

# Pengembangan Keunggulan Bersaing UMKM Sektor Fashion di Kota Denpasar Berbasis Digitalisasi dan Kapabilitas Inovasi: Peran Mediasi Organizational Agility

Putu Laksmi Dewi Rahmayanti<sup>1\*</sup>, Komang Ary Pratiwi<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Hindu Indonesia, Denpasar - Indonesia

## ARTICLE INFO

### Article history:

Received October 12, 2023

Received in revised form

November 3, 2023

Accepted December 10, 2023

Available online December 31, 2023

### Kata Kunci:

Digitalisasi, fashion, kapabilitas inovasi, organizational agility, UMKM.

### Keywords:

Digitalization, fashion, innovation capability, MSMEs, organizational agility.

## ABSTRAK

UMKM sektor fashion lokal harus mampu memiliki keunggulan bersaing. Mempertahankan keunggulan bersaing membantu UMKM sektor fashion dapat mengungguli pesaing dengan menghasilkan produk dan layanan yang unggul atau berbiaya lebih rendah, sehingga menghasilkan peningkatan penjualan. Pengembangan model ini mengintegrasikan kapabilitas inovasi, digitalisasi, dan *organizational agility* untuk dapat mengembangkan keunggulan bersaing. Kerangka keunggulan bersaing pada UMKM sebelumnya masih sangat jarang mengintegrasikan digitalisasi, kapabilitas inovasi dan *organizational agility*. Tujuan dari penelitian ini untuk menjelaskan pengembangan keunggulan bersaing UMKM sektor fashion di Kota Denpasar yang didasari adanya digitalisasi dan kapabilitas inovasi yang dimediasi *organizational agility*. Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa kapabilitas inovasi dan digitalisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational agility* dan keunggulan bersaing. Adapun implikasi dari penelitian ini dimana UMKM sektor fashion di Kota Denpasar untuk dapat memiliki keunggulan bersaing harus memiliki *organizational agility*, kapabilitas inovasi, dan digitalisasi yang baik.

## ABSTRACT

MSMEs in the local fashion sector must be able to have a competitive advantage compared to competitors. The maintenance of a competitive edge is important for micro, small, and medium enterprises (MSMEs) operating within the fashion sector, as it enables them to surpass their competitors through the production of higher or more cost-effective products and services. This, in turn, leads to heightened sales performance. The integration of innovation, digitization, and organizational agility capabilities is crucial for the development of this model in order to attain a competitive edge. Historically, the integration of digitalization, innovation capabilities, and organizational agility within the competitive advantage framework for MSMEs was infrequently implemented. The purpose of this study is to test and explain the development of competitive advantage for MSMEs in the fashion sector in Denpasar City based on digitalization and innovation capabilities mediated by organizational agility. Based on the results of the study, it was found that innovation and digitalization capabilities have a positive and significant effect on organizational agility and competitive advantage. The implications of this research are that in order to have a competitive advantage, MSMEs in the fashion sector in Denpasar City must have good organizational agility, innovation capability, and digitalization.

\* Corresponding author.

E-mail : [laksmi72@gmail.com](mailto:laksmi72@gmail.com) (Putu Laksmi Dewi Rahmayanti)

## 1. Pendahuluan

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu badan usaha yang mempunyai kontribusi besar terhadap pertumbuhan perekonomian bangsa. UMKM seringkali menghadapi banyak kendala akibat perubahan lingkungan eksternalnya. Salah satu UMKM yaitu UMKM di bidang fashion saat ini sedang hangat dikaitkan dengan tindakan tegas pemerintah terhadap larangan impor pakaian bekas (Kompas, 2023), pelaku usaha *thrifting* disebut-sebut menjadi salah satu pesaing di pasar lokal. industri produk fesyen. Selain *thrifting*, *fast fashion* juga menjadi pesaing lain dari UMKM sektor *fashion*. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi industri pada sektor *fashion* memiliki ancaman pesaing yang cukup besar dan sifatnya sangat dinamis. UMKM sektor *fashion* lokal harus mampu memiliki keunggulan bersaing dibanding pesaing. Mempertahankan keunggulan bersaing membantu UMKM sektor *fashion* dapat mengungguli pesaing dengan menghasilkan produk dan layanan yang unggul atau berbiaya lebih rendah, sehingga menghasilkan peningkatan penjualan. Keunggulan bersaing yang dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau memberi konsumen nilai yang diinginkan (Khorsheed et al., 2020). Dengan kata lain, keunggulan bersaing berarti hasil yang berkaitan dengan kegiatan yang dilakukan secara efektif sementara juga memanfaatkan kekuatan organisasi yang memberikan nilai kepada pelanggan yang tidak dapat diberikan oleh pesaingnya (Sadq et al., 2019). UMKM harus mampu memanfaatkan peluang dan mengembangkan strategi untuk menghadapi ancaman. Kondisi lingkungan bisnis yang sangat berubah dijelaskan dalam *dynamic capability theory*. Teori ini menjelaskan kemampuan organisasi untuk membuat, mengkonfigurasi ulang, dan berasimilasi menuju lingkungan bisnis yang sangat berubah. Untuk dapat bertahan di dalam kondisi yang terus berubah, dimana setiap perusahaan harus memiliki strategi bersaing salah satunya strategi inovasi yang diwujudkan melalui kapabilitas inovasi Perusahaan (Zaini et al., 2014). Kapabilitas inovasi dibutuhkan untuk dapat mencapai keunggulan bersaing.

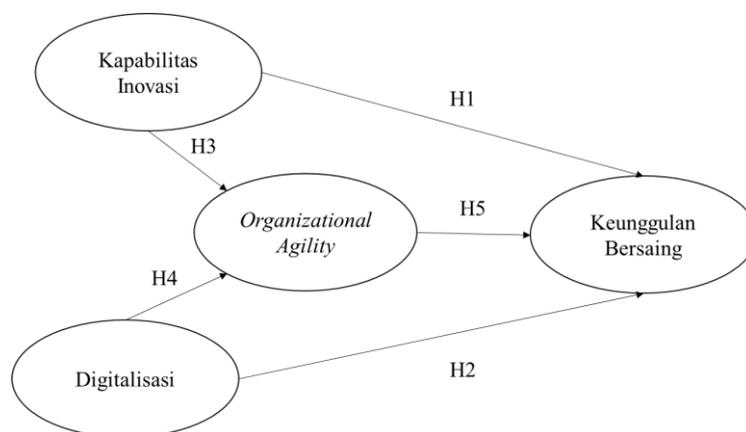
Kapabilitas inovasi, sebagaimana didefinisikan oleh Puspita et al. (2020), mengacu pada kapasitas untuk mengubah informasi dan ide menjadi barang, proses, dan sistem baru yang menghasilkan keuntungan bagi pemangku kepentingan dan organisasi. Kapabilitas inovasi ditunjukkan dapat meningkatkan keunggulan bersaing dari UMKM tekstil (Udriyah et al., 2019). Temuan serupa menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi yang tinggi akan meningkatkan keunggulan bersaing (Liu et al., 2020; Hanaysha et al., 2022). Hasil yang berbeda ditunjukkan oleh penelitian (Ferreira et al., 2018). yang menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi memberikan hasil yang tidak signifikan terhadap peningkatan keunggulan bersaing.

Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) harus menjadikan digitalisasi sebagai komponen integral dalam operasional mereka, mengingat besarnya pengaruh disrupsi teknologi. Digitalisasi adalah kerangka konseptual yang menunjukkan pemanfaatan teknologi digital untuk mengubah operasi bisnis secara mendasar dan meningkatkan penyediaan layanan pelanggan. Menurut Yusuf et al. (2022), untuk mencapai transformasi digital, usaha kecil dan menengah (UKM) perlu memiliki keterampilan berbasis digital, mengadopsi pola pikir digital, dan menumbuhkan budaya digital. Hasil berbeda ditemukan oleh Qosasi et al. (2019) dan (Lee & Falahat, 2019) yang menyebutkan bahwa digitalisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap pembentukan keunggulan bersaing. Penelitian ini berusaha untuk menutup kesenjangan penelitian karena adanya hasil penelitian yang tidak konsisten mengenai pengaruh kapabilitas inovasi dan digitalisasi terhadap keunggulan bersaing, maka diperlukan variabel lain sebagai solusi untuk dapat meningkatkan keunggulan bersaing.

Kunci keunggulan bersaing yang adalah kemampuan untuk mengelola dan menyusun kembali, jaringan sumber daya dan hubungan yang kompleks dengan cepat dan pasti (P. Kotter, 2014). *Organizational agility* dianggap sebagai kemampuan kritis perusahaan untuk merasakan peluang, ancaman, dan perubahan yang tertanam dalam lingkungan bisnisnya dan dengan cepat merespons perubahan pasar (H.-M. Liu & Yang, 2020). *Organizational agility* atau kegesitan organisasi mencerminkan integrasi kompleks dari berbagai aktivitas, prosedur, dan tugas, yang memungkinkan perusahaan mengubah praktik operasional dan responsif terhadap perubahan pasar. UMKM saat ini harus mampu merespon dengan cepat, memiliki siklus produk yang singkat, dan beradaptasi dengan perubahan permintaan konsumen (Lovely et al., 2021). Kelincahan tersebut dianggap sebagai kemampuan untuk mengeksplorasi perubahan lingkungan yang tidak terduga untuk meningkatkan keunggulan bersaing (Wu et al., 2017). *Organizational agility* ditunjukkan mampu meningkatkan keunggulan bersaing (Mohammad, 2022; Salimi & Nazarian, 2022). Dalam konteks pemasaran UMKM, usaha yang gesit lebih cenderung mampu mengadaptasi perubahan sistem pemasaran. Gerakan seperti itu mengarah pada proses bisnis manajemen dinamis. UMKM yang memiliki *agility* yang tinggi, lebih mudah beradaptasi, sebagai hasil dari fleksibilitas kelincahan strategis, operasional, dan fungsional (Yawised & Apasrawirote, 2022). Studi empiris yang dilakukan oleh Giacosa et al. (2022) mengungkapkan bahwa pentingnya struktur perusahaan yang gesit, untuk transformasi digital sangatlah penting.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengkaji dan menjelaskan perkembangan keunggulan kompetitif pada usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang bergerak di industri fashion di Kota Denpasar. Investigasi ini berfokus secara khusus pada peran digitalisasi dan kemampuan inovasi, yang selanjutnya dipengaruhi oleh ketangkasan organisasi. Integrasi kemampuan inovatif, digitalisasi, dan ketangkasan organisasi sangat penting untuk pertumbuhan model ini guna mendapatkan keunggulan kompetitif. Penelitian yang dilakukan Hanaysha et al. (2022) meneliti tentang kaitan kapabilitas inovasi pada *competitive advantage* di Arab Saudi. Selain itu penelitian tentang keunggulan bersaing yang menggunakan konsep digitalisasi telah dilakukan oleh peneliti terdahulu (Lee & Falahat, 2019; Qosasi et al., 2019; Xue et al., 2023). Penelitian mengenai *organizational agility* sebelumnya juga sudah dilakukan untuk memprediksi keunggulan bersaing (Mohammad, 2022; Salimi & Nazarian, 2022; Yawised & Apasrawirote, 2022). Kerangka keunggulan bersaing pada UMKM sebelumnya masih sangat jarang dilakukan dengan mengintegrasikan digitalisasi, kapabilitas inovasi dan *organizational agility*.

Berdasarkan *state of the art* tersebut, peneliti ingin mengembangkan model yang mengintegrasikan kapabilitas inovasi, digitalisasi, dan *organizational agility* sebagai model pengembangan keunggulan bersaing pada UMKM sektor *fashion* di Kota Denpasar. Model baru ini nantinya akan digunakan untuk membantu meningkatkan *organizational agility* dari UMKM sektor *fashion* lokal di Kota Denpasar dan mengembangkan keunggulan bersaingnya.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

## 2. Metode

Proses perencanaan penelitian dimulai dengan pemeriksaan komprehensif terhadap fenomena dalam disiplin ilmu yang relevan, diikuti dengan tinjauan ekstensif terhadap literatur yang ada. Berdasarkan ciri-ciri yang melekat pada permasalahan yang dihadapi, penelitian ini dapat digolongkan sebagai penelitian asosiatif. Kajian dilakukan terhadap usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang bergerak di bidang industri fesyen di Kota Denpasar. Fokus penelitian ini berkaitan dengan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang bergerak di bidang industri fesyen yang berlokasi di Kota Denpasar. Titik fokus penelitian ini mencakup kemampuan inovatif, digitalisasi, *organizational agility*, dan keunggulan kompetitif. Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif.

Pada penelitian ini terdapat dua jenis data variabel yang akan diteliti, yaitu variabel eksogen dan endogen. Variabel eksogen : Kapabilitas inovasi ( $X_1$ ) dan digitalisasi ( $X_2$ ).

Indikator kapabilitas inovasi menurut Sulistyoyo & Ayuni (2020), dan Wijaya & Rahmayanti (2023) antara lain:

- a. Inovasi produk
- b. Inovasi proses
- c. Inovasi administrasi
- d. Inovasi pemasaran
- e. Inovasi pelayanan

Indikator digitalisasi menurut Rozak et al. (2021) terdiri dari:

- a. Menggunakan teknologi digital untuk mempromosikan produk dan menarik pelanggan.
- b. Menggunakan teknologi digital untuk penghematan biaya.
- c. Menggunakan teknologi digital untuk menjaga kolaborasi dengan pemangku kepentingan.

d. Menggunakan teknologi digital untuk menangani transaksi bisnis.

Variabel endogen : *Organizational agility* ( $Y_1$ ) dan Keunggulan Bersaing ( $Y_2$ )

Indikator *organizational agility* menurut Lovely et al. (2021) antara lain:

- a. Dapat memenuhi tuntutan yang membutuhkan respon cepat
- b. Cepat meningkatkan atau menurunkan tingkat persediaan menyesuaikan dengan tuntutan pasar
- c. Cepat melakukan penyesuaian jika ada gangguan pasokan dari pemasok kami
- d. Mengambil keputusan dengan cepat dan tepat untuk menghadapi perubahan pasar
- e. Terus mencari cara untuk melayani pasar kami dengan lebih baik
- f. Menganggap perubahan pasar sebagai peluang yang harus dimanfaatkan dengan cepat

Indikator keunggulan bersaing yang telah diadaptasi menurut Anwar et al. (2018) antara lain:

- a. Menciptakan nilai pelanggan melalui layanan pendukung produk
- b. Menawarkan harga lebih murah dari pesaing
- c. Perusahaan mampu menciptakan citra produk
- d. Menyesuaikan produk dengan perubahan kebutuhan pelanggan
- e. Bekerja dengan biaya terendah karena memperoleh efisiensi kegiatan
- f. Mendapatkan keunggulan biaya dalam penyediaan bahan baku

Penelitian difokuskan pada wilayah geografis Kota Denpasar. Pemilihan lokasi penelitian di Kota Denpasar berdasarkan beberapa pertimbangan yaitu: (1) Kota Denpasar merupakan Kota di Provinsi Bali yang mengalami peningkatan jumlah UMKM yang sangat pesat, (2) Kota Denpasar memiliki jumlah pengguna internet, jumlah pengguna telepon seluler, dan jumlah pengguna komputer terbanyak dibandingkan Kabupaten lain di Bali sehingga adopsi digital UMKM di Bali diasumsikan cukup besar jumlahnya.

Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh UMKM sektor *fashion* di Kota Denpasar yang berjumlah sebanyak 7.066 UMKM (Dinas Koperasi dan UMKM Kota Denpasar, 2022), untuk mendapatkan data terkait dengan persepsi manajer/pemilik UMKM tentang objek penelitian. Penentuan besarnya sampel dalam penelitian ini didasarkan pada pemanfaatan pendekatan *simple random sampling*, yang memastikan probabilitas pemilihan yang sama untuk setiap elemen atau anggota populasi untuk dimasukkan ke dalam sampel. Penentuan jumlah sampel akan dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin. Untuk memfasilitasi generalisasi temuan penelitian, rumus Slovin biasanya digunakan untuk memastikan ukuran sampel yang diperlukan untuk memastikan keterwakilan.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel/jumlah responden

N = Ukuran populasi

E = Persentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir; e= 0,1.

$$n = \frac{7066}{1 + 7066 (0,1)^2} = 98,60 \text{ dibulatkan menjadi } 99 \text{ responden}$$

Penelitian ini menggunakan jumlah sampel sebanyak 99 responden. Penelitian yang diusulkan akan melibatkan pemilihan sampel penelitian, dilanjutkan dengan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner ini akan disebar kepada pengelola/pemilik usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang bergerak di bidang fesyen di Kota Denpasar. Data yang terkumpul selanjutnya akan dilakukan uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan perangkat lunak *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Setelah validitas dan reliabilitas hasil telah ditetapkan, proses pengumpulan data ekstensif akan dilakukan. Setelah diperoleh ukuran sampel yang sesuai, analisis model persamaan struktural akan dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0.

### 3. Hasil dan pembahasan

#### Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 99 usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di industri fashion. Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner yang didistribusikan secara offline dan online melalui Google Forms. Responden yang digunakan dalam penelitian memiliki berbagai atribut atau identitas yang berbeda saat mengisi kuesioner. Tabel 1 menunjukkan karakteristik responden.

**Tabel 1.** Karakteristik Responden

No	Karakteristik Responden	Jumlah (orang)	Presentase (%)
1	<b>Berdasarkan Jenis Kelamin</b>		
	Laki-Laki	38	38,4
	Perempuan	61	61,6
	<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100</b>
2	<b>Berdasarkan Usia</b>		
	17-25 tahun	28	28,3
	26-35 tahun	38	38,4
	36-45 tahun	26	26,3
	>45 tahun	7	7
	<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100</b>
4	<b>Berdasarkan Pendidikan Terakhir</b>		
	SMA/SMK	25	25,1
	Diploma	23	23,2
	Sarjana	47	47,5
	Pascasarjana	4	4
	<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100</b>

Sumber: Data diolah, 2023

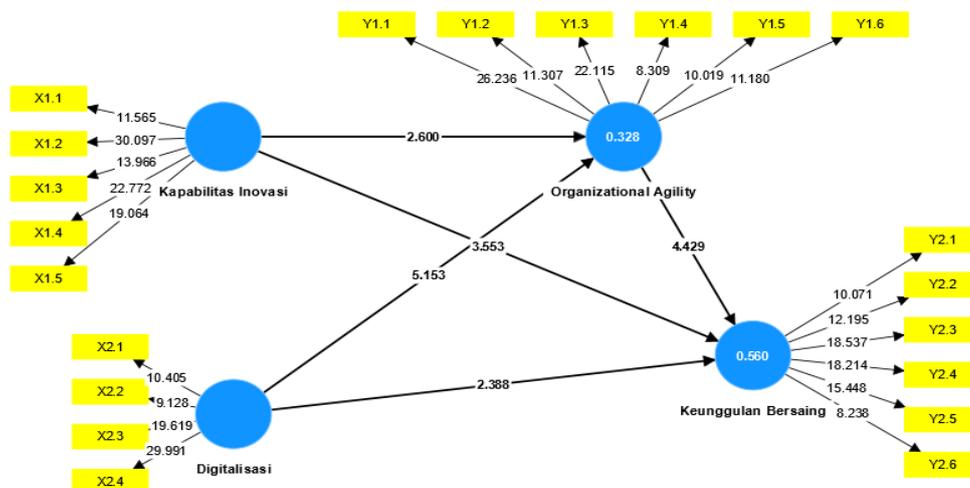
Data karakteristik responden, termasuk jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir, disajikan dalam Tabel 1, dan dapat diuraikan sebagai berikut.

- 1) Menurut jenis kelamin, 38,4 persen responden adalah laki-laki, dan 61,6 persen adalah perempuan. Ini menunjukkan bahwa mayoritas pemilik dan manajer perusahaan kecil dan menengah (UMKM) di industri fashion Kota Denpasar adalah perempuan.
- 2) Berdasarkan usia, sebagian besar responden usia 26 hingga 35 tahun, yaitu 28,3%, usia 26 hingga 35 tahun, 38,4%, usia 36 hingga 45 tahun, 26,3%, dan usia 45 tahun ke atas, sebesar 7%.
- 3) Berdasarkan pendidikan terakhir, Tabel 1 menunjukkan bahwa responden dengan pendidikan SMA/SMK sebesar 25,1%, diploma sebesar 23,2%, sarjana sebesar 47,5%, dan pascasarjana sebesar 4%.

**Hasil Pengujian Hipotesis**

a) Hasil uji pengaruh langsung

Enam hipotesis teruji dengan menguji hipotesis pengaruh langsung menggunakan SmartPLS 4.0. Tabel 2 menampilkan efek langsung bootstrap dari analisis PLS.



Sumber: Data diolah, 2023

**Gambar 2.** Hasil Bootstrapping

**Tabel 2.** Hasil Uji Pengaruh Langsung

	<i>Original sample</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>
Kapabilitas Inovasi -> Keunggulan Bersaing	0.290	3.553	0.000
Digitalisasi -> Keunggulan Bersaing	0.230	2.388	0.017
Kapabilitas Inovasi -> Organizational Agility	0.231	2.600	0.009
Digitalisasi -> Organizational Agility	0.462	5.153	0.000
Organizational Agility -> Keunggulan Bersaing	0.433	4.429	0.000

Sumber: Data diolah, 2023

Tabel 2 memberikan penjelasan mengenai pengaruh langsung antar faktor. Pengujian seluruh pengaruh langsung dalam penelitian ini diterima. Pemeriksaan variabel mediasi dalam penelitian ini akan dikaji mengenai peran mediasi variabel *Organizational Agility* pada pengaruh tak langsung Kapabilitas Inovasi dan Digitalisasi terhadap Keunggulan Bersaing. Adapun pemeriksaan pengaruh tak langsung dalam penelitian ini dapat dilihat pada penjelasan hasil analisis dalam Tabel 9 sebagai berikut.

**Tabel 3.** Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	<i>Original sample</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>	Hasil
Kapabilitas Inovasi -> <i>Organizational Agility</i> -> Keunggulan Bersaing	0.100	2.177	0.030	Diterima
Digitalisasi -> <i>Organizational Agility</i> -> Keunggulan Bersaing	0.200	2.956	0.003	Diterima

Sumber: Data diolah, 2023

Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung yang ada antar variabel dilakukan uji model mediasi. VAF mengukur kapasitas variabel mediasi untuk mengasimilasi pengaruh langsung yang sebelumnya signifikan dari model tanpa mediasi. Berdasarkan hasil perhitungan VAF dapat diketahui bahwa nilai VAF untuk model pengaruh Kapabilitas Inovasi terhadap Keunggulan Bersaing yang dimediasi oleh *Organizational Agility* adalah sebesar 25,64 persen, sedangkan nilai VAF untuk model pengaruh Digitalisasi terhadap Keunggulan Bersaing yang dimediasi oleh *Organizational Agility* adalah sebesar 46,51 persen. Dapat disimpulkan bahwa kedua model ini merupakan mediasi parsial karena nilai VAFnya turun antara dua puluh hingga delapan puluh persen.

### Pembahasan Hasil Penelitian

#### Pengaruh Kapabilitas Inovasi terhadap Keunggulan Bersaing

Nilai p-value sebesar 0,000 kurang dari 0,05 menunjukkan bahwa H1 diterima sesuai hasil uji hipotesis. Hal ini menunjukkan bagaimana kapabilitas inovasi yang kuat dapat membantu UMKM industri fashion Kota Denpasar mendapatkan keunggulan kompetitif. UMKM sektor fashion di Kota Denpasar yang memiliki kapabilitas inovasi yang tinggi akan lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Kapabilitas inovasi ini dapat ditunjukkan dari inovasi dalam hal produk, proses, dan layanan yang ditawarkan oleh UMKM. Hasil ini didukung oleh penelitian Hwang et al. (2020) yang menyatakan bahwa kapabilitas inovasi organisasi diperlukan untuk keberlanjutan posisi unggul perusahaan sehingga mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Penelitian lain yang dilakukan oleh Ferreira et al. (2020) juga menunjukkan hal yang sama bahwa kapabilitas inovasi dapat meningkatkan keunggulan kompetitif. Penelitian Arsawan et al. (2022) menyatakan bahwa organisasi inovatif yang berfokus pada pembelajaran dan pengambilan risiko, menunjukkan iklim organisasi yang terbuka terhadap ide-ide baru, dan pada akhirnya membuat organisasi lebih tangkas. Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Puspita et al. (2020), Lo & Tian (2020), dan Wanasida et al. (2021) yang menemukan bahwa kapabilitas inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

#### Pengaruh Digitalisasi terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa p-value sebesar 0,002 yang signifikan secara statistik pada tingkat 0,05. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis H2 didukung. Temuan ini menunjukkan

bahwa ketika semakin tinggi digitalisasi yang dilakukan oleh UMKM sektor fashion di Kota Denpasar, hal tersebut dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. UMKM sektor fashion di Kota Denpasar yang sudah mengarah pada digitalisasi dan melakukan adopsi terhadap teknologi digital akan memberikan keunggulan pada perusahaan tersebut dibanding dengan pesaingnya. Hasil ini didukung oleh penelitian Buer et al. (2021) yang menyatakan bahwa semakin diadopsinya digitalisasi, maka semakin tinggi keunggulan bersaing. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Knudsen et al. (2021), terdapat korelasi positif antara tingkat pemanfaatan Big Data dan integrasi jaringan pelengkap dalam model bisnis, dan potensi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang substansial dan bertahan lama. Daya tarik digitalisasi menjadi katalis bagi banyak konsumen untuk terlibat dalam pembelian barang. Daya tarik iklan yang memikat kemampuan kognitif pelanggan mempengaruhi keputusan pembelian mereka. Dampak positif dan besar dari digitalisasi terhadap keunggulan kompetitif telah dibuktikan oleh temuan beberapa penelitian yang dilakukan oleh Mamonto et al. (2021), Lee & Falahat (2019), dan Shehadeh et al. (2023).

### **Pengaruh Kapabilitas Inovasi terhadap *Organizational Agility***

Berdasarkan proses pengujian hipotesis, nilai p yang diperoleh ditentukan sebesar 0,000, yang menunjukkan signifikansi statistik karena berada di bawah tingkat signifikansi konvensional sebesar 0,05. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis nol H3 dapat diterima. Temuan dari studi deskriptif menunjukkan bahwa untuk meningkatkan *Organizational Agility*, sangat penting untuk mengevaluasi secara menyeluruh pandangan konsumen terhadap Kemampuan Inovasi suatu bisnis. Hal ini menyiratkan bahwa kapasitas inovasi memiliki dampak yang baik dan penting terhadap kelincuhan suatu organisasi. Hasil penelitian ini mendukung menurut Wanasida et al. (2021) yang menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi yang baik dapat meningkatkan *organizational agility* perusahaan. Mengenai pengaruh kapabilitas inovasi terhadap ketangkasan organisasi, kapabilitas inovasi muncul sebagai pembeda utama untuk memperoleh dan mempertahankan daya saing. Perusahaan harus mampu membangun kapabilitas inovasi yang lebih baik dari pesaing sehingga kelincuhan perusahaan dalam menghadapi perubahan dapat meningkat. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian dari Ashrafi et al. (2019) dan Ehtesham Rasi et al. (2019) yang menunjukkan bahwa kemampuan inovasi mempengaruhi *organizational agility*.

### **Pengaruh Digitalisasi terhadap *Organizational Agility***

Berdasarkan proses pengujian hipotesis, nilai p yang diperoleh ditentukan sebesar 0,000, yang menunjukkan signifikansi statistik karena berada di bawah tingkat signifikansi konvensional sebesar 0,05. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis H4 didukung. Temuan analisis menunjukkan bahwa penerapan digitalisasi yang dilakukan organisasi berpotensi meningkatkan *Organizational Agility* perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Saputra et al. (2022), bahwa digitalisasi berpengaruh positif terhadap *organizational agility*, artinya ketika perusahaan mengadopsi digitalisasi pada seluruh proses manajemennya dapat meningkatkan *organizational agility*. Adanya transformasi digital memudahkan UKM dalam melakukan aktivitas jual beli, serta mempermudah proses distribusi tanpa bersentuhan langsung dengan konsumen (Yusuf et al., 2023). Transformasi digital telah menggeser pekerjaan konvensional menjadi otomatis. *Organizational agility* yang tinggi terwujud ketika UKM selaras menerapkan digitalisasi (Pelletier et al., 2023). Penelitian yang dilakukan Miceli et al. (2021) menyatakan bahwa digitalisasi memungkinkan terciptanya *organizational agility* yang baik, digitalisasi dapat memfasilitasi komunikasi dan koordinasi dengan berbagai pemangku kepentingan.

### **Pengaruh *Organizational Agility* terhadap Keunggulan Bersaing**

Berdasarkan proses pengujian hipotesis, diperoleh p-value sebesar 0,000 yang menunjukkan signifikansi statistik karena berada di bawah tingkat signifikansi yang telah ditentukan yaitu 0,05. Penerimaan hipotesis 5 ditunjukkan. Temuan analisis menunjukkan adanya korelasi positif antara tingkat *Organizational Agility* pada UMKM dengan keunggulan kompetitifnya. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Qosasi et al. (2019), UMKM berusaha untuk bertahan dan bersaing secara global dengan semua pesaing di pasar, sehingga usaha kecil harus memiliki kelincuhan yang menciptakan keunggulan kompetitifnya. Temuan penelitian El Nsour (2021) menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *organizational agility*. Temuan penelitian ini mengkonfirmasi argumen bahwa *organizational agility* adalah potensi penting dan kemampuan dinamis untuk mencapai keunggulan kompetitif. Penelitian Battour et al. (2021) juga menunjukkan bahwa *strategic agility* dapat meningkatkan keunggulan kompetitif.

### **Peran *Organizational Agility* memediasi pengaruh Digitalisasi terhadap Keunggulan Bersaing**

Nilai VAF sebesar 25,64 yang nilainya lebih tinggi dari 20% dan dibawah 80%. Hal ini menunjukkan bahwa *organizational agility* memediasi pengaruh kapabilitas inovasi terhadap keunggulan bersaing pada

UMKM sektor fashion di Kota Denpasar secara parsial. Hasil ini menunjukkan bahwa H6 diterima. Berdasarkan hasil analisis mengungkapkan bahwa suatu usaha yang memiliki kapabilitas inovasi baik maka akan meningkatkan *organizational agility*, sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaingnya. Dapat dikatakan bahwa semakin UMKM memiliki kapabilitas inovasi yang baik maka akan meningkatkan *agility* suatu UMKM. Penggunaan teknologi dan praktik baru secara inovatif serta mengembangkan produk dan layanan baru akan berdampak pada ketangkasan organisasi yang diinginkan (Ashrafi et al., 2019). Kapabilitas inovasi dapat membuat UMKM mencapai ketangkasan organisasi yang diinginkan. Hal ini memberikan dukungan yang diperlukan untuk mencapai tujuan inovasi perusahaan, baik dalam praktik saat ini atau rencana mendatang. Dengan kata lain, hal ini akan memungkinkan cara yang tertata dan inovatif untuk mentransformasikan aktivitas bisnis dengan sukses dalam lingkungan yang dinamis (Elazhary et al., 2023). Ketika organisasi memiliki kelincahan yang baik maka akan mampu meningkatkan keunggulan bersaingnya. Penelitian Sancoyo et al. (2023) menemukan bahwa *organizational agility* mampu berpengaruh terhadap *competitive advantage*. Hasil ini juga didukung oleh studi Battour et al. (2021) memberikan panduan praktis bagi perusahaan manufaktur besar dan menengah Yaman untuk mencapai keunggulan bersaing dengan lebih fokus pada *organizational agility* dalam lingkungan bisnis yang bergejolak.

#### **Peran *Organizational Agility* memediasi pengaruh Digitalisasi terhadap Keunggulan Bersaing**

Nilai VAF sebesar 46,51 yang nilainya lebih tinggi dari 20% dan dibawah 80%. Hal ini menunjukkan bahwa *Organizational Agility* memediasi pengaruh Digitalisasi terhadap Keunggulan Bersaing pada UMKM sektor fashion di Kota Denpasar secara parsial. Hasil ini menunjukkan bahwa H7 diterima. Berdasarkan hasil analisis mengungkapkan bahwa perusahaan yang menerapkan digitalisasi dengan baik maka akan meningkatkan *organizational agility* sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaingnya. Dapat dikatakan bahwa semakin UMKM melakukan digitalisasi maka akan meningkatkan *agility* suatu UMKM sehingga memperoleh keunggulan kompetitif (Lovely et al., 2021). Oleh karena itu, ada baiknya UMKM memanfaatkan kemampuan IT yang dimilikinya untuk mencapai *agility* dan memanfaatkan kemampuan tersebut untuk merespon perubahan dengan cepat. Semakin *agile* suatu UKM, maka semakin baik pula kemampuannya dalam melayani pasar sehingga berdampak pada keunggulan kompetitif. Hasil penelitian Setiawan et al. (2022) juga menyatakan bahwa digitalisasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif melalui mediasi *organizational agility*. Oleh karena itu, kelincahan proses bisnis sebagai mediator dapat memperkuat dampak digitalisasi terhadap keunggulan kompetitif, sehingga perusahaan perlu meningkatkan kelincahan proses bisnisnya. Hal ini didukung oleh penelitian Qosasi et al. (2019) yang menunjukkan bahwa semakin UMKM menerapkan digitalisasi, maka semakin tinggi *organizational agility* sehingga mampu meningkatkan keunggulan bersaing.

#### **4. Simpulan dan saran**

Adapun simpulan dari penelitian ini berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan yaitu didapatkan bahwa seluruh hipotesis yang diuji dalam penelitian ini dapat diterima. Hal ini berarti kapabilitas inovasi dan digitalisasi mampu meningkatkan *organizational agility* dan keunggulan bersaing UMKM sektor fashion di Kota Denpasar. *Organizational agility* juga ditemukan mampu memediasi pengaruh kapabilitas inovasi dan digitalisasi terhadap keunggulan bersaing. Adapun saran yang dapat diberikan yaitu untuk dapat memiliki keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibanding pesaing, perusahaan khususnya UMKM sektor fashion sebaiknya memaksimalkan kemampuan *organizational agility* karena kelincahan sangat diperlukan khususnya pada industri fashion yang sangat dinamis. Selain memperhatikan kelincahan, UMKM sektor fashion juga perlu memperhatikan untuk memiliki kapabilitas inovasi dan juga mulai melakukan digitalisasi agar mampu meningkatkan keunggulan bersaing.

#### **Pendanaan**

Penelitian ini didukung dana hibah Penelitian Dosen Pemula (PDP) dari Kemendikbud-ristek pada tahun 2023.

#### **Daftar Rujukan**

Anwar, M., Rehman, A. U., & Shah, S. Z. A. (2018). Networking and new venture's performance: mediating role of competitive advantage. *International Journal of Emerging Markets*, 13(5), 998–1025.

- Arsawan, I., Koval, V., Suhartanto, D., Harbar, Z., & Maslennikov, Y. (2022). *Employee-driven innovation capability: the role of knowledge, creativity, and time sufficiency*.
- Ashrafi, A., Ravasan, A. Z., Trkman, P., & Afshari, S. (2019). The role of business analytics capabilities in bolstering firms' agility and performance. *International Journal of Information Management*, 47, 1–15.
- Battour, M., Barahma, M., & Al-Awlaqi, M. (2021). The relationship between HRM strategies and sustainable competitive advantage: testing the mediating role of strategic agility. *Sustainability*, 13(9), 5315.
- Buer, S.-V., Semini, M., Strandhagen, J. O., & Sgarbossa, F. (2021). The complementary effect of lean manufacturing and digitalisation on operational performance. *International Journal of Production Research*, 59(7), 1976–1992.
- Dinas Koperasi dan UMKM Kota Denpasar. (2022). *Rekapitulasi Data UMKM Per Sektor Usaha*. [https://pusatdata.denpasarkota.go.id/?page=Data-Detail&language=id&domian=ppid.denpasarkota.go.id&data\\_id=1665021040](https://pusatdata.denpasarkota.go.id/?page=Data-Detail&language=id&domian=ppid.denpasarkota.go.id&data_id=1665021040)
- Ehtesham Rasi, R., Abbasi, R., & Hatami, D. (2019). The Effect of Supply Chain Agility Based on Supplier Innovation and Environmental Uncertainty. *International Journal of Supply and Operations Management*, 6(2), 94–109.
- El Nsour, J. A. (2021). "Investigating the impact of organizational agility on the competitive advantage." *Journal of Governance and Regulation*, 10(1).
- Elazhary, M., Popovič, A., Henrique de Souza Bermejo, P., & Oliveira, T. (2023). How information technology governance influences organizational agility: the role of market turbulence. *Information Systems Management*, 40(2), 148–168.
- Ferreira, J., Cardim, S., & Branco, F. (2018). Dynamic capabilities, marketing and innovation capabilities and their impact on competitive advantage and firm performance. *2018 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1–7.
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92, 102061.
- Giacosa, E., Culasso, F., & Crocco, E. (2022). Customer agility in the modern automotive sector: how lead management shapes agile digital companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121362.
- Hanaysha, J. R., Al-Shaikh, M. E., Joghee, S., & Alzoubi, H. M. (2022). Impact of innovation capabilities on business sustainability in small and medium enterprises. *FIIB Business Review*, 11(1), 67–78.
- Hwang, W.-S., Choi, H., & Shin, J. (2020). A mediating role of innovation capability between entrepreneurial competencies and competitive advantage. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(1), 1–14.
- Khorsheed, R. K., Abdulla, D. F., Othman, B. A., Mohammed, H. O., & Sadq, Z. M. (2020). The Role of Services Marketing Mix 7P's on Achieving Competitive Advantages (The Case of Paitaxt Technical Institute in Kurdistan Region of Iraq). *TEST Engineering and Management*, 83, 15947–15971.
- Knudsen, E. S., Lien, L. B., Timmermans, B., Belik, I., & Pandey, S. (2021). Stability in turbulent times? The effect of digitalization on the sustainability of competitive advantage. *Journal of Business Research*, 128, 360–369.
- Kompas. (2023). "Thrifting" dinilai merusak pasar UMKM. <https://money.kompas.com/read/2023/03/21/200230426/thrifting-dinilai-merusak-pasar-umkm>.
- Lee, Y. Y., & Falahat, M. (2019). The impact of digitalization and resources on gaining competitive advantage in international markets: Mediating role of marketing, innovation and learning capabilities. *Technology Innovation Management Review*, 9(11).
- Liu, C.-H., Chang, A. Y.-P., & Fang, Y.-P. (2020). Network activities as critical sources of creating capability and competitive advantage: The mediating role of innovation capability and human capital. *Management Decision*, 58(3), 544–568.

- Liu, H.-M., & Yang, H.-F. (2020). Network resource meets organizational agility: Creating an idiosyncratic competitive advantage for SMEs. *Management Decision*, 58(1), 58–75.
- Lo, M. F., & Tian, F. (2020). Enhancing competitive advantage in Hong Kong higher education: Linking knowledge sharing, absorptive capacity and innovation capability. *Higher Education Quarterly*, 74(4), 426–441.
- Lovely, L., Ottemoesoe, R. S. D., & Devie, D. (2021). Information Technology Capabilities, Organizational Agility, and Competitive Advantage: A Study of Micro, Small, and Medium Enterprises in Indonesia. *Petra International Journal of Business Studies*, 4(2), 131–141.
- Mamonto, F. W., Tumbuan, W. J. F. A., & Rogi, M. H. (2021). Analisis faktor-faktor bauran pemasaran (4p) terhadap keputusan pembelian pada rumah makan podomoro poigar di era normal baru. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(2).
- Miceli, A., Hagen, B., Riccardi, M. P., Sotti, F., & Settembre-Blundo, D. (2021). Thriving, not just surviving in changing times: How sustainability, agility and digitalization intertwine with organizational resilience. *Sustainability*, 13(4), 2052.
- Mohammad, A. S. (2022). Impact of strategic agility on creating competitive advantage: evidence from Jordanian insurance companies. *International Journal of Business Innovation and Research*, 28(1), 101–118.
- P. Kotter, J. (2014). Seizing opportunities and dodging threats with a dual operating system. *Strategy & Leadership*, 42(6), 10–12.
- Pelletier, C., L'Écuyer, F., & Raymond, L. (2023). *Digital Transformation Capabilities in Manufacturing SMEs: Gaining Agility through IT Capability Configurations*.
- Puspita, L. E., Christiananta, B., & Ellitan, L. (2020). The effect of strategic orientation, supply chain capability, innovation capability on competitive advantage and performance of furniture retailers. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(03), 4521–4529.
- Qosasi, A., Permana, E., Muftiadi, A., Purnomo, M., & Maulina, E. (2019). Building SMEs' competitive advantage and the organizational agility of apparel retailers in Indonesia: The role of ICT as an initial trigger. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 21(1), 69–90.
- Rozak, H. A., Adhiatma, A., Fachrunnisa, O., & Rahayu, T. (2021). Social media engagement, organizational agility and digitalization strategic plan to improve SMEs' performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- Sadq, Z. M., Othman, B., & Khorsheed, R. K. (2019). The impact of tourism marketing in enhancing competitive capabilities. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(5), 1–11.
- Salimi, M., & Nazarian, A. (2022). The effect of organisational agility as mediator in the relationship between knowledge management, and competitive advantage and innovation in sport organisations. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 13(3), 231–256.
- Sancoyo, N., Putriana, L., & Wicaksana, S. A. (2023). Analisa Pengaruh Organizational Structure, Dynamic Capabilities dan Corporate Culture terhadap Organization Agility Tim Produk BRImo dalam rangka terciptanya Sustainable Competitive Advantages PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(3), 1754–1771.
- Saputra, N., Sasanti, N., Alamsjah, F., & Sadeli, F. (2022). Strategic role of digital capability on business agility during COVID-19 era. *Procedia Computer Science*, 197, 326–335.
- Setiawan, A., Yuliana, O. Y., & Devieu. (2022). It Capability's Impact Towards Competitive Advantage Through Business Process Agility On Indonesia's Accounting Firms During Pandemic. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 22(1), 94–106.
- Shehadeh, M., Almohtaseb, A., Aldehayyat, J., & Abu-ALSondos, I. A. (2023). Digital Transformation and Competitive Advantage in the Service Sector: A Moderated-Mediation Model. *Sustainability*, 15(3), 2077.
- Sulistyo, H., & Ayuni, S. (2020). Competitive advantages of SMEs: The roles of innovation capability, entrepreneurial orientation, and social capital. *Contaduría y Administración*, 65(1).

- Udriyah, U., Tham, J., & Azam, S. (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs. *Management Science Letters*, 9(9), 1419–1428.
- Wanasida, A. S., Bernarto, I., Sudibjo, N., & Purwanto, A. (2021). The role of business capabilities in supporting organization agility and performance during the COVID-19 pandemic: An empirical study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 897–911.
- Wijaya, N., & Rahmayanti, P. (2023). The role of innovation capability in mediation of COVID-19 risk perception and entrepreneurship orientation to business performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 227–236.
- Wu, K.-J., Tseng, M.-L., Chiu, A. S. F., & Lim, M. K. (2017). Achieving competitive advantage through supply chain agility under uncertainty: A novel multi-criteria decision-making structure. *International Journal of Production Economics*, 190, 96–107.
- Xue, L.-L., Shen, C.-C., & Lin, C.-N. (2023). Effects of internet technology on the innovation performance of small-scale travel agencies: Organizational learning innovation and competitive advantage as mediators. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(2), 1830–1855.
- Yawised, K., & Apasrawirote, D. (2022). Exploring Determinants Influencing Digital Marketing Innovative Capability in SMEs. *วารสาร เศรษฐศาสตร์ และ กลยุทธ์ การ จัดการ (Journal of Economics and Management Strategy)*, 9(2), 121–140.
- Yusuf, M., Satia, H., Bernardianto, R., Nurhasanah, N., Irwani, I., & Setyoko, P. (2023). Exploring the role of digital leadership and digital transformation on the performance of the public sector organizations. *International Journal of Data and Network Science*, 7(4), 1983–1990.
- Yusuf, M., Surya, B., Menne, F., Ruslan, M., Suriani, S., & Iskandar, I. (2022). Business Agility and Competitive Advantage of SMEs in Makassar City, Indonesia. *Sustainability*, 15(1), 627.
- Zaini, A., Hadiwidjojo, D., Rohman, F., & Maskie, G. (2014). Effect of competitive advantage as a mediator variable of entrepreneurship orientation to marketing performance. *Journal of Business and Management*, 16(5), 5–10.