



## KELINCAHAN ORGANISASI : PERAN KETERAMPILAN DIGITAL DAN KEPEMIMPINAN AGILE PADA UMKM

Diah Ayu Kusumawati<sup>1</sup>, Sri Anik<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung, Indonesia

E-mail: [diahayuk@unissula.ac.id](mailto:diahayuk@unissula.ac.id)

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung, Indonesia

E-mail: [srianik@unissula.ac.id](mailto:srianik@unissula.ac.id)

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p><b>Keywords:</b> <i>Workforce Transformation, E-readiness, Digital Skill, Agile Leadership, Organizational Agility, MSMEs</i></p> <p><b>How to cite:</b> <i>Kusumawati, Diah Ayu., Anik, Sri. (2023). Kelincahan Organisasi: Peran Keterampilan Digital Dan Kepemimpinan Agile Pada UMKM. JMM UNRAM, 12(1), 74-87</i></p> <p><b>DOI:</b> 10.29303/jmm.v12i1.763</p> <p>Dikumpulkan : 2 Februari 2023 Direvisi : 7 Februari 2023 Dipublikasi : 15 Februari 2023</p>	<p>This study discusses the role of digital skills and agile leadership that can affect organizational agility. Companies that have digital skills will influence organizational agility and are supported by agile leadership as a moderation, so they will be better prepared in facing the era of digitalization. This research was conducted by testing SEM (Structural Equation Modeling) using the help of SmartPLS statistical software. This research was conducted by survey method by distributing questionnaires to 250 MSMEs in Central Java, Indonesia. The results of this study have a positive and significant relationship between workforce transformation and e-readiness in digital skills. Agile leadership can moderate the relationship between digital skills and organizational agility of MSME in Central Java. The conclusion is that digital skills and agile leadership have a role in increasing organizational agility of MSMEs in Central Java.</p> <p>Penelitian ini membahas peran keterampilan digital dan kepemimpinan agile yang dapat mempengaruhi kelincahan organisasi. Perusahaan yang memiliki keterampilan digital akan mempengaruhi kelincahan organisasi dan didukung oleh kepemimpinan agile sebagai moderasi, sehingga lebih siap dalam menghadapi era digitalisasi. Penelitian ini dilakukan dengan pengujian SEM (Structural Equation Modeling) menggunakan bantuan software statistik SmartPLS. Penelitian ini dilakukan dengan metode survei dengan menyebarkan kuesioner kepada 250 UMKM di Jawa Tengah, Indonesia. Hasil penelitian ini memiliki hubungan yang positif dan signifikan antara transformasi tenaga kerja dan kesiapan elektronik dalam keterampilan digital. Kepemimpinan agile dapat memoderasi</p>

	hubungan antara keterampilan digital dengan kelincahan organisasi UMKM di Jawa Tengah. Kesimpulannya bahwa keterampilan digital dan kepemimpinan agile berperan dalam meningkatkan kelincahan organisasi UMKM di Jawa Tengah.
	<i>Copyright © 2023. Diah Ayu Kusumawati, Sri Anik. All rights reserved.</i>

## 1. PENDAHULUAN

Pada era digital saat ini menuntut perusahaan mampu bersaing dan beadaptasi dengan adanya suatu perubahan. Menurut Prasad et al (2018) pada era digital saat ini menjadi suatu hal yang menyenangkan terutama bagi para pelaku bisnis dalam mengembangkan teknologi dan mengubah cara bisnis yang telah dilakukan sebelumnya. Koneksi atau jaringan bisnis menjadi suatu keharusan bagi suatu bisnis untuk lebih berkembang dalam mendapatkan akses dan meningkatkan kemampuan kinerja perusahaan serta memiliki keunggulan kompetitif (Oke et al., 2008; Ritter dan Geersbro, 2011; Mu, 2013; Hoffmann, 2007; Havila dan Medlin, 2012; Mitrega et al., 2012). Perubahan era digital ini banyak mempengaruhi semua sektor bisnis dalam penerapan digitalisasi pada kegiatan operasionalnya tanpa terkecuali juga dengan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). UMKM menjadi salah satu sektor bisnis yang terkena dampak dari digitalisasi sehingga harus mampu menyesuaikan diri untuk menghadapi perubahan tersebut agar UMKM dapat menjaga keberlangsungan dengan memiliki keunggulan kompetitif. Sebuah tantangan besar bagi UMKM dalam meningkatkan aksesibilitas untuk menghadapi digitalisasi dan meningkatkan kapabilitasnya sehingga menghasilkan suatu produk agar mampu bersaing dengan produk asing yang masuk di e-commerce Indonesia. Selain itu masih terbatasnya akses internet di daerah pedesaan dan masih banyak yang belum digital-literate menjadi permasalahan utama di sebagian UMKM di negara berkembang seperti Indonesia. Maka dari itu perlu adanya kerjasama antar stakeholder UMKM untuk mengatasi permasalahan tersebut.

Kemampuan dalam beradaptasi menjadi kunci utama bagi UMKM agar mampu bersaing dalam dunia ekonomi digital. Dalam era ekonomi digital saat ini, UMKM akan lebih mudah dalam menempatkan produknya di pasar yang tidak terbatas pada pasar domestik saja tetapi juga pasar regional maupun internasional. Adanya digitalisasi UMKM diharapkan akan lebih memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan yang disebabkan adanya perubahan tren bisnis yang terus berkembang. Kelincahan organisasi sangat diperlukan dalam menghadapi era digitalisasi khususnya pada UMKM tetap mampu bersaing. Kelincahan organisasi sebagai kompetensi inti, keunggulan kompetitif dan menjadikan pembeda yang membutuhkan sebuah pemikiran strategis, pola berfikir yang inovatif, mengeksplorasi adanya perubahan serta kebutuhan yang pernah berhenti dalam beradaptasi dan proaktif. Dengan demikian kelincahan (*agility*) menjadi suatu yang wajib bagi suatu bisnis agar tetap dapat memiliki keberlanjutan terus menerus.

Dalam mencapai kelincahan organisasi juga harus dipersiapkan tenaga kerja yang siap untuk bertransformasi menghadapi era digitalisasi. Menurut Shaughnessy (2018) transformasi tenaga kerja merupakan suatu perubahan yang mendasar dari keadaan dan membutuhkan perubahan dalam budaya, perilaku serta pola berfikir dari tenaga kerja. Transformasi tenaga kerja (*workforce transformation*) sangat diperlukan khususnya bagi UMKM dalam menghadapi digitalisasi. Tenaga kerja yang dimiliki oleh UMKM harus dapat bertransformasi dalam menghadapi perubahan terutama dari segi budaya, perilaku

dan pola berfikir yang lebih ke digitalisasi. Selain itu juga dibutuhkan kesiapan tenaga kerjanya dalam bidang informasi teknologi yang mana hal tersebut sangat dibutuhkan suatu organisasi dalam menghadapi era digital. Kesiapan elektronik (*E-readiness*) dapat diartikan sebagai kesiapan dari suatu organisasi dalam mengadopsi teknologi informasi dan aplikasi yang relevan dengan tujuan untuk menciptakan suatu keunggulan kompetitif di pasar (Mutula & Van Brakel, 2006b; Park, Choi, & Bok, 2013). Kesiapan elektronik (*E-readiness*) atau kesiapan tenaga kerja dalam menghadapi teknologi sangat dibutuhkan UMKM untuk dapat bersaing sehingga dapat mencapai tujuannya sebagai bisnis yang memiliki kelincahan organisasi.

Selanjutnya kedua hal tersebut yaitu transformasi tenaga kerja dan kesiapan elektronik menjadi dasar suatu bisnis dalam meningkatkan keterampilan digital dari tenaga kerjanya sehingga akan lebih siap dalam menghadapi digitalisasi. Keterampilan digital merupakan keterampilan dan kemampuan yang memungkinkan suatu bisnis untuk menemukan cara-cara baru dalam bisnis dan mengeksplorasi peluang yang disediakan oleh teknologi informasi sehingga kinerja lebih efisien dan efektif dalam menciptakan suatu bisnis yang baru (Henrik Valentin Jensen, 2016). Keterampilan digital menjadi hal terpenting bagi UMKM agar lebih siap menghadapi era digital dengan cara mempersiapkan tenaga kerjanya untuk bertransformasi dan memiliki kesiapan dalam menghadapi digitalisasi yang nantinya hal tersebut sebagai dasar peningkatan Keterampilan digital yang dimiliki UMKM. Selain itu peran dari pemimpin juga menjadi faktor pendukung dalam peningkatan keterampilan digital. Seorang pemimpin yang memiliki kelincahan dalam menghadapi perubahan sangat dibutuhkan dalam mencapai kelincahan organisasi. Kepemimpinan agile merupakan seorang pemimpin yang dapat membimbing dan mempengaruhi sdm nya, memiliki keterampilan, fleksibilitas serta kecepatan sehingga dapat memfasilitasi dan mencapai keberhasilan organisasi agar selalu siap memenuhi tantangan di era digital saat ini. Seorang pemimpin yang memiliki kepemimpinan agile sangat dibutuhkan khususnya bagi UMKM sehingga lebih siap dalam mencapai kelincahan organisasi serta memenuhi tantangan saat ini.

Indonesia memiliki Usaha Mikro Kecil dan Menengah kurang lebih 64,2 juta yang tersebar diseluruh wilayah Indonesia dan persentase terbesar yaitu pada UMKM di bidang non pertanian khususnya pada sektor perdagangan besar dan ecer, penyedia jasa makanan dan minuman dan industri pengolahan. Kondisi UMKM di Indonesia saat ini sedang menghadapi tantangan digitalisasi dan sebagian besar masih tertinggal untuk mendigitalisasikan bisnisnya. Salah satu permasalahannya dari peraturan pemerintah yang dirasa masih lambat pertumbuhannya dibandingkan dengan negara lain. Pemerintah melalui Kementrian Koperasi dan UKM telah berupaya memberikan program-program untuk mengatasi digitalisasi pada UMKM dan menargetkan di lima tahun kedepan 50% UMKM di Indonesia masuk ke sektor ekonomi digital. Sehingga berdasarkan uraian latar belakang serta fenomena yang ada, penelitian ini akan mengkaji pentingnya keterampilan digital bagi UMKM dengan menentukan pengaruh transformasi tenaga kerja dan kesiapan elektronik dan selanjutnya akan dikaji pula pengaruh dari kepemimpinan agile dalam hubungannya untuk dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh keterampilan digital terhadap kelincahan organisasi.

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### 2.1. Kelincahan Organisasi

Kelincahan organisasi (*Organizational agility*) adalah kemampuan untuk merespons perubahan di lingkungan mereka dengan cepat dan berhasil (Bahrami et al, 2016). Kelincahan organisasi merupakan kesiapan suatu organisasi atau bisnis dalam menghadapi perubahan dengan memberi nilai kepada pelanggan, memperhatikan keterampilan serta berpartisipasi dalam memberikan fasilitas kepada sdm sehingga dapat menghasilkan suatu produk yang sesuai, berkualitas tinggi, memberikan pelayanan terbaik, meningkatkan kompetensi serta respon terhadap masalah lingkungan dan sosial (Goldman et al 1995; Yusuf et al 1999; Sanatigar et al 2017). Pendapat lain dari Zhang dan Sharifi (2000) serta Van Oosterhout et al (2006) Lu, (2011) kelincahan organisasi adalah kemampuan suatu perusahaan dalam menangani perubahan yang sering muncul tidak terduga dalam lingkungan bisnis melalui respon cepat dan inovatif untuk mengeksplorasi perubahan sebagai peluang untuk lebih tumbuh dan berkembang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kelincahan organisasi merupakan kemampuan dan kesiapan suatu organisasi atau bisnis dalam menghadapi dan merespon perubahan yang tidak terduga pada lingkungan bisnis dan inovatif untuk mengeksplorasi perubahan menjadi sebuah peluang untuk berkembang. Kelincahan organisasi (*Organizational agility*) memiliki ciri-ciri sebagai organisasi yang proaktif, reaktif, dan menciptakan perubahan (Conboy, 2005). Kelincahan membutuhkan kecepatan fisik dan fiskal untuk merespons peristiwa yang tidak terduga. Adapun indikator dalam kelincahan organisasi menurut Sharifi dan Zhang (1999) yaitu: Kemampuan untuk merespon persaingan, Fleksibilitas, dan Kecepatan atau daya untuk menerima ketajaman.

Penelitian terdahulu kelincahan organisasi menangani perubahan yang sering muncul secara tak terduga dalam lingkungan bisnis melalui respons cepat dan inovatif yang memanfaatkan perubahan sebagai peluang untuk tumbuh dan berkembang (Goldman et al. 1995; van Oosterhout et al. 2006; Zhang dan Sharifi 2000). Rogers (2016) berpendapat bahwa digital transformasi pada dasarnya bukan tentang teknologi, tetapi tentang strategi. Jadi secara sederhana dapat disimpulkan bahwa respon cepat perusahaan dalam menangani perubahan yang tak terduga dapat memunculkan suatu strategi untuk tumbuh dan berkembang. Indikator pengukuran kelincahan organisasi diantaranya adalah kemampuan untuk merespon persaingan, fleksibilitas, kecepatan untuk menerima ketajaman.

### 2.2. Keterampilan Digital

Sebuah bisnis agar tetap dapat bersaing di era digitalisasi saat ini harus memiliki keterampilan digital (*digital skill*) khususnya bagi sdm nya. Fenomena digital saat ini memberikan implikasi yang sangat cepat dan perubahan yang transformatif dalam mengidentifikasi peluang yang muncul pada lingkungan bisnis. Keterampilan digital berarti keterampilan yang memahami ruang lingkup digital seperti internet, teknologi informasi dan komunikasi (Leahy dan Wilson, 2014). Hargittai & Shafer (2006) berpendapat bahwa keterampilan digital sebagai kemampuan dalam menggunakan komputer dengan mengambil kendali untuk mengoperasikannya dan penggunaan internet dengan mengeksplorasi manfaat-manfaatnya secara efektif dan efisien. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keterampilan digital merupakan kemampuan dan keterampilan yang memahami ruang lingkup digital, menggunakan komputer sebagai pengendali operasionalnya serta penggunaan internet dengan mengambil manfaatnya secara efektif dan efisien.

UMKM termasuk pada bagian dari kewirausahaan yang mana banyak peluang yang bisa diciptakan melalui digitalisasi. Selain itu pengusaha harus sadar dengan peluang tersebut agar lebih siap dan berinovasi berkelanjutan (Hull et al, 2007; Kraus et al, 2018). Kewirausahaan digital merupakan sebuah fenomena yang muncul dalam dunia usaha melalui aset teknologi dan mentransfer aset, layanan, serta bagian utama dalam bisnis dengan mengubah semua hal fisik pada bisnis tradisional menjadi digital (Hull et al, 2007; Le Dinh et al, 2018; Kraus et al, 2018). UMKM bervariasi dari waktu ke waktu. Keterampilan digital menjadi sebuah keterampilan dan kemampuan yang memungkinkan bisnis untuk mengeksplorasi peluang yang disediakan oleh TIK, untuk memastikan kinerja yang lebih efisien dan efektif, untuk mengeksplorasi cara-cara baru dalam menjalankan bisnis dan untuk membangun bisnis baru (Henrik Valentin Jensen, 2016). Indikator pengukuran keterampilan digital (*digital skill*) diantaranya adalah (1) Keterampilan manajemen strategis yang teridentifikasi untuk teknologi informasi dan komunikasi (TIK), seperti tata kelola, keamanan, arsitektur, dan outsourcing; (2) Keterampilan manajemen operasional yang teridentifikasi, seperti manajemen perubahan dan manajemen proyek; (3) Keterampilan lunak yang diidentifikasi, seperti komunikasi dan manajemen tim interdisipliner; (4) Keterampilan terkait bisnis yang teridentifikasi, seperti pengembangan bisnis, penjualan dan pemasaran, dan pemahaman tentang bisnis dan pasarnya

### 2.3. Transformasi Tenaga Kerja

Kesiapan tenaga kerja pada UMKM menjadi salah satu kunci untuk mencapai keberhasilan menghadapi era digital saat ini. Transformasi tenaga kerja (*workforce transformation*) diartikan sebagai suatu perubahan mendasar pada suatu keadaan yang membutuhkan perubahan budaya, perilaku serta pola pikir (Shaughnessy, 2018). Kesiapan tenaga kerja dalam bertransformasi memerlukan suatu kesadaran dari diri manusia untuk benar-benar mengubah kehidupan dan mata pencahariannya (Pan, Seow, & Koh, 2019). Dengan kata lain, transformasi tidak hanya sekedar perubahan, akan tetapi memiliki perspektif rasional, kognitif, holistik dan berorientasi spiritual (Bertola & Teunissen, 2018). Menurut Uimonen (2016) transformasi tenaga kerja merupakan fenomena multidimensi pada tenaga kerja yang disebabkan beberapa faktor seperti demografis, digitalisasi, globalisasi dan peningkatan ekosistem bisnis sehingga perusahaan memiliki kebutuhan baru dan tenaga kerja perlu menyesuaikan diri, belajar serta menciptakan keterampilan baru agar relevan dengan tujuan perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa transformasi tenaga kerja merupakan suatu perubahan perspektif rasional, kognitif, holistik dan berorientasi spiritual yang membutuhkan kesadaran dari diri manusia untuk mengubah kehidupan dan memerlukan penyesuaian diri, belajar serta menciptakan keterampilan baru agar relevan sesuai dengan tujuan perusahaan. Pada variabel transformasi tenaga kerja (*workforce transformation*) menggunakan dimensi pengukuran diantaranya keterampilan dan kualitas tenaga kerja, integritas informasi, adopsi nilai-nilai sosial baru, fleksibilitas dan adaptif (Gibson et al., 2015 ; Shaughnessy, 2018) .

Menurut penelitian terdahulu menyatakan bahwa gagasan tenaga kerja tangkas telah dibahas sebagai pusat untuk menciptakan organisasi tangkas, yang mencapai respon lingkungan yang unggul dalam konteks turbulensi dan perubahan (Breu et al, 2002). Jadi dalam menghadapi perubahan di era digitalisasi ini, para tenaga kerja yang telah bertransformasi akan semakin lincah sehingga terciptanya organisasi yang tangkas. Hal ini dapat digambarkan dalam hipotesis sebagai berikut:

**H1 : Transformasi Tenaga Kerja memiliki hubungan positif terhadap Keterampilan Digital**

#### 2.4. Kesiapan Elektronik (*E-Readiness*)

Computer Systems Policy Project / CSPP (2000) mendefinisikan kesiapan elektronik (*e-readiness*) sehubungan dengan komunitas yang memiliki akses kecepatan tinggi di pasar yang kompetitif; dengan akses dan penerapan TIK yang konstan di sekolah, kantor pemerintah, bisnis, fasilitas kesehatan, dan rumah; privasi pengguna dan keamanan online; dan kebijakan pemerintah yang menguntungkan untuk mempromosikan keterhubungan dan penggunaan jaringan (Bridges.org, 2001). Kesiapan elektronik secara umum ditentukan oleh apakah suatu organisasi atau suatu negara siap mengadopsi teknologi informasi (TI) dan aplikasi yang relevan untuk menciptakan keunggulan kompetitif di pasar (Mutula & Van Brakel, 2006b; Park, Choi, & Bok, 2013). Kesiapan elektronik merupakan suatu hal yang penting untuk menilai kesiapan elektronik suatu organisasi untuk mengeksplorasi potensi dari e-commerce dan mempengaruhi pertukaran dokumen elektronik (Dutta et al 2004 ; Hartman et al, 2000 ; Oxley et al, 2001, Molla et al, 2005). Sedangkan menurut Siegel (2002) kesiapan elektronik merupakan kemampuan untuk mengejar suatu peluang dalam penciptaan suatu nilai yang difasilitasi dengan menggunakan internet. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kesiapan elektronik merupakan kesiapan suatu organisasi dalam mengadopsi, mengeksplorasi teknologi informasi dan internet serta aplikasi yang relevan dalam mengejar suatu peluang untuk menciptakan keunggulan kompetitif dari organisasi.

Perkembangan digital ekonomi, di suatu wilayah atau negara harus dilihat terlebih dahulu, dari sudut pandang akses internet dan konektivitas. Dalam memfasilitasi layanan ini, perusahaan terutama pada UKM akan mengembangkan pasar domestik maupun pasar baru yang ditemukan setelah mendigitalkan bisnis jaringan mereka. Kesiapan elektronik (*E-readiness*) memungkinkan mengukur kemampuan UKM untuk berpartisipasi dalam ekonomi digital, mengembangkan saluran komunikasi baru dan untuk mencapai pembangunan ekonomi berkelanjutan (Maugis, 2005). Menurut Martin, et al (2014) kesiapan elektronik dapat diukur melalui identifikasi bagaimana perusahaan memiliki akses ke TIK serta untuk menerapkan TIK dan keunggulan keahlian. (Maugis, 2005) menjelaskan bahwa indikator kesiapan elektronik terdiri dari Acces, Capacity dan Oportunity. Indikator pengukuran pada variabel kesiapan elektronik (*e-readiness*) ini menggunakan dimensi using internet, using neither intranet, internet connection dan mempunyai website (Agriculture and Food Canada dalam Mutula and Brakel, 2006). Dan berdasarkan hasil studi terdahulu tersebut dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

**H2 :Kesiapan Elektronik memiliki hubungan positif terhadap Keterampilan Digital**

#### 2.5. Kepemimpinan Agile

Seorang pemimpin memiliki peran aktif dalam keberlangsungan suatu organisasi atau bisnis. Menghadapi era digital saat ini, pemimpin yang gesit dan lincah sangat dibutuhkan melihat segala suatu perubahan yang terjadi akibat dampak dari penerapan digitalisasi. Perker et al (2015) menyatakan bahwa seorang pemimpin yang lincah (*agility*) mampu memberikan bimbingan dan akan mempengaruhi perilaku tim secara terus menerus dengan cara mendefinisikan, menyebarluaskan serta mempertahankan visi organisasi. Kepemimpinan agile ini apabila diterapkan pada seorang pengusaha maka akan terobsesi memberikan nilai-nilai tidak hanya kepada para pekerjanya saja tetapi juga pada para pelanggannya. Suatu organisasi yang memiliki *agility* akan berfokus pada pelanggan, hal tersebut berarti bahwa para pekerjanya memiliki pandangan yang jelas pada pelanggan dan menambah nilai bagi pelanggan (Denning, 2018). Sedangkan pendapat dari Marques (2018) kelincuhan (*agility*) yang berada pada lingkungan kerja menjadi sebuah kunci untuk bertahan dalam suatu bisnis. Secara teoritis, kepemimpinan

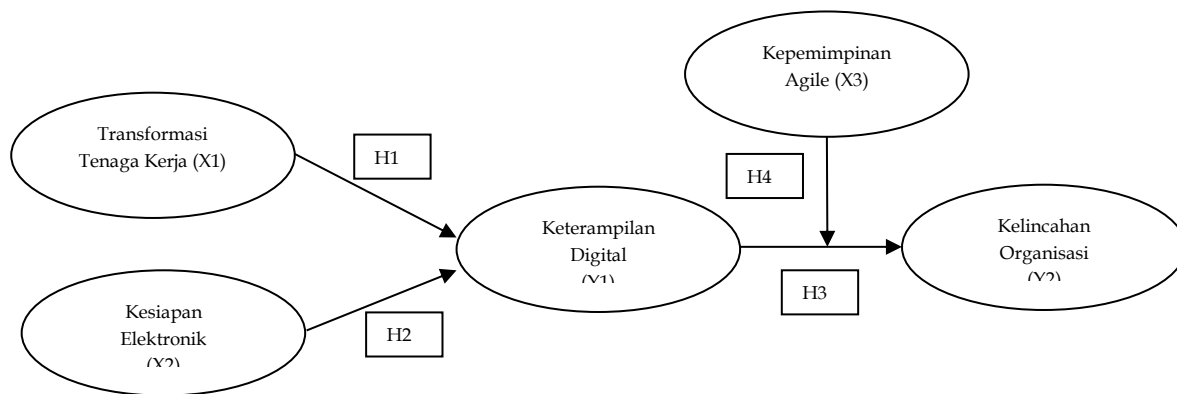
agile diartikan sebagai kelincuhan dalam mempengaruhi orang orang lain serta membuat suatu perubahan (Sanatigar et al., 2017). Kelincuhan (agility) menjadi suatu keterampilan utama yang harus dimiliki oleh seorang manajer saat ini, sehingga akan memiliki banyak keterampilan yang fleksibel dan kecepatan untuk mencapai keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan dunia digital saat ini (Buhler, 2010). Berdasarkan pada beberapa pendapat para ahli mengenai kepemimpinan agile tersebut, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan agile merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki kelincuhan dengan keterampilan, fleksibilitas serta kecepatan dalam memberikan bimbingan dan mempengaruhi tim untuk memberikan nilai-nilai bagi pelanggan demi mencapai keberhasilan organisasi menghadapi suatu tantangan. Pada penelitian ini pengukuran kepemimpinan agile menggunakan dimensi berbagi tanggungjawab dan akuntabilitas, efektif mengenali masalah dan pengambilan keputusan, sistem yang adaptif, penciptaan bisnis baru berkelanjutan, kolaborasi dan pembimbingan, inovasi dan kreativitas, serta struktur yang fleksibel (Perker et al, 2015 ; Sanatigar et al, 2017).

Penelitian terdahulu oleh Sanatigar et al (2017) menyatakan bahwa ketangkasan organisasi mampu mempengaruhi kinerja organisasi dengan penerapan metode baru untuk analisis, pengukuran dan pengembangan konstruksi. Penelitian lain mengungkapkan bahwa kepemimpinan agile dapat mempengaruhi kapabilitas dinamis suatu organisasi (Denning, 2018; Marques, 2018; McKenzie & Aitken, 2012; McPherson, 2016; Perker et al., 2015). Sehingga berdasarkan hasil studi terdahulu tersebut dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

**H3 : Keterampilan Digital memiliki hubungan positif terhadap Kelincuhan Organisasi**

**H4 : Kepemimpinan Agile dapat memoderasi hubungan Keterampilan Digital terhadap Kelincuhan Organisasi**

**2.6. Model Empirik Penelitian**



**Gambar 1. Model Empirik Penelitian**

**3. METODE PENELITIAN**

Penelitian menggunakan populasi dari Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Jawa Tengah, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *non random sampling* dengan metode *purposive sampling* dengan kriteria tertentu. Kriteria sampel pada penelitian ini ialah 250 UMKM di Jawa Tengah khususnya para pengelola/pemilik/manajer yang memiliki posisi strategis dalam penerapan keterampilan digital. Selain itu kriteria lain yang digunakan sebagai acuan pengambilan sampel yaitu UMKM yang memiliki minimal 10 orang karyawan dan menerapkan teknologi informasi

dalam proses operasionalnya. Pengujian dalam penelitian ini menggunakan metode analisis jalur dan *The Structural Equational Modelling* (SEM) untuk menjelaskan seluruh hubungan antara variabel yang ada dalam penelitian. *The Structural Equational Modelling* (SEM) dioperasikan menggunakan program *Partial Least Squares* (PLS). Pengukuran pada penelitian ini menggunakan skala linkert 1 sampai 5 dengan keterangan sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

Hasil penelitian dengan melakukan pengujian menggunakan *WrapPLS* 5.0 dapat dijelaskan bahwa nilai *outer model* atau korelasi antara konstruk dengan variabel telah memenuhi *convergen validity* karena nilai *loading factor* di atas 0,5 pada setiap indikatornya. Selanjutnya hasil pengujian nilai AVE dapat diambil kesimpulan bahwa seluruh variabel memenuhi syarat validitas konvergen dengan nilai AVE > 0,50. Selain itu dari hasil pengujian nilai *composite reliability* menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* >0,6 sehingga kesimpulannya bahwa model pada penelitian ini telah memenuhi persyaratan reliabilitas.

Penelitian ini menggunakan nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* dan *Q<sup>2</sup> predictive relevance*. Nilai *R-Squares*, *Adjusted R<sup>2</sup>*, dan *Q<sup>2</sup> predictive relevance* variabel endogen pada model penelitian ini tersaji dalam tabel berikut ini:

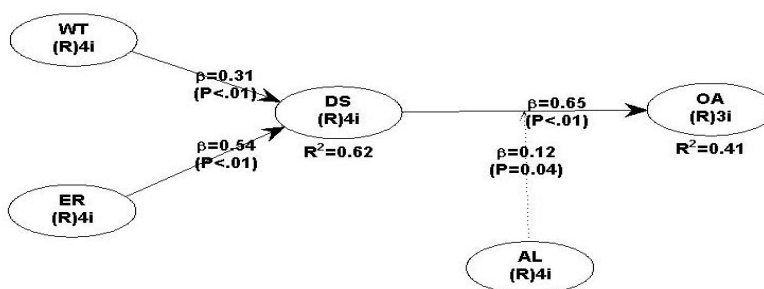
**Nilai R-Squared, Adjusted R-Squared, dan Q-Squared**

Variabel Endogen	R-Squared	Adjusted R-Squared	Q-Squared
Keterampilan Digital (Y1)	0.621	0.618	0.624
Kelincahan Organisasi (Y2)	0.415	0.410	0.476

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada gambar berikut:

**Hasil Uji Partial Least Square (PLS)**



Sumber: Output WarpPLS 5.0, 2022.

Nilai *Path coefficients* and *P-values* untuk hipotesis 1 sampai dengan 4 penelitian ini terlihat pada *output WarpPLS 5.0 Path coefficients and P-values* pada tabel berikut ini :



Output Path Coefficients and P-Values			
Hipotesis	Path coefficients	P-value	Kesimpulan
H3 : Semakin tinggi kesiapan tenaga kerja dalam bertransformasi ke digital ( <i>Workforce Transformation</i> ), maka Keterampilan digital akan meningkat	0.311	<0,001	<b>Terdukung</b>
H2 : Semakin tinggi Kesiapan Elektronik ( <i>E-readiness</i> ) maka akan semakin tinggi pula Keterampilan digital	0.539	<0,001	<b>Terdukung</b>
H3 : Semakin tinggi Keterampilan digital maka akan semakin tinggi pula Kelincahan Organisasi	0.654	<0,001	<b>Terdukung</b>
H4 : Kepemimpinan Agile memoderasi hubungan Keterampilan digital terhadap Kelincahan Organisasi	0.116	0.043	<b>Terdukung</b>

Sumber: Data primer diolah, 2022.

## 4.2. Pembahasan

### 4.2.1. Pengaruh Transformasi Tenaga Kerja terhadap Keterampilan Digital

Pengaruh dari transformasi tenaga kerja terhadap keterampilan digital berdasarkan pada hasil pengujiannya menunjukkan arah koefisien positif dan signifikan, hal tersebut dapat disimpulkan bahwa meningkatnya skill and qualities required from workforce, information integrity, adoptions of new social value, flexible and fluid, serta faster and more adaptive on a daily basis yang dimiliki oleh setiap karyawan UMKM di Jawa Tengah memiliki pengaruh yang baik terhadap keterampilan manajemen strategis, keterampilan manajemen operasional, keterampilan lunak, dan keterampilan terkait bisnis. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian dari Breu et al, (2002). Berdasarkan pada hasil tersebut maka implikasi operasionalnya yaitu karyawan UMKM di Jawa Tengah telah memiliki transformasi tenaga kerja yang mana sadar akan adanya perubahan keadaan dan budaya serta menciptakan keterampilan untuk menghadapi perubahan tersebut. Sehingga transformasi tenaga kerja tersebut dapat meningkatkan dan berpengaruh terhadap keterampilan digital karyawan UMKM di Jawa Tengah untuk lebih siap menghadapi perubahan baik dalam keadaan maupun budaya di era digitalisasi saat ini.

### 4.2.2. Pengaruh Kesiapan Elektronik terhadap Keterampilan Digital

Pengaruh dari kesiapan elektronik terhadap keterampilan digital berdasarkan pada hasil pengujiannya menunjukkan arah koefisien positif dan signifikan, hal tersebut berarti meningkatnya *using internet, using neither intranet, internet connection dan have website* yang dimiliki oleh setiap karyawan UMKM di Jawa Tengah memiliki pengaruh yang baik terhadap keterampilan manajemen strategis, keterampilan manajemen operasional, keterampilan lunak, dan keterampilan terkait bisnis. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian dari Martin, et al (2014) dan Agriculture and Food Canada (2001). Sehingga pada implikasi operasionalnya, karyawan UMKM di Jawa Tengah telah memiliki kesiapan elektronik yang menjadi keunggulan bagi karyawan tersebut. Kesiapan elektronik yang dimiliki karyawan tersebut selanjutnya dapat meningkatkan dan memiliki pengaruh terhadap keterampilan digital nya, maka akan lebih siap dalam menghadapi persaingan di era digitalisasi saat ini.

#### 4.2.3. Pengaruh Keterampilan Digital terhadap Kelincahan Organisasi

Pengaruh dari keterampilan digital terhadap kelincahan organisasi berdasarkan pada hasil pengujiannya menunjukkan arah koefisien positif dan signifikan, hal tersebut dapat disimpulkan bahwa meningkatnya keterampilan manajemen strategis, keterampilan manajemen operasional, keterampilan lunak, dan keterampilan terkait bisnis yang dimiliki oleh setiap karyawan UMKM di Jawa Tengah memiliki pengaruh yang baik terhadap kemampuan untuk merespon persaingan, fleksibilitas, dan kecepatan / daya untuk menerima ketajaman. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian dari Henrik Valentin Jensen (2016). Berdasarkan pada hasil tersebut, maka implikasi operasionalnya yaitu karyawan UMKM di Jawa Tengah memiliki digital skill yang baik dan mampu memahami perubahan pada ruang lingkup digital. Sehingga digital skill yang dimiliki karyawan tersebut dapat meningkatkan dan mempengaruhi kelincahan organisasi pada UMKM di Jawa Tengah. Kelincahan organisasi sangat diperlukan bagi UMKM di Jawa Tengah agar lebih mampu untuk merespon suatu perubahan dengan cepat dan mampu menyesuaikan diri pada era digitalisasi saat ini.

#### 4.2.4. Pengaruh Keterampilan Digital terhadap Kelincahan Organisasi yang dimoderasi oleh Kepemimpinan Agile

Pengaruh dari keterampilan digital terhadap kelincahan organisasi yang dimoderasi oleh kepemimpinan agile berdasarkan pada hasil pengujiannya juga menunjukkan arah koefisien positif dan signifikan, hal tersebut dapat disimpulkan bahwa adanya *share responsibility, effective in recognizing problems and making decisions, adaptive system and flexible structure* dapat memperkuat *digital skill* yang berdasarkan pada indikator keterampilan manajemen strategis, keterampilan manajemen operasional, keterampilan lunak, dan keterampilan terkait bisnis yang dimiliki oleh setiap karyawan UMKM di Jawa Tengah terhadap kelincahan organisasi yang berdasarkan pada indikator kemampuan untuk merespon persaingan, fleksibilitas, dan kecepatan / daya untuk menerima ketajaman. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian Denning (2018), Marques (2018) dan McPherson, (2016). Sehingga implikasi operasionalnya berdasarkan dari hasil tersebut yaitu para pemimpin UMKM di Jawa Tengah memiliki kepemimpinan agile yang baik, mampu memberikan pengaruh positif pada karyawannya, terampil, fleksibel dan memiliki kecepatan dalam menghadapi perubahan lingkungan. Kepemimpinan agile dari pemimpin UMKM tersebut mampu mendukung dan memperkuat hubungan antara keterampilan digital dari karyawannya terhadap kelincahan organisasi UMKM. Jadi seorang pemimpin yang memiliki kepemimpinan agile sangat mendukung untuk menjadikan kelincahan organisasi pada UMKM di Jawa Tengah dan UMKM lebih siap dalam menghadapi segala bentuk perubahan di era digitalisasi saat ini.

## 5. KESIMPULAN

Penelitian ini fokus pada optimalisasi keterampilan digital terhadap kelincahan organisasi yang dimoderasi oleh kepemimpinan agile pada UMKM di Jawa Tengah. Tujuan dari penelitian ini untuk menunjukkan bahwa dalam meningkatkan kelincahan organisasi di UMKM dibutuhkan dukungan dari pemimpin yang memiliki kepemimpinan agile dan keunggulan keterampilan digital dari karyawannya. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan dari kelima variabel sehingga dapat diterima dan terbukti kebenarannya, serta menjadi cara alternatif bagi UMKM di Jawa Tengah dalam mempersiapkan diri menghadapi tantangan dan perubahan pada era digitalisasi saat ini.

Kelincahan organisasi menjadi hal perlu diperhatikan dan memiliki peran penting pada UMKM dalam merespon secara cepat perubahan-perubahan yang terjadi seperti keadaan, budaya maupun lingkungan khususnya pada era digitalisasi saat ini. UMKM yang memiliki kelincahan organisasi akan memunculkan keunggulan kompetitif baik di pasar nasional maupun pasar global. Dalam meningkatkan kelincahan organisasi UMKM dapat melalui beberapa variabel seperti transformasi tenaga kerja, kesiapan elektronik, keterampilan digital dan kepemimpinan agile. Transformasi tenaga kerja yang dimiliki oleh karyawan sangat berperan penting bagi UMKM dalam menghadapi segala perubahan dari keadaan maupun budaya. Karyawan UMKM yang memiliki transformasi tenaga kerja akan lebih siap dan memiliki keterampilan menghadapi berbagai macam perubahan. Selain itu kesiapan elektronik juga dibutuhkan untuk meningkatkan keterampilan digital dari karyawan UMKM. Seorang karyawan yang memiliki kesiapan elektronik akan memanfaatkan dan mengeksplorasi teknologi serta menjadikannya sebuah peluang untuk keberhasilan UMKM nya. Transformasi tenaga kerja dan kesiapan elektronik mampu mempengaruhi dan meningkatkan keterampilan digital tenaga kerjanya. Keterampilan digital berperan penting bagi UMKM untuk menjadikan usahanya lebih siap dalam menghadapi perubahan teknologi dan menjadikan UMKM lebih siap bersaing di sektor bisnis global. Dalam mencapai kelincahan organisasi UMKM, peran dari seorang pemimpin sangat memiliki pengaruh serta mendukung keberhasilan organisasi. Seorang pemimpin UMKM yang memiliki kepemimpinan agile akan lebih mampu untuk membimbing tim / karyawannya, terampil, fleksibel dan memiliki kecepatan dalam menghadapi perubahan. Sehingga mampu mendukung dan memperkuat hubungan antara keterampilan digital dengan kelincahan organisasi pada UMKM. Faktor-faktor tersebut memiliki peran yang akan membuat UMKM lebih siap dalam menghadapi segala sesuatu perubahan khususnya perubahan teknologi dan menjadikan tantangan tersebut menjadi sebuah peluang sehingga UMKM mampu bertahan di kompetisi bisnis pada era digitalisasi saat ini.

Keterbatasan pada penelitian ini yaitu pengukuran variabelnya masih menggunakan kuesioner menjadikan ukuran yang bias dalam menilai diri sendiri cenderung baik. Selain itu, distribusi wilayah sampel masih terbatas pada UMKM di wilayah Jawa Tengah, dan penelitian ini masih menggunakan model empiris yang sederhana sehingga hasil pengaruh antar variabelnya masih rendah. Agenda penelitian mendatang diharapkan dalam pengukuran variabelnya dapat menggunakan *balance scorcard* dan wawancara, sehingga akan menjadikan penelitian yang lebih baik lagi. Selain itu juga dapat memperluas wilayah distribusi sampel tidak hanya UMKM di Jawa Tengah tetapi dapat dibandingkan dengan UMKM di wilayah provinsi lainnya. Model empiris pada penelitian dapat dikembangkan lagi dengan menggunakan variabel *innovation and creativity, transparency and trust* (Sanatigar, et al (2017), komitmen dan sumber teknologi (Wei-Hsi Hung, 2014), dan *skills required, qualities required from workforce, communication* serta *reliability* (Stevens, 2018) , sehingga akan menjadikan suatu penelitian yang lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agriculture and Food Canada (2001), "The e-readiness of Canadian agriculture and food SMEs", available at:
- Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F., & Zadeh, M. M. (2016). The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(3), 190–196. <https://doi.org/10.1016/j.phrp.2016.04.007>
- Bertola, P., & Teunissen, J. (2018). *Fashion 4.0. Innovating fashion industry through digital transformation. Research Journal of Textile and Apparel*. doi:10.1108/rjta-03-2018-0023.
- Bridges.org (2001), "Comparison of e-readiness assessment models", available at: [www.bridges.org/eredainess/tools.html](http://www.bridges.org/eredainess/tools.html) (accessed 16 July 2003).
- Buhler, P. (2010), "The agile manager", *Supervision*, Vol. 71 No. 12, pp. 18-20
- Computer Systems Policy Project - CSPP (2000). *Readiness Guide for Living in the Networked World*. Washington, DC: CSPP.
- Conboy, K. F. (2005). "Agility in information systems development: a three-tiered framework." *Springer Science Business Media, Inc.*
- Denning, S. (2018). The role of the C-suite in agile transformation: The case of amazon. *Strategy and Leadership*, 46(6), 14–21. <https://doi.org/10.1108/SL-10-2018-0094>
- Dutta, S.; Lanvin, B; and Paua, F. (eds.). *The Global Information Technology Report 2003–2004: Towards an Equitable Information Society*. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- Economist Intelligence Unit (2001), *E-readiness Rankings*, Economist Intelligence Unit, New York, NY.
- Gardner, W., Avolio, B. and Walumbwa, F. (2005), *Authentic Leadership Theory & Practice*, Elsevier Science, Bridgewater, NJ.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., and Preiss, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations : Strategies for Enriching the Customers*, New York : Van Nostrand Reinhold.
- Hargittai, E., & Shafer, S. (2006). *Differences in Actual and Perceived Online Skills: The Role of Gender\**. *Social Science Quarterly*, 87(2), 432–448.
- Hartman, A.; Sifonis, J.; and Kador, J. *Net Ready: Strategies for Success in the E-economy*. New York: McGraw-Hill, 2000.
- Havila, V. and Medlin, C.J. (2012), "Ending-competence in business closure", *Industrial Marketing Management*, Vol. 41 No. 3, pp. 413-420.
- Henrik Valentin Jensen, S. T. (2016). *Digital Skill for SMEs : get inspired now!* European Commission.
- Hoffmann, H.W. (2007), "Strategies for managing a portfolio of alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 827-856.
- Hull, C.E., Hung, Y.-T.C., Hair, N., Perotti, V. and DeMartino, R. (2007), "Taking advantage of digital opportunities: a typology of digital entrepreneurship", *International Journal of Networking and Virtual Organizations*, Vol. 4 No. 3, pp. 290-303.
- Jane McKenzie Paul Aitken, (2012), "Learning to lead the knowledgeable organization: developing leadership agility", *Strategic HR Review*, Vol. 11 Iss 6 pp. 329 – 334.
- Joan Marques, (2018) "What's new in leadership?", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 26 Issue: 4, pp.15-18
- Karin Breu , Christopher J. Hemingway , Mark Strathern & David Bridger (2002) *Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy*, *Journal of Information Technology*, 17:1, 21-31
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2018). *Digital entrepreneurship*.

- International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. doi:10.1108/ijebr-06-2018-0425
- Le Dinh, T., Vu, M.C. and Ayayi, A. (2018), "Towards a living lab for promoting the digital entrepreneurship process", *International Journal of Entrepreneurship*, Vol. 22 No. 1, pp. 1-17.
- Leahy, D., and Wilson, D. (2014). Digital Skill for Employment. *International Federation for Information Processing* 444, pp: 178 - 189.
- Lu, Y. & Ramamurthy, K. (2011). Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination. *MIS Quarterly*, Vol. 35, (4), pp: 931 - 954.
- Martin, F., Cristescu, M., Ciovisa, L., Ciovisa, L. (2012). E-readiness of Romanian SMEs. available at: <https://www.researchgate.net/publication/235878870>
- Maugis, V. (2005). Global e-Readiness—for What? Readiness. *Information Technology for Development*, Vol. 11 (4) 313-342, 313-342.
- Mitrega, M., Forkmann, S., Ramos, C. and Henneberg, S.C. (2012), "Networking capability in business relationships - concept and scale development", *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, pp. 739-751.
- Mu, J. (2013). Networking capability, new venture performance and entrepreneurial rent. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 15(2), 101-123. <https://doi.org/10.1108/JRME-06-2012-0011>
- Mutula, S. M. and Brakel, P. (2006). E-readiness of SMEs in the ICT sector in Botswana with respect to information access. *The Electronic Library*, Vol.24 No.3, pp. 402-417.
- Oke, A., Idiagbon-Oke, D. and Walumbwa, F. (2008), "The relationship between brokers' influence, strength of ties and NPD project outcomes in innovation-driven horizontal networks", *Journal of Operations Management*, Vol. 26 No. 5, pp. 571-589.
- Oxley, J., and Yeung, B. E-commerce readiness: Institutional environment and international competitiveness. *Journal of International Business*, 32, 4 (4th quarter, 2001), 705-724.
- PAN, Gary; SEOW, Poh Sun; and KOH, Grace. (2019). Examining learning transformation in project-based learning process. *Journal of International Education in Business*. 12, (2), 167-180.
- Park, S., Choi, Y.-T., & Bok, H.-S. (2013). Does better e-readiness induce more use of e-government? Evidence from the Korean central e-government. *International Review of Administrative Sciences*, 79(4), 767-789.
- Prasad, S., Shankar, R., Gupta, R., & Roy, S. (2018). A TISM modeling of critical success factors of blockchain based cloud services. *Journal of Advances in Management Research*, 15(4), 434-456. <https://doi.org/10.1108/JAMR-03-2018-0027>
- Riikka Uimonen Thesis advisor : (2016). (December). *School of Management EFFECTS OF Workforce Transformation On Responsibilities , Roles And Business Development Of Finnish Pension Companies Insurance Master ' S Thesis December*
- Ritter, T. and Geersbro, J. (2011), "Organizational relationship termination competence: a conceptualization and an empirical test", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 No. 6, pp. 988-993.
- Rogers, D., (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia University Press.
- Sanatigar, H., Peikani, M. H., & Gholamzadeh, D. (2017). Identifying organizational agility and leadership dimensions using Delphi technique and factor analysis: an investigating among public sector pension funds (PSPFs) in Iran. *International Journal of Public Leadership*, 13(4), 276-294. <https://doi.org/10.1108/ijpl-01-2017->

0005

- Sharifi, H. and Zhang, Z. (1999), "A methodology for achieving agility in manufacturing organisations, an introduction", *International Journal of Production Economics*, Vol. 62 No. 1-2, pp. 7-22.
- Shaughnessy, H. (2018). *Creating digital transformation: strategies and steps*. *Strategy & Leadership*, 46(2), 19-25.
- Siegel, M., Haghseta, F. and O'Donnell, S. (2002) 'E-readiness framework and tools: goals and approach', *MIT Center for E-Business Talk*, 6 March, [http://gssd.mit.edu/GSSD/gssden.nsf/e23fcf7a667f28f7852568b80074ee7b/9b74934d453cc5a9852568be0051c47d/\\$FILE/eBiz Presentation.ppt](http://gssd.mit.edu/GSSD/gssden.nsf/e23fcf7a667f28f7852568b80074ee7b/9b74934d453cc5a9852568be0051c47d/$FILE/eBiz%20Presentation.ppt)
- Van Oosterhout, M., Waart, E., van Hillegersberg, J. (2006). Change Factors Requiring Agility and Implications for IT. *European Journal of Information System* 15 (2), pp: 132 - 145.
- [www.agr.gc.ca/misb/fb/food/ecommerce/eready/introduction\\_e.html](http://www.agr.gc.ca/misb/fb/food/ecommerce/eready/introduction_e.html) (accessed 21 March 2004).
- Yusuf, Y.Y., Sarhadi, M. and Gunasekaran, A. (1999), "Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes", *International Journal of Production Economics*, Vol. 62, pp. 33-43.
- Zhang, Z., and Sharifi, H. (2000). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations. *International Journal of Operations & Production Management* 20 (4), pp: 496 - 512.
- Wei-Hsi Hung, L.-M. C.-P.-H. (2014). E-readiness of website acceptance and implementation in SMEs. *Computers in Human Behavior* 40, 44-55.