dan <i>entrepreneurial orientation</i> , sedangkan penelitian ini berfokus pada <i>Digital Technology Adoption, Dynamic Capabilities</i> , dan <i>Business Performance</i> .
8	Ringov (2017), <i>Dynamic Capabilities and Firm Performance.</i> Sumber: DOI 10.1016/j.lrp.2017.02.005	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara <i>Dynamic Capabilities</i> dan <i>firm performance</i> dipengaruhi oleh kondisi lingkungan dan	Sama-sama membahas hubungan <i>Dynamic Capabilities</i> dengan <i>firm performance</i> .	Penelitian ini lebih menekankan kondisi lingkungan dan kompleksitas aset perusahaan, sedangkan penelitian ini meneliti UMKM di

No	Peneliti, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		faktor internal perusahaan.		Kota Bandung.
9	Mongkol (2022), <i>The Impact of Dynamic Capabilities on the Performance of Thai Small and Medium Enterprises</i> . Sumber: DOI 10.4018/IJABIM.309102	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>innovative capability</i> , <i>absorptive capability</i> , dan <i>adaptive capability</i> sebagai bagian dari <i>Dynamic Capabilities</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja SMEs.	Sama-sama membahas pengaruh <i>Dynamic Capabilities</i> terhadap kinerja SMEs atau UMKM.	Penelitian ini menggunakan objek SMEs di Thailand, sedangkan penelitian ini menggunakan objek UMKM di Kota Bandung.
10	Putra, Siahainenia, & Efrata (2025), <i>The Influence of Dynamic Capabilities on Business Performance Through Business Model Innovation Among MSMEs in Surabaya</i> . Sumber: DOI 10.37715/jee.v14i2.6067	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Dynamic Capabilities</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Business Performance</i> , baik secara langsung maupun melalui <i>business model innovation</i> .	Sama-sama membahas pengaruh <i>Dynamic Capabilities</i> terhadap <i>Business Performance</i> pada UMKM.	Penelitian ini menggunakan <i>business model innovation</i> sebagai variabel mediasi dan objeknya berada di Surabaya, sedangkan penelitian ini meneliti UMKM di Kota Bandung.
11	Hershanty & Jafrizal (2021), <i>The Effect of Dynamic Capabilities and IT Capability on Firm Performance Perspective Mediating</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>IT capability</i> dan <i>Dynamic</i>	Sama-sama membahas kemampuan teknologi digital dan <i>Dynamic</i>	Penelitian ini menggunakan <i>IT capability</i> dan <i>digital transformation</i> , sedangkan

No	Peneliti, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>by Digital Transformation in Small Medium Enterprise.</i> Sumber: DOI 10.18535/ijssrm/v9i03.em02	<i>Capabilities</i> berpengaruh terhadap <i>firm performance</i> melalui <i>digital transformation</i> .	<i>Capabilities</i> dalam meningkatkan kinerja usaha.	penelitian ini menggunakan <i>Digital Technology Adoption</i> dan <i>Dynamic Capabilities</i>.
12	Liu, Chung, Chiu, & Chen (2024), <i>Digital Transformation Driving SME Business Model Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective.</i> Sumber: DOI 10.4018/JGIM.350191	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Dynamic Capabilities</i> berpengaruh positif terhadap <i>business model innovation</i> dan <i>Business Performance</i>, serta <i>digital transformation</i> memperkuat hubungan tersebut.	Sama-sama membahas teknologi digital, <i>Dynamic Capabilities</i>, dan <i>Business Performance</i> pada SMEs.	Penelitian ini menggunakan <i>business model innovation</i> sebagai variabel mediasi dan <i>digital transformation</i> sebagai variabel moderasi, sedangkan penelitian ini menggunakan <i>Digital Technology Adoption</i> sebagai variabel bebas.
13	Vo Thai, Hong-Hue, & Tran (2024), <i>Dynamic Capabilities and Digitalization as Antecedents of Innovation and Sustainable Performance: Empirical Evidence from Vietnamese SMEs.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Dynamic Capabilities</i> dan <i>digitalization</i> berperan sebagai faktor penting dalam mendorong inovasi dan	Sama-sama membahas hubungan kemampuan dinamis, digitalisasi, dan kinerja usaha pada SMEs.	Penelitian ini menggunakan <i>sustainable performance</i> dan inovasi, sedangkan penelitian ini menggunakan <i>Business Performance</i> sebagai variabel dependen.

No	Peneliti, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Sumber: DOI 10.1108/JABS-08-2023-0325	<i>sustainable performance</i> pada SMEs.		
14	Shen, Zhang, & Liu (2022), <i>Digital Technology Adoption, Digital Dynamic Capability, and Digital Transformation Performance of Textile Industry: Moderating Role of Digital Innovation Orientation</i> . Sumber: DOI 10.1002/mde.3507	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Digital Technology Adoption</i> berpengaruh terhadap <i>digital transformation performance</i> melalui <i>digital dynamic capability</i> .	Sama-sama membahas <i>Digital Technology Adoption</i> dan <i>Dynamic Capabilities</i> dalam meningkatkan kinerja organisasi.	Penelitian ini berfokus pada industri tekstil di China dan menggunakan <i>digital transformation performance</i> , sedangkan penelitian ini berfokus pada <i>Business Performance</i> UMKM di Kota Bandung.
15	Wamba, Gunasekaran, Akter, Ren, Dubey, & Childe (2017), <i>Big Data Analytics and Firm Performance: Effects of Dynamic Capabilities</i> . Sumber: DOI 10.1016/j.jbusres.2016.08.009	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan analisis <i>big data</i> sebagai bentuk pemanfaatan teknologi digital berpengaruh terhadap <i>firm performance</i> melalui <i>Dynamic Capabilities</i> .	Sama-sama membahas teknologi digital, <i>Dynamic Capabilities</i> , dan kinerja perusahaan atau usaha.	Penelitian ini menggunakan <i>big data analytics capability</i> dan objek perusahaan secara umum, sedangkan penelitian ini menggunakan <i>Digital Technology Adoption</i> pada UMKM di Kota Bandung.
16	Feranita, Dwimahendrawan, & Asmuni (2024), <i>Digital Technology Adoption and Performance of</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Digital Technology Adoption</i>	Sama-sama membahas pengaruh <i>Digital Technology Adoption</i>	Penelitian ini berfokus pada pelaku usaha perempuan di Jawa Timur, sedangkan

No	Peneliti, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Women Entrepreneurs: Findings from East Java.</i> Sumber: DOI 10.32815/jibeka.v18i3 .2011	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelaku usaha perempuan di Provinsi Jawa Timur.	terhadap kinerja usaha.	penelitian ini berfokus pada UMKM di Kota Bandung dan menambahkan <i>Dynamic Capabilities</i> sebagai variabel independen.
17	Khin & Ho (2019), <i>Digital Technology, Digital Capability and Organizational Performance: A Mediating Role of Digital Innovation.</i> Sumber: DOI 10.1108/IJIS-08-2018-0083	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>digital technology</i> dan <i>digital capability</i> berperan dalam mendorong <i>Digital Innovation</i> , yang kemudian dapat meningkatkan <i>organizational performance</i> .	Sama-sama membahas teknologi digital dan kinerja organisasi atau usaha.	Penelitian ini menggunakan <i>Digital Innovation</i> sebagai variabel mediasi dan objeknya adalah perusahaan IT berskala kecil dan menengah di Malaysia, sedangkan penelitian ini menggunakan <i>Digital Technology Adoption</i> dan <i>Dynamic Capabilities</i> terhadap <i>Business Performance</i> UMKM di Kota Bandung.
18	Bouwman, Nikou, & de Reuver (2019), <i>Digitalization, Business Models, and SMEs: How Do</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi	Sama-sama membahas digitalisasi dan peningkatan	Penelitian ini menekankan <i>business model innovation</i>

No	Peneliti, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Business Model Innovation Practices Improve Performance of Digitalizing SMEs?</i> Sumber: DOI 10.1016/j.telpol.2019.101828	pada SMEs dapat meningkatkan <i>firm performance</i> melalui praktik <i>business model innovation</i>, eksperimen model bisnis, dan inovasi perusahaan.	kinerja pada SMEs.	sebagai mekanisme peningkatan kinerja, sedangkan penelitian ini berfokus pada <i>Digital Technology Adoption</i> dan <i>Dynamic Capabilities</i> sebagai variabel independen.
19	Li, Tong, Wei, & Yang (2022), <i>Digital Technology-Enabled Dynamic Capabilities and Their Impacts on Firm Performance: Evidence from the COVID-19 Pandemic</i>. Sumber: DOI 10.1016/j.im.2022.103689	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>digital technology-enabled Dynamic Capabilities</i> berpengaruh terhadap <i>firm performance</i> melalui <i>market capitalizing agility</i> dan <i>operational adjustment agility</i>.	Sama-sama membahas keterkaitan teknologi digital, <i>Dynamic Capabilities</i>, dan kinerja perusahaan.	Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur di China selama masa COVID-19, sedangkan penelitian ini dilakukan pada UMKM di Kota Bandung dengan variabel <i>Business Performance</i> sebagai variabel dependen.
20	Martins (2023), <i>Dynamic Capabilities and SME Performance in the COVID-19 Era: The Moderating Effect of Digitalization</i>.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi <i>Dynamic Capabilities</i>, yaitu <i>sensing</i>, <i>seizing</i>, dan	Sama-sama membahas pengaruh <i>Dynamic Capabilities</i> terhadap kinerja SMEs serta	Penelitian ini menggunakan digitalisasi sebagai variabel moderasi dan dilakukan pada SMEs di

No	Peneliti, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Sumber: DOI 10.1108/APJBA-08-2021-0370	<i>transforming</i> , berpengaruh positif terhadap <i>SME performance</i> . Digitalisasi juga memperkuat hubungan antara <i>Dynamic Capabilities</i> dan kinerja <i>SMEs</i> .	berkaitan dengan digitalisasi.	Ghana, sedangkan penelitian ini menggunakan <i>Digital Technology Adoption</i> sebagai variabel independen dan berfokus pada UMKM di Kota Bandung.

Sumber : Diolah Oleh Penulis (2026)

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah disajikan pada Tabel 2.1, dapat diketahui bahwa penelitian ini memiliki keterkaitan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang sama-sama membahas adopsi teknologi digital, *Dynamic Capabilities*, dan *Business Performance*. Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji pengaruh *Digital Technology Adoption*, *ICT adoption*, *e-commerce adoption*, *social media adoption*, maupun bentuk pemanfaatan teknologi digital lainnya terhadap kinerja usaha. Selain itu, terdapat juga penelitian yang membahas pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap *Business Performance*, baik secara langsung maupun melalui variabel lain seperti inovasi, keunggulan bersaing, dan transformasi digital. Namun demikian, penelitian ini memiliki posisi yang berbeda karena menggabungkan dua variabel independen, yaitu *Digital Technology Adoption* dan *Dynamic Capabilities*, yang dianalisis pengaruhnya secara simultan maupun parsial terhadap *Business Performance*. Selain itu, penelitian sebelumnya

banyak dilakukan pada SMEs, MSMEs, perusahaan umum, maupun sektor usaha tertentu di berbagai negara dan daerah, sedangkan penelitian ini difokuskan pada UMKM di Kota Bandung secara umum. Dengan demikian, penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya dengan kebaruan pada kombinasi variabel, objek penelitian, dan lokasi penelitian, sehingga diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih spesifik mengenai Pengaruh *Digital Technology Adoption* Dan *Dynamic Capabilities* Terhadap *Business Performance* Dengan *Digital Innovation* Sebagai Variabel Mediasi Pada Umkm Di Kota Bandung.

2.2 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian merupakan gambaran konseptual yang menunjukkan hubungan antarvariabel yang diteliti berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu. Dalam penelitian ini, kerangka penelitian disusun untuk menjelaskan keterkaitan antara *Digital Technology Adoption* dan *Dynamic Capabilities* sebagai variabel bebas terhadap *Business Performance* sebagai variabel terikat. Kerangka ini digunakan sebagai dasar untuk memahami arah hubungan antarvariabel sekaligus menjadi pedoman dalam penyusunan hipotesis dan pelaksanaan penelitian pada UMKM di Kota Bandung.

2.2.1 Hubungan *Digital Technology Adoption* dan *Dynamic Capabilities*

Digital Technology Adoption dan *Dynamic Capabilities* merupakan dua konsep yang memiliki keterkaitan dalam membantu organisasi menghadapi perkembangan lingkungan bisnis yang semakin digital. *Digital Technology Adoption* berkaitan dengan penerimaan, penggunaan, dan pemanfaatan teknologi

digital dalam aktivitas bisnis, sedangkan *Dynamic Capabilities* berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam mengenali perubahan, memanfaatkan peluang, serta menyesuaikan sumber daya dan strategi. Dalam konteks UMKM, penggunaan teknologi digital membutuhkan kemampuan pelaku usaha untuk membaca peluang teknologi, menentukan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan usaha, serta menyesuaikan proses dan sumber daya agar teknologi tersebut dapat dimanfaatkan secara optimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa adopsi teknologi digital dan kemampuan dinamis dapat saling melengkapi dalam proses penyesuaian UMKM terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Hasil penelitian Soluk *et al.*, (2023) menunjukkan adanya hubungan antara *Dynamic Capabilities* dan adopsi teknologi digital pada SMEs. Penelitian terhadap 1.470 SMEs di Inggris menemukan bahwa pengembangan *Dynamic Capabilities*, khususnya kemampuan dalam perencanaan strategis, pemasaran, dan sumber daya manusia, berperan dalam mendukung adopsi teknologi digital. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya dan menyesuaikan kegiatan bisnis dapat membantu SMEs memanfaatkan teknologi digital dalam aktivitas operasional. Temuan ini memperlihatkan bahwa proses adopsi teknologi tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengelola dan memanfaatkannya.

Penelitian Saeedikiya *et al.*, (2024) juga menunjukkan adanya keterkaitan antara penggunaan teknologi digital dan *Dynamic Capabilities* pada SMEs. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa SMEs membutuhkan kemampuan dinamis agar dapat memanfaatkan transformasi digital secara efektif. Kemampuan untuk

mengenali peluang, mengalokasikan sumber daya, serta melakukan perubahan terhadap kegiatan bisnis membantu SMEs memperoleh manfaat dari perkembangan teknologi digital. Temuan tersebut menunjukkan bahwa teknologi digital akan lebih mudah dimanfaatkan ketika organisasi memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan melakukan perubahan sesuai dengan kebutuhan lingkungan bisnis.

Selanjutnya, Khurana *et al.*, (2022) menemukan bahwa adopsi teknologi digital berkaitan dengan proses pengembangan kemampuan dinamis pada SMEs. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa ketika SMEs menghadapi perubahan lingkungan bisnis, penggunaan teknologi digital berjalan bersama dengan proses sensing, seizing, dan transforming. Pelaku usaha perlu mengenali perubahan dan peluang yang muncul, memanfaatkan teknologi digital untuk merespons peluang tersebut, kemudian menyesuaikan model bisnis serta kegiatan operasionalnya. Temuan ini memperlihatkan bahwa pemanfaatan teknologi digital dan kemampuan dinamis tidak berjalan secara terpisah, tetapi dapat berkembang secara bersamaan ketika SMEs melakukan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan.

Hubungan antara kedua variabel tersebut juga dapat dilihat dari sifat teknologi digital yang terus berkembang. UMKM yang mengadopsi teknologi digital memperoleh akses terhadap informasi, data, platform, serta cara baru dalam menjalankan aktivitas bisnis. Sumber daya tersebut dapat membantu pelaku usaha mengenali perubahan kebutuhan pelanggan dan peluang pasar. Pada sisi lain, *Dynamic Capabilities* membantu UMKM menentukan bagaimana teknologi yang telah diadopsi dapat dimanfaatkan, dikembangkan, serta disesuaikan dengan strategi dan kebutuhan usaha. Keterkaitan tersebut membuat adopsi teknologi

digital menjadi lebih bermakna ketika didukung oleh kemampuan UMKM dalam melakukan penyesuaian dan pembaruan terhadap kegiatan bisnis.

2.2.2 Pengaruh *Digital Technology Adoption* Terhadap *Digital Innovation*

Digital Technology Adoption merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong terbentuknya *Digital Innovation* pada suatu usaha. Adopsi teknologi digital memungkinkan pelaku usaha memperoleh akses terhadap informasi, data, platform, serta berbagai fasilitas digital yang dapat digunakan untuk mengembangkan cara baru dalam menjalankan kegiatan bisnis. Dalam konteks UMKM, penggunaan media sosial, *marketplace*, sistem pembayaran digital, aplikasi pencatatan, serta platform digital lainnya tidak hanya dapat digunakan untuk membantu kegiatan operasional, tetapi juga dapat menjadi sarana untuk melakukan pembaruan pada produk, layanan, proses bisnis, maupun cara usaha berinteraksi dengan pelanggan. Pemanfaatan teknologi digital secara lebih luas memberikan peluang bagi UMKM untuk menemukan dan menerapkan bentuk inovasi yang sesuai dengan perkembangan pasar.

Hasil penelitian Hassan *et al.*, (2024) menunjukkan bahwa digital diffusion memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap innovation performance pada SMEs. Penelitian tersebut dilakukan terhadap 1.100 SMEs di Jerman dan menemukan bahwa integrasi teknologi digital secara strategis dalam proses bisnis dapat meningkatkan aktivitas inovasi perusahaan. Teknologi digital membantu SMEs memperoleh informasi, mengembangkan pengetahuan, melakukan eksperimen, serta mengombinasikan sumber daya internal dan eksternal untuk menghasilkan inovasi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik teknologi

digital diintegrasikan ke dalam aktivitas usaha, semakin besar peluang SMEs untuk menghasilkan pembaruan pada produk, layanan, maupun proses bisnis.

Penelitian Radicic & Petković (2023) juga menunjukkan bahwa digitalisasi dapat memengaruhi inovasi produk dan proses pada SMEs. Penelitian tersebut mengkaji digitalisasi dalam bentuk konektivitas digital pada produksi dan logistik, rantai nilai digital, serta penggunaan *big data analytics*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak digitalisasi terhadap inovasi berbeda berdasarkan bentuk digitalisasi, ukuran usaha, dan aktivitas penelitian dan pengembangan yang dilakukan perusahaan. Digitalisasi memberikan pengaruh positif terhadap kemungkinan terjadinya inovasi pada sejumlah kelompok SMEs, khususnya SMEs yang tidak menjalankan aktivitas R&D internal. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa pemanfaatan teknologi digital dapat menjadi salah satu sumber yang membantu usaha mengembangkan produk baru maupun memperbaiki proses bisnis.

Penelitian Marín *et al.*, (2023) menemukan bahwa digitalisasi rantai nilai memiliki peran penting dalam mendorong inovasi pada SMEs. Penelitian terhadap perusahaan manufaktur di Spanyol menunjukkan bahwa digitalisasi dan pengetahuan yang diperoleh melalui kerja sama dalam rantai nilai mendukung terciptanya inovasi teknologi, khususnya inovasi produk dan proses. Teknologi digital memungkinkan perusahaan meningkatkan hubungan dengan pelanggan, pemasok, dan mitra bisnis sehingga informasi serta pengetahuan yang diperoleh dapat digunakan untuk melakukan pembaruan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penggunaan teknologi digital tidak hanya meningkatkan konektivitas usaha, tetapi

juga dapat menjadi sumber informasi dan pengetahuan yang mendukung proses inovasi.

Hasil penelitian mengenai hubungan teknologi digital dan inovasi juga ditunjukkan dalam penelitian Usai *et al.*, (2021). Penelitian tersebut mengkaji dampak adopsi teknologi digital terhadap *innovation performance* perusahaan. Hasilnya menunjukkan bahwa pengaruh teknologi digital terhadap inovasi tidak semata-mata ditentukan oleh semakin banyaknya teknologi yang digunakan. Jenis teknologi digital dan cara teknologi tersebut dimanfaatkan menjadi aspek penting dalam menentukan hasil inovasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa adopsi teknologi digital perlu dilakukan secara tepat dan sesuai dengan kebutuhan usaha agar teknologi mampu memberikan kontribusi terhadap proses inovasi.

2.2.3 Pengaruh *Dynamic Capabilities* Terhadap *Digital Innovation*

Dynamic Capabilities merupakan kemampuan organisasi dalam mengenali perubahan lingkungan, memanfaatkan peluang, serta menyesuaikan dan mengonfigurasi kembali sumber daya yang dimiliki. Kemampuan tersebut menjadi penting dalam proses *Digital Innovation* karena inovasi berbasis digital tidak hanya membutuhkan teknologi, tetapi juga membutuhkan kemampuan organisasi untuk membaca perubahan, mengambil keputusan, serta mengembangkan sumber daya agar teknologi dapat menghasilkan pembaruan. Dalam konteks UMKM, kemampuan *sensing*, *seizing*, dan *transforming* dapat membantu pelaku usaha mengenali kebutuhan pasar, menangkap peluang digital, serta mengubah proses, produk, layanan, maupun cara menjalankan bisnis sesuai dengan perkembangan lingkungan.

Hasil penelitian de la Torre & De la Vega (2025) menunjukkan bahwa *Dynamic Capabilities* memiliki peran penting dalam mendorong *Digital Innovation*. Penelitian terhadap 216 perusahaan teknologi swasta di Ekuador menemukan bahwa kemampuan dinamis yang tercermin melalui orientasi digital, kapabilitas digital, dan kemauan untuk berubah menjadi fasilitator penting bagi terciptanya inovasi digital. Temuan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu mengembangkan kemampuan untuk menyesuaikan sumber daya dan merespons perubahan memiliki peluang lebih besar untuk menghasilkan inovasi berbasis digital.

Penelitian Huong *et al.*, (2024) juga menunjukkan adanya keterkaitan antara kemampuan dinamis dan *Digital Innovation* pada SMEs. Penelitian terhadap 213 SMEs di Vietnam menemukan bahwa *digital leadership* yang diposisikan sebagai bagian dari *dynamic capability* dapat membantu perusahaan mengembangkan kapabilitas digital dan inovasi digital. Kemampuan kepemimpinan dalam memahami perkembangan teknologi, mengarahkan sumber daya, serta mendorong perubahan membantu SMEs memanfaatkan teknologi secara lebih inovatif. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan dan sumber daya dapat memperkuat proses terciptanya inovasi digital.

Penelitian Vo Thai *et al.*, (2024) menemukan bahwa tiga kemampuan utama dalam *Dynamic Capabilities*, yaitu *sensing*, *seizing*, dan *transforming*, memiliki peran penting dalam pengembangan strategi digitalisasi dan *business model innovation* pada SMEs di Vietnam. Penelitian terhadap 596 SMEs tersebut

menunjukkan bahwa kemampuan mengenali peluang, memanfaatkan peluang, dan melakukan transformasi membantu perusahaan menyesuaikan proses serta model bisnis terhadap perkembangan digital. Temuan ini memperlihatkan bahwa *Dynamic Capabilities* dapat menjadi dasar bagi perusahaan untuk menghasilkan bentuk pembaruan yang berkaitan dengan digitalisasi dan inovasi bisnis.

Penelitian Liu *et al.*, (2024) juga menunjukkan bahwa *Dynamic Capabilities* berpengaruh positif terhadap business model innovation pada SMEs di China. Penelitian terhadap 262 manajer SMEs menemukan bahwa kemampuan organisasi dalam menyesuaikan sumber daya dan merespons perubahan dapat membantu perusahaan melakukan pembaruan terhadap model bisnis. Pengaruh tersebut juga menjadi lebih kuat ketika perusahaan menjalankan transformasi digital. Temuan ini relevan dengan *Digital Innovation* karena pembaruan model bisnis merupakan salah satu bentuk inovasi yang dapat dihasilkan melalui pemanfaatan teknologi digital.

Hasil penelitian Khin & Ho (2019) turut menunjukkan bahwa kemampuan digital perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap *Digital Innovation*. Penelitian terhadap 105 perusahaan IT skala kecil dan menengah di Malaysia menemukan bahwa digital capability membantu perusahaan menghasilkan solusi, produk, dan layanan digital yang lebih inovatif. Meskipun penelitian tersebut secara khusus menggunakan *digital capability*, temuannya memperkuat pandangan bahwa kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya digital merupakan faktor penting dalam menciptakan inovasi digital.

2.2.4 Pengaruh *Digital Technology Adoption* Terhadap *Business Performance*

Digital Technology Adoption merupakan salah satu faktor penting yang dapat mendorong peningkatan *Business Performance* pada UMKM. Adopsi teknologi digital memungkinkan pelaku usaha untuk menjalankan aktivitas bisnis secara lebih efektif, memperluas jangkauan pasar, meningkatkan komunikasi dengan pelanggan, mempercepat transaksi, serta membantu proses pengambilan keputusan. Dalam konteks UMKM, penggunaan teknologi digital seperti media sosial, *marketplace*, sistem pembayaran digital, aplikasi pencatatan, dan platform digital lainnya dapat membantu usaha dalam meningkatkan efisiensi operasional dan memperkuat daya saing.

Hasil penelitian Affandi *et al.*, (2024) menunjukkan bahwa *digital adoption* berpengaruh positif terhadap *Business Performance* pada usaha ultra mikro, mikro, dan kecil di Indonesia. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa penggunaan teknologi digital dapat membantu pelaku usaha dalam meningkatkan kinerja usaha melalui perbaikan aktivitas bisnis, peningkatan akses pasar, dan kemampuan usaha dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pelaku usaha mengadopsi teknologi digital, maka semakin besar peluang usaha tersebut untuk meningkatkan *Business Performance*.

Penelitian Leon-Gomez *et al.*, (2022) juga menunjukkan bahwa *ICT adoption* berpengaruh terhadap *SMEs performance*. Adopsi teknologi informasi dan komunikasi dapat membantu SMEs dalam meningkatkan efektivitas kegiatan bisnis, mendukung inovasi, serta memperkuat hubungan dengan pelanggan. Sejalan dengan itu, Ausat & Peirisal (2021) menemukan bahwa *e-commerce adoption*

berpengaruh terhadap *Business Performance* pada MSMEs di Kota Malang. Penggunaan *e-commerce* dapat membantu pelaku UMKM dalam memperluas saluran penjualan, meningkatkan akses konsumen terhadap produk, serta mendukung peningkatan kinerja usaha.

Setyowati *et al.*, (2024) menemukan bahwa *e-commerce adoption* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Business Performance*, baik dari aspek operasional, keuangan, maupun pemasaran. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi digital dalam aktivitas penjualan dapat memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja usaha. Fan *et al.*, (2021) juga menjelaskan bahwa *social media adoption* berpengaruh positif terhadap *SME performance*. Penggunaan media sosial dapat membantu usaha dalam membangun komunikasi dengan pelanggan, melakukan promosi, memperluas pasar, dan meningkatkan hubungan dengan konsumen.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Digital Technology Adoption* memiliki pengaruh terhadap *Business Performance*. Semakin tinggi kemampuan UMKM dalam menerima, menggunakan, dan memanfaatkan teknologi digital, maka semakin besar peluang UMKM untuk meningkatkan kinerja usahanya. Dalam penelitian ini, *Digital Technology Adoption* diduga berpengaruh terhadap *Business Performance* UMKM di Kota Bandung karena teknologi digital dapat membantu pelaku usaha meningkatkan efisiensi, memperluas jangkauan pasar, meningkatkan pelayanan pelanggan, serta memperkuat daya saing usaha.

2.2.5 Pengaruh *Dynamic Capabilities* Terhadap *Business Performance*

Dynamic Capabilities merupakan kemampuan organisasi atau usaha dalam mengenali perubahan lingkungan, memanfaatkan peluang, serta menyesuaikan sumber daya dan strategi agar mampu bertahan dan berkembang. Dalam konteks UMKM, *Dynamic Capabilities* menjadi penting karena pelaku usaha dihadapkan pada perubahan pasar, perkembangan teknologi, kebutuhan konsumen yang dinamis, serta persaingan yang semakin ketat. UMKM yang memiliki kemampuan dinamis yang baik akan lebih mampu membaca peluang, mengambil keputusan yang tepat, melakukan penyesuaian, serta mengembangkan usaha untuk meningkatkan *Business Performance*.

Hasil penelitian Hernandez-Linares *et al.*, (2021) menunjukkan bahwa *Dynamic Capabilities* memiliki pengaruh terhadap *SME performance*. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa kemampuan usaha dalam melakukan *sensing*, *learning*, *integrating*, dan *coordinating* dapat membantu SMEs dalam meningkatkan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan untuk mengenali peluang, belajar dari perubahan, mengintegrasikan sumber daya, dan mengoordinasikan aktivitas usaha menjadi faktor penting dalam mendorong pencapaian kinerja usaha.

Penelitian Ferreira *et al.*, (2020) juga menunjukkan bahwa *Dynamic Capabilities* berperan dalam meningkatkan *firm performance*. Dalam penelitian tersebut, *Dynamic Capabilities* dipahami sebagai kemampuan perusahaan untuk mengenali peluang dan ancaman, mengambil keputusan secara tepat, serta menjalankan perubahan strategis secara efektif. Kemampuan tersebut membantu

perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja. Dengan demikian, semakin baik kemampuan dinamis yang dimiliki oleh suatu usaha, maka semakin besar peluang usaha tersebut untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Selanjutnya, Ringov (2017) menjelaskan bahwa hubungan antara *Dynamic Capabilities* dan *firm performance* dapat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan dan faktor internal perusahaan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Dynamic Capabilities* memiliki peran penting dalam membantu perusahaan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis. Dalam konteks UMKM, kemampuan untuk beradaptasi dengan kondisi pasar, mengelola sumber daya, serta melakukan perubahan strategi dapat membantu usaha mempertahankan kinerja dan menghadapi persaingan.

Penelitian Mongkol (2022) menemukan bahwa *Dynamic Capabilities* yang terdiri dari *innovative capability*, *absorptive capability*, dan *adaptive capability* berpengaruh signifikan terhadap kinerja SMEs di Thailand. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kemampuan untuk berinovasi, menyerap pengetahuan baru, dan beradaptasi terhadap perubahan dapat meningkatkan kinerja usaha. Sejalan dengan itu, Putra *et al.*, (2025) menemukan bahwa *Dynamic Capabilities* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Business Performance* pada MSMEs, baik secara langsung maupun melalui *business model innovation*. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan dinamis dapat membantu UMKM dalam memperbarui model bisnis dan meningkatkan hasil usaha.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Dynamic Capabilities* memiliki pengaruh terhadap *Business Performance*. Semakin baik kemampuan UMKM dalam mengenali peluang dan ancaman, memanfaatkan peluang, serta menyesuaikan sumber daya dan strategi usaha, maka semakin besar peluang UMKM untuk meningkatkan kinerja bisnisnya. Dalam penelitian ini, *Dynamic Capabilities* diduga berpengaruh terhadap *Business Performance* UMKM di Kota Bandung karena kemampuan dinamis dapat membantu pelaku usaha lebih adaptif, inovatif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis

2.2.6 Pengaruh *Digital Innovation* Terhadap *Business Performance*

Digital Innovation merupakan salah satu faktor yang dapat mendukung peningkatan *Business Performance* karena inovasi berbasis digital memungkinkan usaha melakukan pembaruan terhadap produk, layanan, proses bisnis, maupun cara memberikan nilai kepada pelanggan. Dalam konteks UMKM, inovasi digital dapat membantu pelaku usaha menciptakan pelayanan yang lebih efektif, meningkatkan efisiensi kegiatan operasional, memperluas jangkauan pasar, serta menyesuaikan produk dan layanan dengan perubahan kebutuhan konsumen. Kemampuan UMKM dalam mengubah pemanfaatan teknologi digital menjadi bentuk pembaruan yang memberikan nilai dapat menjadi salah satu faktor yang mendukung peningkatan hasil usaha.

Hasil penelitian Khin & Ho (2019) menunjukkan bahwa *Digital Innovation* memiliki peran dalam meningkatkan *organizational performance*. Penelitian terhadap 105 perusahaan IT skala kecil dan menengah di Malaysia menunjukkan

bahwa inovasi digital dapat menerjemahkan kemampuan dan orientasi digital perusahaan menjadi peningkatan kinerja keuangan maupun nonkeuangan. Perusahaan yang mampu menghasilkan solusi digital inovatif memiliki peluang lebih besar untuk meningkatkan hasil bisnis karena teknologi digital tidak hanya digunakan dalam kegiatan operasional, tetapi dikembangkan menjadi produk dan layanan baru yang memberikan nilai bagi perusahaan dan pelanggan.

Penelitian Zhe & Abdul Hamid (2021), juga menemukan adanya hubungan positif yang kuat antara *Digital Innovation* dan *Business Performance* pada usaha kecil di Batu Pahat, Malaysia. Penelitian terhadap 120 responden menunjukkan bahwa *digital technology*, *digital capability*, dan *Digital Innovation* memiliki hubungan positif dengan kinerja usaha. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kemampuan usaha dalam menghasilkan inovasi melalui pemanfaatan teknologi digital dapat memberikan manfaat bagi peningkatan kegiatan bisnis dan membantu perusahaan memenuhi hasil yang diharapkan pelanggan.

Selanjutnya, penelitian Mangifera *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa *Digital Innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja keuangan SMEs. Penelitian dilakukan terhadap 188 pelaku SMEs di Surakarta dan sekitarnya yang telah menggunakan e-commerce dan financial technology. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMEs yang melakukan inovasi digital mengalami peningkatan kinerja keuangan yang tercermin dari peningkatan penjualan dan keuntungan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa penggunaan teknologi digital yang dikembangkan menjadi bentuk inovasi dapat memberikan hasil ekonomi yang lebih baik bagi usaha.

Penelitian Shah *et al.*, (2024) juga menemukan hubungan positif dan signifikan antara *Digital Innovation* dan *firm performance*. Penelitian terhadap 396 responden pada perusahaan sektor teknologi informasi dan komunikasi di Pakistan menunjukkan bahwa *Digital Innovation* mampu membantu perusahaan meningkatkan kinerja melalui pengembangan solusi digital dan pemanfaatan teknologi untuk menciptakan pembaruan dalam bisnis. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa *Digital Innovation* berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan *digital capability*, *digital orientation*, dan *digital transformation* dengan *firm performance*.

Temuan serupa dikemukakan oleh Yasa *et al.*, (2019) pada SMEs sektor teknologi informasi di Kota Denpasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Digital Innovation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Business Performance*. Inovasi digital juga mampu memediasi pengaruh *digital capability* terhadap kinerja bisnis. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kemampuan teknologi yang dimiliki perusahaan perlu diwujudkan menjadi inovasi agar dapat memberikan hasil yang lebih nyata terhadap peningkatan kinerja usaha

2.2.7 Pengaruh *Digital Technology Adoption* dan *Dynamic Capabilities*

Terhadap *Business Performance* Melalui *Digital Innovation*

Digital Technology Adoption dan *Dynamic Capabilities* merupakan dua faktor yang dapat mendukung peningkatan *Business Performance* melalui terbentuknya *Digital Innovation*. Adopsi teknologi digital memberikan pelaku usaha akses terhadap teknologi, informasi, data, platform, dan berbagai fasilitas digital yang dapat digunakan untuk menjalankan serta mengembangkan kegiatan

bisnis. Pemanfaatan teknologi tersebut belum tentu secara langsung menghasilkan peningkatan kinerja apabila hanya digunakan sebagai alat operasional. UMKM perlu mampu mengembangkan penggunaan teknologi menjadi pembaruan pada produk, layanan, proses bisnis, maupun cara menjalankan usaha. Pada sisi lain, *Dynamic Capabilities* membantu pelaku usaha mengenali peluang, memanfaatkan perubahan yang terjadi, serta menyesuaikan sumber daya dan strategi agar teknologi digital dapat dikembangkan menjadi inovasi yang memberikan nilai bagi usaha. *Digital Innovation* menjadi mekanisme yang dapat mengubah pemanfaatan teknologi dan kemampuan dinamis menjadi hasil bisnis yang lebih baik.

Hasil penelitian Khin & Ho (2019) menunjukkan bahwa *Digital Innovation* memiliki peran mediasi dalam hubungan kemampuan digital dengan organizational performance. Penelitian pada perusahaan IT skala kecil dan menengah di Malaysia menemukan bahwa digital orientation dan digital capability mendorong terbentuknya *Digital Innovation*, sedangkan inovasi digital selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa sumber daya dan kemampuan digital tidak cukup hanya dimiliki oleh perusahaan, tetapi perlu diwujudkan dalam bentuk solusi dan inovasi digital agar dapat memberikan hasil terhadap kinerja. Penelitian tersebut mendukung pemikiran bahwa pemanfaatan teknologi digital dapat menghasilkan nilai bisnis yang lebih besar ketika dikembangkan menjadi inovasi digital.

Penelitian Yasa *et al.*, (2019) juga menemukan bahwa *Digital Innovation* mampu memediasi pengaruh *digital capability* terhadap *Business Performance* pada SMEs sektor teknologi informasi di Kota Denpasar. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa kemampuan digital berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis, *Digital Innovation* berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis, serta *Digital Innovation* mampu menjadi mekanisme yang menghubungkan kemampuan digital dengan peningkatan kinerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kemampuan dalam menggunakan dan mengelola teknologi akan memberikan hasil yang lebih besar apabila kemampuan tersebut diterjemahkan menjadi pembaruan yang memiliki nilai bagi kegiatan usaha.

Dalam hubungan antara *Dynamic Capabilities* dan kinerja usaha, penelitian Fitriati *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa inovasi mampu memediasi hubungan antara *Dynamic Capabilities* dan kinerja SMEs di Indonesia. Penelitian terhadap 350 SMEs menemukan hubungan positif antara *Dynamic Capabilities* dan inovasi, hubungan positif antara inovasi dan kinerja SMEs, serta adanya pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap kinerja SMEs melalui inovasi sebagai variabel mediasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kemampuan organisasi untuk menyesuaikan dan memperbarui sumber daya dapat meningkatkan kinerja ketika kemampuan tersebut mendorong terciptanya inovasi. Meskipun penelitian ini menggunakan inovasi secara umum dan bukan secara khusus *Digital Innovation*, hasilnya memberikan dukungan empiris terhadap mekanisme inovasi sebagai penghubung antara *Dynamic Capabilities* dan kinerja usaha.

Penelitian Putra *et al.*, (2025) memberikan hasil yang sejalan pada konteks UMKM di Indonesia. Penelitian terhadap pelaku MSMEs di Surabaya menunjukkan bahwa *Dynamic Capabilities* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Business Performance*, baik secara langsung maupun tidak langsung

melalui business model innovation. Business model innovation terbukti berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan UMKM dalam melakukan sensing, seizing, dan transforming dapat meningkatkan hasil usaha ketika kemampuan tersebut digunakan untuk menghasilkan pembaruan pada cara usaha menciptakan dan memberikan nilai kepada pelanggan.

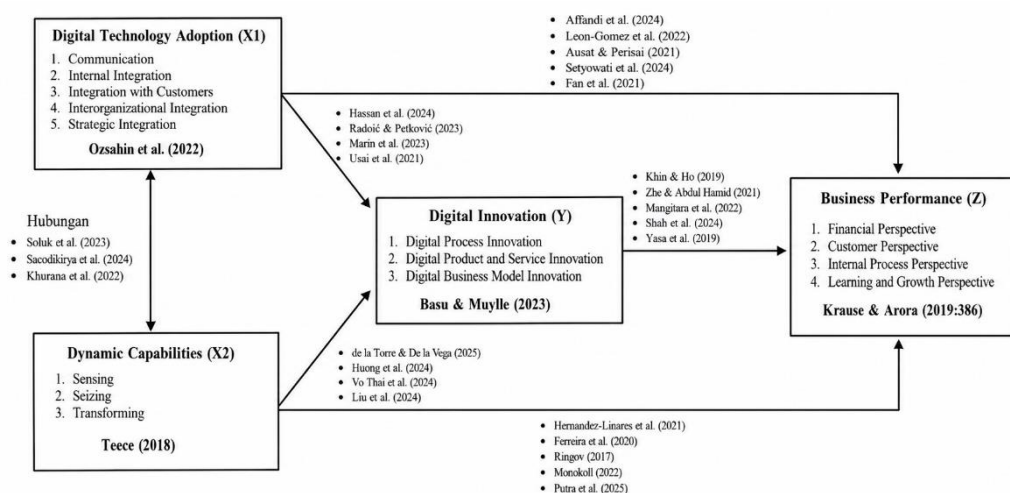
Penelitian yang lebih dekat dengan konteks digital pada UMKM Indonesia ditunjukkan oleh Maryanti *et al.*, (2026). Penelitian terhadap 403 pemilik MSME di Indonesia menemukan bahwa *Digital Innovation* menjadi mekanisme mediasi yang penting dalam mengubah kemampuan pengetahuan manajemen dan kemampuan platform digital menjadi peningkatan kinerja keuangan. Penelitian tersebut menggunakan *Dynamic Capabilities Theory* dan menjelaskan bahwa akses terhadap platform maupun pengetahuan saja belum cukup untuk menghasilkan nilai ekonomi. Sumber daya tersebut perlu diubah menjadi produk, layanan, atau proses baru melalui *Digital Innovation*. Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa inovasi digital dapat menjadi jembatan antara kemampuan teknologi dan kemampuan organisasi dengan hasil bisnis yang lebih nyata.

2.3 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan gambaran hubungan antarvariabel yang disusun berdasarkan landasan teori, kerangka pemikiran, dan hasil penelitian terdahulu. Dalam penelitian ini, paradigma penelitian menggambarkan hubungan antara *Digital Technology Adoption* (X_1) dan *Dynamic Capabilities* (X_2), serta pengaruh kedua variabel tersebut terhadap *Digital Innovation* (Y) dan *Business*

Performance (Z). *Digital Innovation (Y)* ditempatkan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh *Digital Technology Adoption (X₁)* dan *Dynamic Capabilities (X₂)* terhadap *Business Performance (Z)*.

Paradigma penelitian ini mencakup hubungan antara *Digital Technology Adoption (X₁)* dan *Dynamic Capabilities (X₂)*, pengaruh *Digital Technology Adoption (X₁)* dan *Dynamic Capabilities (X₂)* terhadap *Digital Innovation (Y)*, pengaruh *Digital Technology Adoption (X₁)*, *Dynamic Capabilities (X₂)*, dan *Digital Innovation (Y)* terhadap *Business Performance (Z)*, serta pengaruh tidak langsung *Digital Technology Adoption (X₁)* dan *Dynamic Capabilities (X₂)* terhadap *Business Performance (Z)* melalui *Digital Innovation (Y)*. Paradigma tersebut digunakan sebagai dasar dalam penyusunan hipotesis dan pengujian hubungan antarvariabel pada UMKM di Kota Bandung.



Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang kebenarannya masih perlu diuji melalui pengumpulan dan analisis data. Hipotesis disusun berdasarkan landasan teori, kerangka penelitian, paradigma penelitian, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan. Dalam penelitian ini, hipotesis dirumuskan untuk menguji hubungan *Digital Technology Adoption* dan *Dynamic Capabilities*, pengaruh kedua variabel tersebut terhadap *Digital Innovation* dan *Business Performance*, serta peran *Digital Innovation* sebagai variabel mediasi pada UMKM di Kota Bandung. Berdasarkan uraian dalam kerangka penelitian dan paradigma penelitian yang telah dikemukakan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H1: *Digital Technology Adoption* memiliki hubungan dengan *Dynamic Capabilities* pada UMKM di Kota Bandung.
2. H2: *Digital Technology Adoption* berpengaruh terhadap *Digital Innovation* pada UMKM di Kota Bandung.
3. H3: *Dynamic Capabilities* berpengaruh terhadap *Digital Innovation* pada UMKM di Kota Bandung.
4. H4: *Digital Technology Adoption* berpengaruh terhadap *Business Performance* pada UMKM di Kota Bandung.
5. H5: *Dynamic Capabilities* berpengaruh terhadap *Business Performance* pada UMKM di Kota Bandung.
6. H6: *Digital Innovation* berpengaruh terhadap *Business Performance* pada UMKM di Kota Bandung.

7. H7: *Digital Technology Adoption* dan *Dynamic Capabilities* berpengaruh terhadap *Business Performance* melalui *Digital Innovation* pada UMKM di Kota Bandung.