
KELINCAHAN STRATEGI SEBAGAI MEDIASI DALAM PENINGKATAN KINERJA UMKM YANG DIPENGARUHI OLEH TEKNOLOGI DIGITAL

Riawan

Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Ponorogo
riawan13awan@gmail.com (*corresponding author*)

Wahna Widhianingrum

Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Ponorogo
wwahna@gmail.com

Edi Santoso

Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Ponorogo
edisantoso_ump@yahoo.co.id

Masuk: 03-04-2022 , revisi: 14-04-2023, diterima untuk diterbitkan: 17-04-2023

Abstract: Performance measurement is the process of assessing progress towards achieving the planned goals. Through this measurement, the organization can evaluate and improve its production process, and can assess its achievement appropriately. In this study, we will test digital business on MSME performance, and the influence of digital business on SMEs performance through agility strategies. The amount of data obtained in this study was 43 SMEs factors. The results of this study are expected to provide information to SMEs actors in improving their performance by utilizing technology as a tool for their business operations. Based on the results of statistical tests using SmartPLS found that digital technology has no significant effect on the performance of SMEs. Furthermore, digital technology has a significant positive effect on agility strategy. And the agility strategy has a positive effect on the performance of SMEs. And the test of agility strategy can mediate the relationship between agility technology on the performance of SMEs.

Keywords: Digital Technology, Strategy Agility, SMEs Performance

Abstrak: Pengukuran kinerja merupakan proses menilai untuk kemajuan menuju pencapaian tujuan yang telah direncanakan. Melalui pengukuran ini, organisasi dapat mengevaluasi dan meningkatkan proses produksinya, dan dapat menilai pencapaian dengan tepat. Pada penelitian ini, akan melakukan pengujian teknologi digital terhadap kinerja UMKM, dan pengaruh teknologi digital terhadap kinerja UMKM melalui strategi *agility*. Jumlah data yang diperoleh dalam penelitian ini sebanyak 43 pelaku UMKM. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi terhadap pelaku UMKM dalam meningkatkan kinerjanya dengan memanfaatkan teknologi sebagai alat untuk operasional bisnisnya. Berdasarkan hasil uji statistik dengan menggunakan SmartPLS menemukan bahwa teknologi digital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM. Selanjutnya teknologi digital berpengaruh positif signifikan terhadap strategi *agility*. Dan strategi *agility* berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM. Dan uji strategi *agility* dapat memediasi hubungan antara teknologi *agility* terhadap kinerja UMKM.

Kata Kunci: Teknologi Digital, *Strategy Agility*, Kinerja UMKM

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Usaha kecil dan menengah (UKM) memainkan peran penting dalam pertumbuhan ekonomi nasional. Sehingga mewakili bidang yang sangat penting dalam agenda pembangunan sebagian besar pemerintah di negara maju dan berkembang. Menghadapi persaingan global,

dan perubahan lingkungan bisnis dengan penuh ketidakpastian sehingga akan berdampak pada penurunan kinerja bisnis itu sendiri. Untuk mengatasi hal tersebut, maka kelincuhan strategi dianggap aspek penting untuk meningkatkan kinerja suatu bisnis (Gligor *et al.*, 2016). Kelincuhan strategi merupakan kemampuan suatu usaha untuk mengantisipasi, menyelaraskan, dan merespons dengan cepat kebutuhan pasar dan merespons secara efektif dan efisien untuk meningkatkan keunggulan kompetitif (Degroote & Marx, 2013). Mengenai pemanfaatan kelincuhan strategi telah banyak dilakukan penelitian sebelumnya seperti (Gligor *et al.*, 2015). Hasil penelitian dari (Chan & Muthuveloo, 2020) bahwa kinerja suatu bisnis dapat meningkat dengan baik jika didukung dengan kelincuhan strategi yang tinggi. Kedua temuan ini konsisten dengan hasil kami. Studi lainnya juga telah mengklaim bahwa kelincuhan strategis memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kepekaan dan respons terhadap perubahan lingkungan eksternal (Al-Dhaafri *et al.*, 2013). Selanjutnya, penyebaran sumber daya yang tepat waktu dan lancar dapat dilakukan untuk mengelola perubahan yang kompleks dan tidak pasti ini secara strategis. Dengan kelincuhan strategis, organisasi akan selalu memiliki keunggulan dibandingkan dengan pesaing.

Fourné *et al.*, (2014) berpendapat bahwa, bagi pelaku UKM untuk mencapai kelincuhan strategis, mereka perlu memiliki kombinasi yang tepat dari kemampuan yang dinamis. Hanya dengan begitu bisnis akan memiliki kemampuan untuk membuat komitmen strategis karena mereka tetap gesit dan fleksibel (Doz & Kosonen, 2010). (Nejatian *et al.*, 2019) menjelaskan adanya kekhawatiran bahwa, meskipun ada pengetahuan tentang kelincuhan strategis, namun sedikit yang diketahui tentang hal apa saja yang menjadi faktor yang mempengaruhi kelincuhan strategis dalam suatu organisasi. Selain itu, masih kurangnya penelitian tentang bagaimana organisasi dapat mengidentifikasi area yang diprioritaskan untuk meningkatkan kelincuhan dan faktor yang mempengaruhi dari kelincuhan strategis itu sendiri.

Oleh karena itu, atas dasar kesenjangan tersebut, maka peneliti bermaksud untuk meneliti kembali terkait dengan teknologi informasi yang sesuai untuk teknologi digital yang ada di Ponorogo dalam mendukung strategi kelincuhan bisnis mereka sehingga dapat meningkatkan kinerja UMKM. Dan Akibatnya, pelaku UMKM tersebut yang gesit secara strategis akan mampu mengambil keputusan strategis yang cepat dan tegas untuk mengatasi tantangan yang bergejolak, dan dapat mengoptimalkan kinerja UMKM dan mampu mempertahankannya.

Ada beberapa penelitian yang mengaitkan kelincuhan organisasi dengan teknologi digital yang terintegrasi sebagai faktor yang mempengaruhi. Misalnya (Huang *et al.*, 2012) dan (Chen *et al.*, 2014) menyatakan bahwa kemampuan manajerial TI secara signifikan mempengaruhi kinerja bisnis. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (J. Liu *et al.*, 2019) yang dalam penelitiannya menemukan bahwa Teknologi informasi tidak dapat memberikan pengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja. Dari perbedaan penelitian tersebut, maka peneliti melakukan pengujian ulang pengaruh Teknologi informasi terintegrasi terhadap kinerja organisasi melalui kelincuhan strategi. Terpilihnya kelincuhan strategi, peneliti menganggap bahwa kelincuhan strategi dianggap dapat meningkatkan hubungan teknologi informasi yang diterapkan oleh organisasi terhadap peningkatan kinerjanya. Hal ini didasarkan pada penelitian-penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, penelitian akan menjawab pertanyaan berikut; 1) bagaimana teknologi dapat mempengaruhi kinerja organisasi? 2) bagaimana teknologi informasi dapat mempengaruhi kinerja organisasi melalui kelincuhan strategi? Adapun tujuan penelitian ini adalah 1) untuk menguji pengaruh integrasi teknologi terhadap kinerja organisasi. 2) untuk menguji pengaruh teknologi digital terhadap kinerja organisasi melalui strategi *agility*.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Kemampuan Dinamis

Teori ini memperluas teori pandangan berbasis sumber daya, yang menyatakan bahwa alasan ketidakseimbangan kinerja organisasi di antara organisasi adalah karena keunggulan kompetitif mereka yang dikaitkan dengan sumber daya yang unik, bernilai, tidak dapat ditiru

atau di reproduksi dan tidak dapat diganti (Bobe & Kober, 2015). Teori ini berfokus pada kemampuan organisasi dalam merespons lingkungan bisnis yang dapat berubah dengan cepat (Inan & Bititci, 2015). Kemampuan organisasi sebagai upaya perusahaan atau organisasi untuk menyebarkan sumber dayanya baik yang berwujud atau tidak berwujud untuk melaksanakan tugas atau aktivitas dalam meningkatkan kinerjanya (Teece, 1997). Kemampuan dinamis sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal dalam mengatasi perubahan lingkungan yang begitu cepat (Teece, 1997). (Eisenhardt & Martin, 2000) menjelaskan bahwa Kemampuan dinamis berkaitan dengan rutinitas organisasi dan strategis di mana perusahaan mencapai konfigurasi sumber daya baru ketika pasar muncul, bertabrakan, terbelah, berkembang dan mati.

Kemampuan dinamis pada dasarnya adalah kemampuan berorientasi perubahan yang membantu perusahaan menyebarkan dan mengonfigurasi ulang basis sumber daya mereka untuk memenuhi permintaan pelanggan yang berkembang dan strategi pesaing (Zahra *et al.*, 2006). Sumber keunggulan kompetitif yang lebih baru dalam mengonseptualisasikan bagaimana perusahaan mampu mengatasi perubahan lingkungan (Lu *et al.*, 2010).

Kinerja UMKM

Kinerja dapat didefinisikan sebagai serangkaian pencapaian yang dicapai oleh bisnis dalam melakukan aktivitasnya (Alosani & Yusoff, 2019). Atau mengukur kinerja berarti menilai pencapaian yang dihasilkan dari penerapan serangkaian praktik (Neely *et al.*, 1995). Pengukuran kinerja merupakan proses menilai untuk kemajuan menuju pencapaian tujuan yang telah direncanakan. Melalui pengukuran ini, perusahaan dapat mengevaluasi dan meningkatkan proses produksinya, dan dapat menilai pencapaian dengan tepat. Kinerja bisnis dapat dibahas melalui enam kriteria yaitu efektivitas, efisiensi, kualitas, produktivitas, inovasi, dan profitabilitas (Rolstadås, 1998). Kinerja organisasi diukur dengan menggunakan beberapa tingkatan yaitu tingkat organisasi, tingkat proses kunci, dan tingkat unit kerja (Tangen, 2003). Sedangkan menurut (Antony & Bhattacharyya, 2010) dalam penelitiannya menggunakan ukuran kinerja berdasarkan pada kreativitas, inovasi, produktivitas, efisiensi, efektivitas, daya saing, dan profitabilitas. Hasil ini dinilai dari atas hasil akhir dari suatu tindakan, biasanya setelah tindakan tersebut selesai.

Kreativitas merupakan kemampuan seseorang dalam menciptakan sesuatu menjadi orisinal, ekspresif dan imajinatif. Kreativitas merupakan potensi kreatif atau kapasitas untuk menjadi kreatif (DiLiello & Houghton, 2008). Inovasi merupakan implementasi dari ide-ide baru yang bermanfaat bagi organisasi (Amabile *et al.*, 1996). Inovasi suatu usaha pada dasarnya mengacu pada kinerja inovatif dari suatu bisnis secara keseluruhan dalam periode waktu tertentu yang berkaitan dengan output barang atau jasanya (Christensen, 2006). perusahaan memerlukan strategi bisnis yang ramah inovasi, struktur organisasi, gaya manajemen puncak, praktik manajemen menengah, dan mode pengelolaan inovasi yang efektif untuk kesuksesan inovasi dan keunggulan kompetitif sehingga organisasi tersebut dapat bersaing dengan sukses (Khandwalla & Mehta, 2004).

Teknologi Digital

Teknologi digital merupakan bagian dari teknis dari sebuah organisasi atau perusahaan tertentu. Kemampuan teknis dari teknologi informasi adalah kemampuan organisasi dalam menyalurkan platform informasi berupa layanan, baik layanan portofolio aplikasi, layanan komunikasi jaringan dan layanan manajemen (Lu & Ramamurthy, 2017). Kemampuan manajerial teknologi informasi dapat ditunjukkan melalui pemanfaatan infrastruktur teknologi informasi dalam mendukung untuk pencapaian tujuan organisasi (Tallon, 2008). Teknologi informasi yang terintegrasi secara teknik harus didukung dengan sumber daya fisik yang mencakup infrastruktur teknologi informasi dan pada akhirnya akan menciptakan nilai bagi organisasi (Bharadwaj, 2000b). Kemampuan teknis teknologi informasi dapat dikategorikan dalam dua jenis yaitu fleksibilitas teknologi informasi dan interaksi teknologi informasi (S. Liu

et al., 2018). Tseng *et al.*, (2011) dalam penelitiannya mengusulkan bahwa fleksibilitas teknologi informasi dan integrasi teknologi informasi secara positif mempengaruhi kelincahan organisasi.

Kemampuan infrastruktur teknologi informasi ditunjukkan melalui kemampuan untuk mengonfigurasi platform yang dapat dibagikan, seperti layanan data, layanan aplikasi, dan layanan jaringan (Lu & Ramamurthy, 2017). Infrastruktur teknologi informasi yang terintegrasi dengan baik membutuhkan organisasi untuk mengintegrasikan data dan aplikasi untuk konektivitas real-time antar aplikasi lintas fungsi (Ross, 2003). Infrastruktur yang terintegrasi dengan baik dapat mentransfer informasi tepat waktu antara aplikasi yang terdistribusi di dalam perusahaan dan ke mitra perusahaan. Integrasi infrastruktur teknologi informasi dapat dibagi dalam dua dimensi yaitu integrasi sistem aplikasi lintas fungsi dan konsistensi data (Ray *et al.*, 2005). Integrasi sistem aplikasi lintas fungsi mengacu pada tingkat pertukaran informasi waktu singkat dari aplikasi fungsional khusus perusahaan satu sama lain dan aplikasi di seluruh perusahaan terkait (Ray *et al.*, 2005). Sedangkan untuk konsistensi data berkaitan dengan sejauh mana konsistensi dan uraian data yang tersimpan dalam suatu aplikasi (Ray *et al.*, 2005).

Integrasi aplikasi dan data teknologi informasi dapat dimanfaatkan dalam perusahaan, atau antara perusahaan dan mitra, atau antara perusahaan dengan pelanggan (Wang *et al.*, 2016). Dengan memanfaatkan fasilitas teknologi informasi, perusahaan atau organisasi tertentu akan lebih mudah untuk berbagi data dan mengintegrasikan aplikasi teknologi informasi secara internal dan eksternal bila dibandingkan dengan model layanan tradisional (S. Liu *et al.*, 2018). Hal ini terjadi karena organisasi pengguna dapat mengakses aplikasi dan data teknologi informasi yang sama atau kompatibel lainnya melalui kumpulan sumber daya teknologi informasi (S. Liu *et al.*, 2018). Perusahaan pengguna hanya perlu memberi tahu penyedia cloud tentang kebutuhan mereka dan penyedia cloud dapat dengan mudah memenuhi kebutuhan mereka (S. Liu *et al.*, 2018). Lebih lanjut (S. Liu *et al.*, 2018) karyawan, mitra, dan pelanggan perusahaan dapat mengakses aplikasi dan data teknologi informasi yang sama atau kompatibel, yang secara signifikan meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan sumber daya teknologi informasi eksternal dan internal. Selain itu, Teknologi informasi yang terintegrasi secara teknik harus didukung dengan sumber daya fisik yang mencakup infrastruktur teknologi informasi dan pada akhirnya akan menciptakan nilai bagi organisasi (Bharadwaj, 2000). dan dengan teknologi informasi yang ada, akan mendukung kelincahan bagi organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan demikian, kelincahan suatu organisasi tidak terlepas dari dukungan TI yang terintegrasi. Dari penjelasan tersebut maka dapat ditarik hipotesis.

H1 : Teknologi digital dapat meningkatkan kinerja UMKM

H2 : Teknologi digital dapat meningkatkan strategi *agility* bagi pelaku UMKM

Strategi Agility

Agility adalah kemampuan desain organisasi yang dinamis yang dapat merasakan kebutuhan akan perubahan baik dari sumber internal maupun eksternal, melakukan perubahan secara berkala, dan mempertahankan kinerja di atas rata-rata (Cummings & Worley, 2018). *Agility* mampu merespons dengan cepat terhadap suatu perubahan pasar yang didorong oleh penilaian suatu produk dan layanan yang berbasis kan pelanggan. Prinsip-prinsip strategis yang mendefinisikan ruang lingkup kelincahan yaitu kelincahan kompetensi, integrasi orang dan informasi, kemampuan bersaing dan berbasis nilai (Nagel & Bbargava, 1994). Kelincahan dianggap dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi keberhasilan bisnis terutama pada lingkungan yang dinamis (Kale *et al.*, 2019). Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, kemampuan untuk menanggapi perubahan dengan cepat dan tepat menjadi fleksibel dan dapat beradaptasi dengan perubahan serta dapat mengendalikan ketidakpastian sangat penting untuk kelangsungan hidup organisasi (Sherehiy *et al.*, 2007). Organisasi dalam menghadapi lingkungan yang tidak pasti maka sangat perlu mengendalikan ketidakpastian dan risiko

dengan cara mempertahankan fleksibilitas, prediksi, persepsi, dan kepekaan manajemen terkait dengan lingkungan internal dan eksternalnya dan dengan secara proaktif mengantisipasi perubahan dan bersiap untuk mengelola perubahan (Obeidat *et al.*, 2017). Oleh karena itu, kelincahan merupakan salah satu faktor penting bagi organisasi untuk mencapai keberhasilannya dengan memperdalam pemahaman tentang ketidakpastian lingkungan dan mengelolanya (Emidia Vagnoni Soheila Khoddami, 2016).

Sensitivitas strategis terkait dengan kesadaran intensi tren eksternal yang dikombinasikan dengan proses strategi partisipasi. Dimensi model sensitivitas strategis adalah mengantisipasi, bereksperimen, menjauhkan, dan mengabstraksi. Kesatuan kepemimpinan atau sering disebut sebagai komitmen kolektif memungkinkan manajemen puncak untuk membuat suatu keputusan yang berani dan cepat begitu merasakan ada strategi baru yang dirasakan. Dimensi model kesatuan kepemimpinan terdiri dari dialog, mengungkapkan, mengintegrasikan, menyelaraskan, dan menjaga *fluidities* sumber daya melibatkan kemampuan internal untuk mengonfigurasi ulang sistem bisnis dan memindahkan sumber daya dengan cepat. *Fluidities* sumber daya merupakan kemampuan internal untuk mengonfigurasi ulang kemampuan dan menyebarkan kembali sumber daya dengan cepat setelah arah strategis baru ditentukan. Selain ketiga dimensi tersebut, terdapat dimensi lain dalam penilaian *strategic agility*. Dimensinya adalah komitmen kolektif. Sub Dimensi Komitmen Kolektif menghasilkan penerimaan budaya atau mitra belajar budaya sebagai jembatan penentu transfer pengetahuan (Weber & Tarba, 2014).

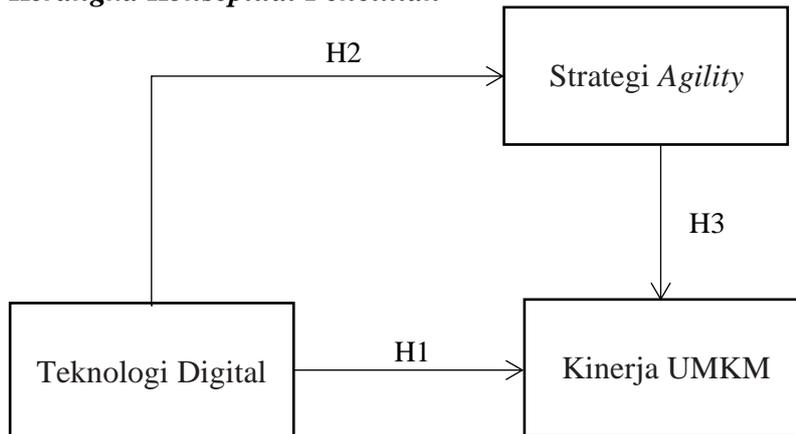
Kelincahan strategis tidak hanya melibatkan alokasi sumber daya untuk pengembangan dan penyebaran kemampuan dinamis, akan tetapi tetap gesit dengan melakukan penyeimbangan kemampuan tersebut secara dinamis dari waktu ke waktu (Weber & Tarba, 2014). Kemampuan organisasi telah terbukti secara positif dalam meningkatkan kinerja organisasi jika dikaitkan dengan pengembangan yang efektif dan pengembangan sumber daya yang dibutuhkan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Onyango *et al.*, 2015). Akan tetapi, dari sudut pandang lingkungan bisnis yang selalu bergejolak, maka kelincahan strategis sangat dibutuhkan karena perubahan internal maupun eksternal dapat diantisipasi dan keputusan strategis yang cepat dapat dibuat dan diimplementasikan (Junni, P., Sarala, R. & Weber, 2015). Kelincahan strategis memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi dalam hal ini perguruan tinggi swasta (Chan & Muthuveloo, 2020). Atas dasar ini, kelincahan strategis dapat diposisikan sebagai mekanisme yang dapat mengintervensi adanya peningkatan kinerja organisasi (Chan & Muthuveloo, 2020). Komitmen strategis yang kuat dapat membantu perusahaan untuk memperoleh momentum saat terjadi gangguan teknologi, perubahan kondisi pasar atau pesaing yang tidak terduga (Doz & Kosonen, 2010). Dari penjelasan tersebut, maka dapat ditarik hipotesis:

H3 : Strategi *agility* dapat mempengaruhi kinerja UMKM

Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu yang menjelaskan hubungan antar variabel yaitu teknologi informasi terintegrasi dapat mempengaruhi kinerja dan teknologi informasi terintegrasi dapat mempengaruhi kinerja melalui strategi *agility*. Dengan demikian dapat digambarkan model penelitian sebagai berikut:

Gambar 1
Kerangka Konseptual Penelitian



Sumber: Peneliti (2022)

METODOLOGI PENELITIAN

Bentuk penelitian ini adalah *explanatory research* yaitu bentuk penelitian yang sifatnya menjelaskan pada hubungan masing-masing variabel yakni antara variabel independen dengan variabel dependen atau hubungan antar variabel. Penjelasan tersebut diperoleh dari hasil pengujian hipotesis yang uraiannya memiliki deskripsi mengenai hubungan antar variabel. Lingkup variabel yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah teknologi digital, strategi *agility*, kinerja UMKM. Teknologi digital berkaitan dengan berupa alat berupa teknologi yang digunakan sebagai media komunikasi antar satu dengan yang lainnya sehingga dapat mempermudah operasional suatu bisnis tertentu. Teknologi digital diukur dengan menggunakan 4 indikator yaitu; kemudahan dalam pemasaran produk, kemudahan dalam memberikan layanan, meningkatkan produktivitas bisnis. Strategi *agility* merupakan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan bisnis baik secara internal maupun secara eksternal. Kelincahan sebagai reaksi suatu organisasi atau bisnis dalam menyikapi suatu perubahan. Strategi *agility* diukur dengan menggunakan 4 indikator yaitu; sikap tanggap terhadap kebutuhan pasar, membuat variasi produk, melakukan inovasi terhadap kebutuhan permintaan, dan tanggap terhadap kompetitor. Kinerja UMKM merupakan bentuk pencapaian yang diraih oleh pelaku bisnis dalam suatu periode tertentu.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dengan membagikan kuesioner kepada para responden yang dalam hal ini adalah pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) se-Kabupaten Ponorogo. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah teknik purposive sampling yaitu dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu untuk masuk sebagai sampel penelitian. Adapun kriteria yang dimaksud adalah 1) Pelaku UMKM di Kabupaten Ponorogo. 2) Pelaku UMKM yang memanfaatkan teknologi digital dalam kegiatan pemasaran produknya. Teknik analisis data digunakan untuk menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Pengolahan data pada penelitian ini akan menggunakan *Software smartPLS 3*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu: 1) Uji validitas dan reliabilitas 2) Analisis uji determinasi. 3) Uji hipotesis. Dan 4) Uji mediasi

HASIL DAN KESIMPULAN

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidak validnya jawaban kuesioner atas pertanyaan yang diajukan kepada para responden. Kuesioner dianggap valid jika pertanyaan yang diajukan mampu mengungkapkan permasalahan dengan menggunakan alat ukur kuesioner. Menurut (Ghozali, 2014) dikatakan semua *construct* dengan indikator refleksi

menghasilkan nilai loading faktor > 0,70 dapat dikatakan valid. Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1
Uji Validitas

Indikator	Kinerja UMKM (K)	Strategi Agility (SA)	Teknologi Digital (TD)
K1	0.854		
K2	0.840		
K3	0.916		
K4	0.888		
SA1		0.897	
SA2		0.817	
SA3		0.860	
SA4		0.905	
TD1			0.702
TD2			0.802
TD3			0.889
TD4			0.922

Sumber: Peneliti (2022)

Berdasarkan uji statistic, hasil uji validitas yang disajikan pada table di atas menunjukkan bahwa semua komponen atau *indicator* dari masing-masing *variable* dikatakan valid. Karena nilai *loading* faktornya > 0,70.

Uji Relibilitas

Uji ini dapat digunakan untuk mengukur konsistensi dan keberlanjutan dari alat ukur yang digunakan. Dikatakan *reliable* jika nilai *composite reliability* yang dihasilkan untuk semua konstruk di atas >0,70. Atau dapat dilihat pula dengan melihat *composite reliability* jauh lebih tinggi untuk semua konstruk refleksif dibandingkan dengan nilai *Cronbach alpha*. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2
Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Kinerja UMKM	0.898	0.929
Strategi Agility	0.893	0.926
Teknologi Digital	0.854	0.900

Sumber: Peneliti (2022)

Berdasarkan uji statistik, hasil uji reliabilities yang disajikan pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* yang dihasilkan semua construct berada di atas 0,70. Atau dapat dilihat juga nilai *composite reliability* lebih besar untuk semua construct dengan nilai *Cronbach alpha*. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa semua pernyataan variabel dalam penelitian ini dianggap *reliable*.

Uji Determinasi

Tujuan dilakukannya pengujian *R Square* yaitu untuk melihat kontribusi variabel independent terhadap variabel Dependent. Nilai *R Square* mendekati nilai satu menunjukkan kontribusi variabel independent terhadap variabel dependent semakin besar. Begitulah sebaliknya, jika nilai *R Square* mendekati nilai nol maka kontribusi variabel independent terhadap variabel dependent semakin kecil. Adapun hasil pengujiannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 3
Uji Determinasi

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja UMKM	0.517	0.492
Strategi Agility	0.466	0.453

Sumber: Peneliti (2022)

Berdasarkan hasil analisis uji R Square yang disajikan pada table di atas menunjukkan bahwa besarnya pengaruh teknologi digital dan strategi *agility* terhadap kinerja UMKM adalah 0.517 atau 51,7%. artinya besarnya pengaruh yang diberikan oleh teknologi digital dan strategi *agility* dalam meningkatkan kinerja UMKM adalah 51,7% dan selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak masuk dalam variabel penelitian ini. Sedangkan besarnya pengaruh untuk teknologi digital terhadap strategi *agility* sebesar 0,466. Artinya bahwa kontribusi dari pengaruh teknologi digital terhadap kinerja UMKM adalah sebesar 46,6%. Dan selebihnya dipengaruhi oleh faktor yang tidak dimasukan dalam variabel penelitian ini.

Uji Hipotesis

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara variabel independent terhadap variabel dependent. Kriteria dalam pengujian ini jika nilai P-value lebih kecil dari 0,05 maka terdapat pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent. Begitulah sebaliknya jika nilai P-value >0,05 maka tidak terdapat pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent. Adapun hasil pengujiannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4
Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	P Values
Strategi Agility -> Kinerja UMKM	0.793	0.000
Teknologi Digital -> Kinerja UMKM	-0.117	0.491
Teknologi Digital -> Strategi Agility	0.683	0.000

Sumber: Peneliti (2022)

Pengaruh Teknologi Digital terhadap Kinerja UMKM

Berdasarkan uji hipotesis yang ditunjukkan pada tabel di atas menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh antara teknologi digital terhadap kinerja UMKM. Hal ini dapat dilihat dari nilai P Values 0,491 yang lebih besar dari 0,05. Dan berpengaruh secara negatif, dapat dilihat original sampel nya yaitu -0,117. Hal ini dapat disimpulkan bahwa teknologi digital berpengaruh negatif tapi tidak signifikan terhadap kinerja UMKM.

Pengaruh Teknologi Digital terhadap Strategi Agility

Berdasarkan uji hipotesis yang ditunjukkan pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara teknologi digital terhadap strategi *agility*. Hal ini dapat dilihat dari nilai P Values 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dan berpengaruh secara positif, dapat dilihat original sampel nya yaitu 0,683 yang menunjukkan nilai positif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa teknologi digital berpengaruh positif signifikan terhadap strategi *agility*.

Pengaruh Strategi Agility terhadap Kinerja UMKM

Berdasarkan uji hipotesis yang ditunjukkan pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara strategi *agility* terhadap kinerja UMKM. Hal ini dapat dilihat dari nilai P Values 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dan berpengaruh secara positif, dapat dilihat original sampel nya yaitu 0,793 yang menunjukkan nilai positif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa strategi *agility* positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM.

Pengaruh Strategi *Agility* memediasi Pengaruh Teknologi Digital terhadap Kinerja UMKM

Tabel 5

Uji Mediasi

	Standard Deviation (STDEV)	P Values
Teknologi Digital -> Strategi Agility -> Kinerja UMKM	0.115	0.000

Sumber: Peneliti (2022)

Berdasarkan uji hipotesis yang ditunjukkan pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa variabel mediasi dalam hal ini strategi *agility* dapat memediasi hubungan antara teknologi digital terhadap kinerja UMKM. Hal ini dapat dilihat dari nilai P Values sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini dapat disimpulkan bahwa strategi *agility* dapat memediasi pengaruh keterampilan teknologi terhadap kinerja individu

Pembahasan

Teknologi Digital Tidak Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja UMKM

Teknologi digital dapat ditunjukkan dengan memberikan kemudahan pemasaran produk, meningkatkan produktivitas bisnis, mempermudah proses pelayanan, dan bersifat fleksibel, dalam penelitian ini tidak dapat mempengaruhi kinerja UMKM. Hal ini terjadi masih ada sebagian pelaku usaha di sektor UMKM tidak sepenuhnya memanfaatkan teknologi sebagai pendukung kegiatan usaha mereka. Dalam penelitian ini tidak mensyaratkan sepenuhnya bahwa sampel semua pengguna teknologi, sehingga memungkinkan sampel nya sebagian tidak menggunakan teknologi digital sebagai pendukung dalam menjalankan usaha mereka. Hal ini menggambarkan bahwa dalam meningkatkan kinerja usaha mereka, tidak sepenuhnya bergantung pada teknologi digital untuk keberlangsungan usaha mereka. Sehingga penggunaan teknologi digital tidak menjadi relevan untuk meningkatkan kinerja usaha yang mereka jalankan khususnya pada cluster penelitian ini. Pelaku usaha disektor UMKM belum semua menggunakan teknologi digital sebagai pendukung usaha mereka dikarenakan faktor literacy terhadap teknologi yang masih kurang.

Teknologi Digital Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Strategi *Agility*

Teknologi digital dapat ditunjukkan melalui kemudahan pemasaran produk, meningkatkan produktivitas bisnis, mempermudah proses pelayanan, dan bersifat fleksibel dapat memberikan kontribusi positif terhadap strategi *agility* yang mana strategi *agility* sendiri dapat ditunjukkan melalui tangkas pada kebutuhan pasar, melakukan inovasi, kemampuan implementasi perilaku inovatif. Teknologi digital dapat menciptakan perilaku inovatif dalam suatu organisasi tertentu (Whitelaw *et al.*, 2020). Kemampuan dan orientasi digital merupakan faktor penting dalam mendorong suatu perusahaan untuk berinovasi pada produknya (Khin & Ho, 2019). Begitupula yang dikemukakan oleh (Yang *et al.*, 2012) teknologi digital memberikan dampak positif terhadap inovasi produk. Temuan ini menyiratkan bahwa perusahaan atau bisnis tertentu lebih menekankan untuk merangkul teknologi digital yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan konsumen sehingga mereka dapat menawarkan teknologi digital sebagai solusi untuk merubah model bisnis serta dapat menciptakan pengalaman pada konsumen baru. Teknologi digital merupakan alat yang digunakan untuk menumbuhkan pola pikir digital yang dapat memberikan trend potensi besar untuk menciptakan solusi digital baru yang bermanfaat bagi kalangan industri atau bisnis tertentu (Khin & Ho, 2019). Teknologi digital juga dapat memberikan kemudahan layanan oleh perusahaan atau bisnis kepada para konsumennya. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh (Ohene & Simmons, 2018) dalam penjelasannya menyebutkan bahwa teknologi digital memungkinkan perusahaan untuk memberikan layanan yang luar biasa kepada para pelanggannya. Oleh karena itu sebagai masukannya bahwa perusahaan haru memiliki

perencanaan infrastruktur teknologi yang memadai dengan tujuan untuk memberikan kepuasan layanan kepada para konsumennya.

Strategi *Agility* Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja UMKM

Strategi *agility* sendiri dapat ditunjukkan melalui tangkas pada kebutuhan pasar, melakukan inovasi, kemampuan implementasi perilaku inovatif yang dapat memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja UMKM yang dapat dilihat dari peningkatan penjualan, penambahan modal usaha yang bersumber dari pendapatan usaha, usaha menjadi berkembang, pencapaian profit yang selalu meningkat. Peran kelincuhan dalam suatu organisasi dapat memberikan efek positif dalam proses suatu bisnis. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh (Kurniawan *et al.*, 2020) yang dalam penelitiannya menjelaskan bahwa pencapaian kinerja. Dalam lingkungan bisnis yang sangat dinamis, kemampuan untuk merespon perubahan dengan cepat dan tepat, fleksibel dan mudah beradaptasi dengan suatu perubahan lingkungan serta dapat mengendalikan ketidakpastian sangat penting bagi kelangsungan hidup sebuah bisnis. Sehingga dapat dikatakan bahwa kelincuhan merupakan salah satu faktor penting bagi organisasi atau bisnis untuk mencapai keberhasilannya dengan kemampuan pemahamannya terhadap kondisi yang penuh ketidakpastian lingkungan yang dikelolanya (Vagnoni & Khoddami, 2016). Begitupula yang disampaikan oleh (Kale *et al.*, 2019) bahwa untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis maka perusahaan harus memiliki strategi kelincuhan agar memiliki Performa atau kinerja yang baik. Selain itu, kelincuhan suatu bisnis merupakan sumber penting untuk strategi kompetitif dalam mencapai kinerja organisasi yang unggul karena memungkinkan bisnis tersebut bereaksi secara efektif terhadap perubahan yang tidak terduga (H. M. Liu & Yang, 2020).

Strategi *Agility* Memediasi Pengaruh Teknologi Digital terhadap Kinerja UMKM

Strategi *agility* sendiri dapat ditunjukkan melalui tangkas pada kebutuhan pasar, melakukan inovasi, kemampuan implementasi perilaku inovatif memberikan peran dalam memediasi pengaruh antara teknologi digital ditunjukkan melalui kemudahan pemasaran produk, meningkatkan produktivitas bisnis, mempermudah proses pelayanan, dan bersifat fleksibel terhadap kinerja UMKM yang dapat dilihat dari peningkatan penjualan, penambahan modal usaha yang bersumber dari pendapatan usaha, usaha menjadi berkembang, pencapaian profit yang selalu meningkat. Sebuah bisnis yang didukung dengan kemampuan teknologi digital yang memadai maka akan lebih lincah dalam menghadapi setiap perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis itu sendiri. Selain itu, teknologi dapat menciptakan inovasi terbaru, baik inovasi produk maupun inovasi terhadap layanan kepada para pelanggannya. Seperti yang disampaikan oleh (Whitelaw *et al.*, 2020) Teknologi digital dapat menciptakan perilaku inovatif dalam suatu organisasi tertentu. Kemampuan dan orientasi digital merupakan faktor penting dalam mendorong suatu perusahaan untuk berinovasi pada produknya (Khin & Ho, 2019). Selain itu, Teknologi digital juga dapat memberikan kemudahan layanan oleh perusahaan atau bisnis kepada para konsumennya. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh (Ohene & Simmons, 2018) dalam penjelasannya menyebutkan bahwa teknologi digital memungkinkan perusahaan untuk memberikan layanan yang luar biasa kepada para pelanggannya. Dalam lingkungan bisnis yang sangat dinamis, kemampuan untuk merespon perubahan dengan cepat dan tepat, fleksibel dan mudah beradaptasi dengan suatu perubahan lingkungan serta dapat mengendalikan ketidakpastian sangat penting bagi kelangsungan hidup sebuah bisnis. Sehingga dapat dikatakan bahwa kelincuhan merupakan salah satu faktor penting bagi organisasi atau bisnis untuk mencapai keberhasilannya dengan kemampuan pemahamannya terhadap kondisi yang penuh ketidakpastian lingkungan yang dikelolanya (Vagnoni & Khoddami, 2016). Begitupula yang disampaikan oleh (Kale *et al.*, 2019) bahwa untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis maka perusahaan harus memiliki strategi kelincuhan agar memiliki perform atau kinerja yang baik.

Simpulan

Teknologi digital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM. Artinya bahwa teknologi bukan sebagai faktor penentu dalam meningkatkan perform suatu bisnis khususnya di UMKM yang menjadi fokus dalam penelitian ini. Hal ini dapat dilihat bahwa ada UMKM yang tidak melibatkan teknologi namun sukses dalam menjalankan usahanya. Teknologi digital berpengaruh signifikan terhadap strategi *agility*. Artinya teknologi sebagai faktor pendukung untuk membuat strategi bisnis agar lebih tangkas dalam melakukan inovasi, lincah dalam memberikan layanan. Strategi *agility* berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM. Kelincahan untuk berinovasi, kelincahan dalam memberikan layanan dan kelincahan mengimplementasikan hasil inovasinya akan memberikan dampak positif terhadap kinerja UMKM dalam hal ini dapat dilihat dari peningkatan penjualan, penambahan modal usaha yang bersumber dari pendapatan usaha, usaha menjadi berkembang, pencapaian profit yang selalu meningkat. Strategi *agility* dapat memediasi hubungan antara teknologi digital dengan kinerja UMKM. Artinya teknologi sebagai alat pendukung untuk menciptakan suatu bisnis lebih lincah dalam melakukan inovasi, memberikan layanan dan implementasinya sehingga dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja UMKM.

Kontribusi dari penelitian ini dapat dijelaskan bahwa Teknologi digital berpengaruh signifikan terhadap strategi kelincahan strategi dan kelincahan strategi berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM. Hal ini dapat menjadi rujukan untuk para pelaku usaha khususnya di sektor Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) untuk menjadikan teknologi digital sebagai pendukung untuk meningkatkan perform bisnis mereka melalui kelincahan membentuk strategi bisnis mereka sehingga akan mampu berkompetisi dengan kompetitor nya. Hal ini dapat dilakukan dengan kemampuan berinovasi, tanggap terhadap peningkatan layanan, serta implementasi inovasi dan layanan yang baik sehingga kepercayaan pelanggan terhadap produk dan layanan semakin tinggi. Dengan demikian pada akhirnya akan memperoleh kinerja yang baik dalam mengelola bisnisnya.

Dalam penelitian ini, tentu masih ada kelemahan, baik dari segi teori maupun dari jumlah data yang diperoleh, oleh karena itu untuk peneliti selanjutnya disarankan untuk menambah jumlah data atau menambahkan jumlah variabel ataupun menggunakan variabel lainnya karena berdasarkan hasil uji R-square masih ada variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja UMKM.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Dhaafri, H. S., Bin Yusoff, R. Z., & Al-Swidi, A. K. (2013). The Effect of Total Quality Management, Enterprise Resource Planning and the Entrepreneurial Orientation on the Organizational Performance: The Mediating Role of the Organizational Excellence --- A Proposed Research Framework. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 66–86. <https://doi.org/10.5430/ijba.v4n1p66>
- Alosani, M. S., & Yusoff, R. (2019). The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police. *Innovation & Management Review*, 17(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/inmr-06-2018-0039>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Antony, J. P., & Bhattacharyya, S. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs – Part 1: A conceptual framework. *Measuring Business Excellence*, 14(2), 3–11. <https://doi.org/10.1108/13683041011047812>
- Bharadwaj, A. S. (2000a). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *Source: MIS Quarterly*, 24(1), 169–196.

- Bobe, B. J., & Kober, R. (2015). Measuring organisational capabilities in the higher education sector. *The Current Issue and Full Text Archive of This Journal Is Available on Emerald Insight*, 57(3), 322–342.
- Chan, J. I. L., & Muthuveloo, R. (2020). Vital organisational capabilities for strategic agility: an empirical study. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3–4), 223–236. <https://doi.org/10.1108/APJBA-12-2019-0261>
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Jin, J., & Wang, L. (2014). IT capability and organizational performance: The roles of business process agility and environmental factors. *Department of Finance and Decision Sciences*, 23(3), 326–342.
- Christensen, K. S. (2006). Losing innovativeness: the challenge of being acquired. *Management Decision*, 44(9), 1161–1182.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2018). Organization design, development and change. In *Organization Design*. <https://doi.org/10.4324/9781315232102-3>
- Degroote, S. E., & Marx, T. G. (2013). The impact of IT on supply chain agility and firm performance: An empirical investigation. *International Journal of Information Management*, 33(6), 909–916. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.09.001>
- DiLiello, T. C., & Houghton, J. D. (2008). Creative Potential and Practised Creativity: Identifying Untapped Creativity in Organizations. *Creativity and Innovation Management*, 17(1), 37–46. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00464.x>
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- EISENHARDT, K. M., & MARTIN, J. A. (2000). Dynamic capabilities. *European Business Review*, 21(1), 1105–1121. <https://doi.org/10.1108/eb-03-2018-0060>
- Emidia Vagnoni Soheila Khoddami. (2016). Designing Competitvity Activity Model through the strategic agility approach in a turbulent environment. *The Eletronic Library*, 18(6).
- Fourné, S. P. L., Jansen, J. J. P., & Mom, T. J. M. (2014). Strategic agility in MNEs: Managing tensions to capture opportunities across emerging and established markets. *California Management Review*, 56(3), 13–38. <https://doi.org/10.1525/cm-2014.56.3.13>
- Ghozali, I. (2014). *Partial Least Squares (Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 3,0)*. Universitas Diponegoro.
- Gligor, D. M., Esmark, C. L., & Holcomb, M. C. (2015). Performance outcomes of supply chain agility: When should you be agile? *Journal of Operations Management*, 33–34, 71–82. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.10.008>
- Gligor, D. M., Holcomb, M. C., & Feizabadi, J. (2016). An exploration of the strategic antecedents of firm supply chain agility: The role of a firm’s orientations. *International Journal of Production Economics*, 179, 24–34. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.05.008>
- Huang, P. Y., Ouyang, T. H., Pan, S. L., & Chou, T. C. (2012). The role of IT in achieving operational agility: A case study of Haier, China. *International Journal of Information Management*, 32(3), 294–298. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.02.001>
- Inan, G. G., & Bititci, U. S. (2015). Understanding Organizational Capabilities and Dynamic Capabilities in the Context of Micro Enterprises: A Research Agenda. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 310–319. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.371>
- Junni, P., Sarala, R., T., & Weber, Y. (2015). The Role of Strategic Agility in Acquisitions. *British Journal of Management*, 26(4), 596–616.
- Kale, E., Aknar, A., & Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management*, 78(September), 276–283. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.09.010>
- Khandwalla, P. N., & Mehta, K. (2004). Design of Corporate Creativity. *Vikalpa*, 29(1), 13–28. <https://doi.org/10.1177/0256090920040102>

- Khin, S., & Ho, T. C. F. (2019). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 177–195. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2018-0083>
- Kurniawan, R., Budiastuti, D., Hamsal, M., & Kosasih, W. (2020). The impact of balanced agile project management on firm performance: the mediating role of market orientation and strategic agility. *Review of International Business and Strategy*, 30(4), 457–490. <https://doi.org/10.1108/RIBS-03-2020-0022>
- 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. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-1061>
- Liu, J., Zhang, J., & Gong, Y. (2019). *An integrated data analysis of configurations of supply chain integration*.
- Liu, S., Chan, F. T. S., Yang, J., & Niu, B. (2018). Understanding the effect of cloud computing on organizational agility: An empirical examination. *International Journal of Information Management*, 43(September 2017), 98–111. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.07.010>
- Lu, Y., & Ramamurthy, K. (Ram). (2017). *Qjarterjy*. 35(4), 931–954.
- Lu, Y., Zhou, L., Bruton, G., & Li, W. (2010). Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, 41(3), 419–436. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.73>
- Nagel, R. N., & Bbargava, P. (1994). *World-Class Manufacturing Performance*. 331–340.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Percussion welding and its applications, (Ueber das Perkussionsschweissen und seine Anwendungen). In *International Journal of Operations & Production Management* (Vol. 15, Issue 4).
- Nejatian, M., Zarei, M. H., Rajabzadeh, A., Azar, A., & Khadivar, A. (2019). Paving the path toward strategic agility: A methodological perspective and an empirical investigation. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(4), 538–562. <https://doi.org/10.1108/JEIM-10-2018-0233>
- Obeidat, B. Y., Al-Hadidi, A., Tarhini, A., & Masa'deh, R. (2017). Factors affecting strategy implementation: A case study of pharmaceutical companies in the middle east. *Review of International Business and Strategy*, 27(3), 386–408. <https://doi.org/10.1108/RIBS-10-2016-0065>
- Ohene, R., & Simmons, B. (2018). Disruptive digital technology services: The case of uber car ridesharing in Ghana. *Americas Conference on Information Systems 2018: Digital Disruption, AMCIS 2018*, 1–10.
- Onyango, N. G., Wanjere, D. M., Egezza, D. R. K. W., & Masinde, S. W. (2015). ORGANIZATIONAL CAPABILITIES AND PERFORMANCE OF SUGAR COMPANIES IN KENYA. *International Journal of Management Research & Review*, 5(10), 845–863.
- Ray, G., Muhanna, W. A., & Barney, J. B. (2005). Information technology and the performance of the customer service process: A resource-based analysis. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 29(4), 625–652. <https://doi.org/10.2307/25148703>
- Rolstadås, A. (1998). Enterprise performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 9(10), 989–999. https://doi.org/10.1007/978-1-349-01255-8_6
- Ross, J. W. (2003). Creating a Strategic IT Architecture: Learning in Stages. *MIS Quarterly Executive*, 2(1), 31–43.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445–460. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>

- Tallon, P. P. (2008). Inside the adaptive enterprise: An information technology capabilities perspective on business process agility. *Information Technology and Management*, 9(1), 21–36. <https://doi.org/10.1007/s10799-007-0024-8>
- Tangen, S. (2003). An overview of frequently used performance measures. *Work Study*, 52(7), 347–354. <https://doi.org/10.1108/00438020310502651>
- Teece, D. J. (1997). Dynamic Capabilities And Strategic Management. *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, 18(7), 509–533. https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_689-1
- Tseng, M.-L., Wu, K.-J., & Nguyen, T. T. (2011). Information technology in supply chain management: a case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 25(2010), 257–272. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.546>
- Vagnoni, E., & Khoddami, S. (2016). Designing competitiveness activity model through the strategic agility approach in a turbulent environment. *Foresight*, 18(6), 625–648. <https://doi.org/10.1108/FS-03-2016-0012>
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 5–12. <https://doi.org/10.1525/cm.2014.56.3.5>
- Whitelaw, S., Mamas, M. A., Topol, E., & Van Spall, H. G. C. (2020). Applications of digital technology in COVID-19 pandemic planning and response. *The Lancet Digital Health*, 2(8), e435–e440. [https://doi.org/10.1016/S2589-7500\(20\)30142-4](https://doi.org/10.1016/S2589-7500(20)30142-4)
- Yang, Y., Wang, Q., Zhu, H., & Wu, G. (2012). What are the effective strategic orientations for new product success under different environments? An empirical study of chinese businesses. *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 166–179. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00900.x>
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>