



Kapabilitas Dinamis dalam Memediasi Pengaruh Kesiapan untuk Berubah dan Kepemimpinan yang Lincah terhadap Ekosistem Digital UKM

Hasan Abdul Rozak¹⁾
R Basiya²⁾, Ika Rosyada Fitriati³⁾

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Stikubank, Semarang, Indonesia

¹⁾hasanarozak@edu.unisbank.ac.id

²⁾rbasiya@edu.unisbank.ac.id

³⁾ikarosyada@edu.unisbank.ac.id

Abstract

This study aims to describe and analyze the effect of readiness for change and agile leadership on the dynamic capabilities of SMEs. Furthermore, this study also examines the influence of dynamic capabilities on strengthening the digital ecosystem of SMEs. If SMEs are ready to change and have agile leadership, it will increase their dynamic capabilities. This dynamic capability of SMEs will ultimately improve the lives and long-term sustainability of SMEs in the digital world. This type of research is explanatory research to analyze SMEs' digital ecosystem improvement. This research uses regression analysis methods and path analysis in managing data. The sampling technique used non-random sampling with a purposive sampling method. Data were collected from 250 SMEs in Central Java through a questionnaire. The results of the study show that readiness for change and agile leadership can increase the dynamic capabilities of SMEs. The increasing dynamic capabilities of SMEs are proven to be able to strengthen the digital ecosystem for SMEs. The results of this study are expected to contribute to SMEs strengthening the growth of the digital economy in Indonesia. The urgency of this research relates to factors that can strengthen the SME digital ecosystem and contribute to improving the economy.

Keywords: *dynamic capability, readiness to change, agile leadership, digital ecosystem, SMEs.*



PENDAHULUAN

Era digital memberikan tantangan terbesar bagi para UKM, yaitu bagaimana meningkatkan aksesabilitas UKM untuk go-digital dan meningkatkan kapabilitas UKM sehingga menghasilkan produk yang mampu bersaing dengan produk-produk asing yang telah membanjiri *e-commerce* Indonesia. Di era digital ini semua sektor bisnis, khususnya UKM dituntut untuk menyesuaikan dengan perubahan agar mampu bertahan dan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Digitalisasi dalam bidang ekonomi ini berpotensi memberikan kemudahan bagi para UKM untuk mempermudah memasarkan produknya, tidak hanya di pasar domestik namun juga pasar internasional atau setidaknya melintas ke pasar regional ASEAN atau *cross border*. Dengan upaya digitalisasi terhadap UKM, harapannya UKM akan memiliki ekosistem bisnis digital yang terintegrasi dengan baik sehingga dapat terus bersaing dalam dunia bisnis. Digitalisasi menjadikan UKM memiliki akses aplikasi teknologi informasi siap pakai untuk mendukung fungsi bisnis, seperti pemasaran (misalnya *platform* untuk e-niaga, termasuk aplikasi media sosial); keuangan dan akuntansi (misalnya pembayaran melalui aplikasi seluler) serta sumber daya manusia (misalnya alat kolaboratif, seperti konferensi video untuk koordinasi).

Ekosistem Digital merupakan sistem evolusioner, yang mengatur sendiri, yang dapat berkontribusi pada keberlanjutan pengembangan lokal dan regional melalui platform perangkat lunak yang terdefinisi dengan baik, terintegrasi dan tersebar luas untuk organisasi (Matopoulos et al., 2012) atau merupakan sebuah rencana strategis sebuah organisasi (Kutsikos et al., 2014), (Kraus et al., 2019). Kemampuan dinamis juga dianggap sebagai pendekatan yang cocok untuk mempelajari efek sistem informasi atau kemampuan spesifik teknologi informasi pada organisasi (Rialti et al., 2019). Dengan adanya kemampuan dinamis inilah diharapkan UKM akan dapat terus mempertahankan sustainability dalam menerapkan digitalisasi bisnis di era sekarang ini terutama dengan mengetahui kesiapan untuk berubah pada seluruh stakeholder UKM terutama pemilik. Sebab di era digital saat ini, selain kemampuan, juga penting untuk selalu siap dalam menyikapi transformasi bisnis.

Belajar untuk menghadapi perubahan organisasi dan secara efektif menerapkan program perubahan dapat difasilitasi melalui penyelidikan kesiapan organisasi untuk berubah (Vakola, 2014). Konsep kesiapan menarik, karena reaksi karyawan terhadap perubahan memainkan peran penting dalam setiap perubahan organisasi (Oreg et al., 2011). Dalam dunia kompetitif saat ini, penekanan lebih besar diberikan pada masalah seperti seberapa cepat dan fleksibel organisasi dapat bereaksi terhadap perubahan yang terus-menerus terjadi di lingkungan sekitarnya. Masalah-masalah ini didasarkan pada paradigma penting yang disebut sebagai kelincahan (Perker et al., 2015). Kelincahan dianggap sebagai dasar kritis untuk organisasi modern saat ini dan diperlukan untuk kelangsungan hidup mereka (Sanatigar et al., 2017). Semakin cepatnya perubahan kondisi pasar dan fleksibilitas organisasi, menunjukkan bahwa organisasi membutuhkan tim yang terorganisir sendiri dan kepemimpinan yang gesit (Dikert et al., 2016). Seorang pemimpin yang lincah mampu mengatasi ketidaktahuan secara mendetail, serta mampu dengan cepat mengatasi masalah yang kompleks melalui langkah-langkah

yang tepat (McPherson, 2016). Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini akan mengkaji pentingnya kapabilitas dinamis bagi UKM, dengan menentukan pengaruh kesiapan untuk berubah dan kepemimpinan yang lincah. Selanjutnya akan dikaji pula dampak dari kapabilitas dinamis terhadap terwujudnya ekosistem digital UKM. Adapun urgensi penelitian ini berhubungan dengan faktor yang dapat menguatkan ekosistem digital UKM.

TELAAH PUSTAKA

Kesiapan untuk berubah terhadap kapabilitas dinamis

"Kesiapan" didefinisikan sebagai keyakinan, sikap, dan niat individu mengenai sejauh mana perubahan diperlukan dan kapasitas organisasi untuk berhasil melakukan perubahan itu (Bouckennooghe & Devos, 2008). Untuk memperoleh tanggapan yang menguntungkan ini, kepemimpinan yang bertanggung jawab atas perubahan yang diusulkan diinstruksikan untuk menyusun pesan perubahan yang membahas lima sentimen kesiapan: perbedaan, kemanjuran, kepastian, dukungan utama, dan valensi pribadi (Hemme et al., 2018). Lebih lanjut dijelaskan bahwa organisasi dalam mengimplementasikan dan mengelola perubahan harus dengan kesiapan apabila tidak ingin segala upayanya gagal. Kesiapan individu untuk berubah adalah faktor penentu keberhasilan karena organisasi hanya mengubah dan bertindak melalui anggotanya, dan bahkan kegiatan paling kolektif yang terjadi dalam organisasi adalah hasil dari penggabungan kegiatan anggota organisasi secara individu (Vakola, 2014). Sebagai konsep tingkat organisasi, kesiapan untuk perubahan mengacu pada komitmen bersama anggota organisasi untuk menerapkan perubahan dan keyakinan bersama pada kemampuan kolektif mereka untuk melakukannya (Budhiraja, 2019). Sehingga kesiapan untuk berubah merupakan keyakinan, sikap, dan niat individu dalam mengimplementasikan dan mengelola perubahan yang mengacu pada komitmen bersama anggota organisasi sebagai faktor penentu keberhasilan atas dasar keyakinan bersama pada kemampuan kolektif untuk menyesuaikan dengan perubahan.

Dimensi untuk mengukur kesiapan untuk berubah dalam pengaruhnya terhadap kapabilitas dinamis antara lain, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, pelatihan, pengukuran dan sistem penghargaan (Al-Balushi et al., 2014). Selain itu, lima faktor kesiapan utama, yaitu: (1) kepemimpinan dan visi; (2) komitmen dan sumber daya manajemen; (3) menghubungkan *lean six sigma* dengan strategi perusahaan; (4) fokus pelanggan; dan (5) memilih orang yang tepat (Antony, 2014). Kesiapan untuk berubah diukur dengan menggunakan dimensi: *Commitment of managers to change due to new implementations; Commitment of employees to change due to new implementations; Communication of information; Clearly defined (financial) benefits/outcome of quality methods; Clear definition of customer requirements; and Knowledge and training in quality methods* (Uluskan et al., 2018). Selain itu, kesiapan untuk berubah juga dapat diukur dengan menggunakan dimensi *Core self-evaluations, Perceived impa* dinyatakan faktor penentu *change* kesiapan untuk berubah terdiri atas: *top management involvement, organizational infrastructure, employees attribute, employees attitude, active involvement of employees,*

development of skill set, augmented social interaction, and systematize the change (Budhiraja, 2019).

Penelitian terdahulu menemukan bahwa kesiapan untuk perubahan terkait dengan niat *turnover* yang terkait dengan tingkat absensi yang lebih tinggi dan *turnover actual*, artinya semakin tidak siap seorang individu dalam menyikapi perubahan maka akan semakin tinggi tingkat absensi dan *turnover* (Chênevert et al., 2019). Sementara penelitian lain menyatakan bahwa kesiapan untuk perubahan berpengaruh terhadap engagement dan kemampuan dinamis organisasi (Vakola, 2014), (Hemme et al., 2018), (Uluskan et al., 2018).

Kepemimpinan yang lincah terhadap kapabilitas dinamis

Pemimpin yang lincah dapat membimbing tim dan terus-menerus memengaruhi perilaku tim dengan mendefinisikan, menyebarluaskan, dan mempertahankan visi organisasi (Perker et al., 2015). Pengusaha yang gesit terobsesi dengan memberikan nilai kepada pelanggan. Dalam organisasi yang gesit, “fokus pelanggan” berarti bahwa setiap orang di dalam organisasi memiliki pandangan yang jelas kepada pelanggan utama dan dapat melihat bagaimana pekerjaan mereka menambah nilai bagi pelanggan (Denning, 2018). Seluruh lingkungan kinerja, apa pun itu, adalah yang bergerak cepat saat ini dan kelincahan merupakan kunci untuk tetap berada dalam permainan bisnis (Marques, 2018). Kepemimpinan yang lincah berarti kelincahan dalam mempengaruhi orang lain dan membuat perubahan yang diinginkan (Sanatigar et al., 2017). Kelincahan (*agility*) dianggap sebagai salah satu keterampilan utama bagi para manajer saat ini dan seorang manajer yang tangkas yang memiliki banyak keterampilan dengan fleksibilitas dan kecepatan dapat memfasilitasi pencapaian keberhasilan organisasi yang lebih besar, dengan siap untuk memenuhi tantangan dunia saat ini (Buhler, 2010). Sehingga kepemimpinan yang lincah merupakan kepemimpinan yang gesit/lincah yang dapat membimbing tim dan terus-menerus memengaruhi perilaku tim untuk selalu memberikan nilai kepada pelanggan dengan memiliki banyak keterampilan dengan fleksibilitas dan kecepatan yang mampu memfasilitasi keberhasilan organisasi yang lebih besar untuk selalu siap memenuhi tantangan dunia bisnis. Pemimpin yang lincah mampu menetapkan prinsip panduan, mengembangkan strategi, dan membangun mekanisme yang akan mengarah pada transisi yang mulus menuju ketangkasan organisasi (Attar & Abdul-Kareem, 2020).

Dimensi kepemimpinan yang lincah ialah sense of urgency and direction, hard work upfront – sets expectations and norms, shares responsibility and mutual accountability, effective in recognising problems and making decisions, commitment and trust among members, balances individual and group needs, cohesive without stifling individuality, confronts differences and deals with conflicts, deals with minority opinions effectively, dan effective communication methods (Perker et al., 2015). Panduan kepemimpinan gesit terdiri atas: kemampuan intrinsik untuk menghadapi perubahan; pandangan organisasi, sistem adaptif; pengakuan akan batasan kontrol eksternal; pendekatan penyelesaian masalah secara keseluruhan yang bersifat humanistik; kemampuan kolektif tim otonom sebagai mekanisme pemecahan masalah dasar; membatasi perencanaan di muka ke minimum berdasarkan asumsi

ketidakpastian; kemampuan beradaptasi; bereaksi sesuai dengan hasil yang muncul dari tim yang dikelola sendiri; dan mengelola hasil (Gardner et al., 2005). Dimensi lain dari *agile leadership* antara lain *customer-first mindset, focus on the road map for the future, continuous creation of new businesses, multiple paths to yes, willingness to take risks and acquire new institutional skills, and turning institutional skills into new businesses* (Denning, 2018). Sedangkan menurut (Sanatigar et al., 2017) dimensi untuk mengukur *agile leadership* ialah *collaboration and nurturance, accepting diversity, competency, innovation and creativity, transparency and trust, flexible structure, appropriate and smooth, regulations and directives, new methods and processes for performing work, robust – high speed and updated hardware and infrastructures, appropriate and timely software and programs*. *Agile leadership* berpengaruh terhadap kapabilitas dinamis sebuah organisasi (Perker et al., 2015), (McPherson, 2016), (Denning, 2018), (Marques, 2018).

Ekosistem Digital

Ekosistem digital adalah sistem yang mengatur diri sendiri, skalabel, dan berkelanjutan yang terdiri dari entitas digital yang heterogen dan interrelasinya yang berfokus pada interaksi antar entitas untuk meningkatkan utilitas sistem, mendapatkan manfaat, dan mempromosikan pertukaran informasi (Sussan & Acs, 2017). Ekosistem digital memiliki semacam sifat *self-generative* yang bekerja pada logika berorientasi layanan di mana pengguna dapat bertindak sebagai penyedia pada saat yang sama (Kraus et al., 2019). Sehingga digital ecosystem merupakan suatu gagasan ekosistem teknologi yang berorientasi layanan untuk memfasilitasi operasional yang berfokus pada industry digital dan interaksi antar entitas untuk meningkatkan utilitas sistem, mendapatkan manfaat, dan mempromosikan pertukaran informasi.

Digital ecosystem dapat diukur dengan dimensi *Institutional entrepreneurship, Transaction costs, Digital technology, dan Online social capital* (Kraus et al., 2019), (Sussan & Acs, 2017), (Wu & Chen, 2018). *Dimensi digital ecosystem terdiri atas governance, regulations and industrial policy; human capital, knowledge and practices; service and technical infrastructure; and business and financial conditions* (Matopoulos et al., 2012).

Kapabilitas Dinamis dan Ekosistem Digital

Kapabilitas dinamis terkait dengan kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara memadai dan tepat waktu dengan lingkungan yang berubah dengan mengkonfigurasi ulang proses dan sumber daya internal atau eksternal, dengan kompetensi yang ada (Yu et al., 2017). Kemampuan dinamis akan memungkinkan penyebaran pengetahuan kepada semua orang dalam organisasi (Rialti et al., 2019) yang diperlukan untuk basis sumber daya dan kemampuan mereka agar tetap kompetitif, khususnya dalam menghadapi lingkungan pasar yang berubah (Schilke et al., 2018). Tidak adanya kemampuan dinamis dipandang sebagai ancaman yang dapat menghambat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan tingkat kinerja di lingkungan yang baru dan terus berubah (Gnizy et al., 2014). Kemampuan dinamis dicirikan oleh pola jangka panjang yang gigih dari perilaku perusahaan yang memfasilitasi adaptasi (Zollo & Winter, 2002)

namun mereka tidak secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Sehingga kemampuan dinamis merupakan kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara memadai dan tepat waktu dengan lingkungan yang berubah untuk basis sumber daya dan kemampuan mereka agar tetap kompetitif dengan menyebarkan pengetahuan kepada semua orang dalam organisasi dalam pola jangka panjang yang gigih.

Kapabilitas dinamis dapat diukur dari *marketing program adaptation*, dan *local integration* (Gnizy et al., 2014). *Dynamic capabilities juga dapat diukur dengan integration of individuals' expertise in the organization; culture, orientation and leadership; dan corporate strategies* (Oliva et al., 2018). Dimensi lainnya yaitu *markets, technologies and regulations* (Park et al., 2018) *sensing, seizing, transforming* (Tallott & Hilliard, 2016) *the ability to identify and explore emerging opportunities and new sources of competitive advantages* (Bamel & Bamel, 2018); (Schilke et al., 2018) *sensing, learning, integrating, and coordinating capability* (Hernández-Linares et al., 2018) *strong coordination, and competitive response to the rivals* (Rehman & Saeed, 2018).

Kapabilitas dinamis berpengaruh terhadap faktor sukses UKM salah satunya ialah menuju bisnis digital (Gnizy et al., 2014). Selanjutnya kapabilitas dinamis yang diukur dengan *market conditions, technology and regulation* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dalam mendorong bisnis digital (Rialti et al., 2019), (Oliva et al., 2018), (Park et al., 2018), (Tallott & Hilliard, 2016).

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* untuk menganalisis peningkatan digital ekosistem pada UKM. Teknik sampling menggunakan non random sampling dengan metode purposive sampling. Sample penelitian ini melibatkan 250 pemilik/pemimpin/manajer UKM di Jawa Tengah sebagai responden. Kriteria responden dalam penelitian ini yaitu UKM yang memiliki minimal 10 orang karyawan, dan menggunakan *Information Technology* dalam kegiatan rantai pasokannya, misalnya dalam pengadaan bahan baku, proses produksi, dan *product delivery* kepada customer. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan penyebaran daftar pertanyaan yang disusun secara berjenjang berdasarkan skala pengukuran Likert 1 – 5.

Penelitian ini menggunakan metode analisis dalam mengelola data dan untuk menguji hipotesis dengan *The Structural Equational Modelling (SEM)* yang dioperasikan melalui program *Partial Least Squares (PLS)*. Teknik analisis data menggunakan SEM dilakukan untuk menjelaskan secara menyeluruh hubungan antara variabel yang ada dalam penelitian.

Pada penelitian ini untuk mengukur seberapa besar tingkat terwujudnya ekosistem digital pada UKM dengan menggunakan dimensi *digital technology, institutional entrepreneurship, dan online social capital* (Matopoulos et al., 2012), (Kraus et al., 2019), (Sussan & Acs, 2017), (Wu & Chen, 2018). Sementara untuk mengetahui kapabilitas dinamis digunakan dimensi *sensing capability, adaptive capability, learning capability, networking capability, innovative capability, integrating capability, dan coordinating capability* (Gnizy et al., 2014), (Oliva et al., 2018), (Park et al., 2018), (Tallott & Hilliard, 2016), (Hernández-Linares et al., 2018), (Rehman & Saeed, 2018). Dimensi untuk mengukur kesiapan untuk berubah antara lain

organizational culture, organizational infrastructure, commitment and management resources, dan Communication climate (Vakola, 2014), (Budhiraja, 2019), (Al-Balushi et al., 2014), (Antony, 2014). Lebih lanjut dimensi untuk mengukur kepemimpinan yang lincah antara lain: *shares responsibility, effective in recognising problems dan making decisions, adaptive systems, and flexible structure* (Perker et al., 2015), (Sanatigar et al., 2017), (Denning, 2018).

PEMBAHASAN

Pengujian model konseptual yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi pengujian measurement model dan struktural model untuk menguji hipotesis dengan menggunakan WrapPLS sebagai alat analisis.

Measurement Model (Outer Model)

Hasil penelitian menunjukkan indikator-indikator dalam penelitian ini valid dan reliabel, karena sudah memenuhi validitas konvergen (Tabel 1). Nilai *loading factor* harus lebih besar 0,7, namun nilai 0,4-0,7 masih bisa diterima. Selain itu, juga dilihat dari nilai *Average Variance Extracted (AVE)* harus lebih besar dari 0,5. Uji validitas diskriminan juga menunjukkan bahwa model memenuhi validitas diskriminan. Hasil pengujian menunjukkan nilai akar kuadrat AVE lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk.

Tabel 1. Nilai Combined Loadings dan Cross –Loading

Variabel	Nilai <i>Loading</i>	AVE	<i>p-value</i>	Keterangan
Kesiapan untuk Berubah		0.730		
KuB1	0.865		<0,001	Valid
KuB2	0.814		<0,001	Valid
KuB3	0.927		<0,001	Valid
KuB4	0.805		<0,001	Valid
Kepemimpinan yang Lincah		0.721		
KL1	0.777		<0,001	Valid
KL2	0.899		<0,001	Valid
KL3	0.882		<0,001	Valid
KL4	0.833		<0,001	Valid
Kapabilitas Dinamis		0.585		
KD1	0.816		<0,001	Valid
KD2	0.835		<0,001	Valid
KD3	0.751		<0,001	Valid
KD4	0.752		<0,001	Valid
KD5	0.763		<0,001	Valid
KD6	0.729		<0,001	Valid
KD7	0.697		<0,001	Valid
Ekosistem Digital		0.757		
ED1	0.804		<0,001	Valid
ED2	0.760		<0,001	Valid
ED3	0.806		<0,001	Valid

Sumber: Output WrapPLS

Tabel 2. Korelasi antar variabel dengan *Square Roots of AVEs*

	KuB	KL	KD	ED
KuB	0.854	0.647	0.735	0.577
KL	0.647	0.849	0.639	0.422
KD	0.735	0.639	0.765	0.598
ED	0.577	0.422	0.598	0.791

Sumber: Output WrapPLS

Struktural Model (*Inner Model*)

Koefisien determinan digunakan untuk mengukur kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Nilai *R-square* yang diharapkan adalah antara 0 dan 1. Hasil *R-square* dari semua variabel endogen menunjukkan kemampuan memprediksi model. Nilai *R-square* 0.75, 0.50 dan 0.25 (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017) menunjukkan bahwa kemampuan variabel endogen dalam memprediksi model adalah (Kuat, moderat, dan lemah).

Tabel 3. Hasil R-Square

Variabel	R-Squared	Adjusted R-Squared
Kapabilitas Dinamis	0.606	0.603
Ekosistem Digital	0.344	0.339

Sumber: Output WrapPLS

Dari hasil uji *R-square* (tabel 1), dapat disimpulkan bahwa variabel endogen kapabilitas dinamis dan ekosistem digital mempunyai kemampuan moderate (0.606 dan 0.344) dalam memprediksi model. Dapat dikatakan bahwa kesiapan untuk berubah dan kepemimpinan yang lincah mempunyai kemampuan memprediksi (60.6%) pada kapabilitas dinamis, sedangkan sisanya ditentukan variabel lain di luar penelitian ini. Selanjutnya, variabel *eksogen* kesiapan untuk berubah dan kepemimpinan yang lincah mempunyai kemampuan prediksi (34.4%) pada ekosistem digital, sedangkan sisanya dipengaruhi variabel lain di luar penelitian ini.

Tabel 4. Hasil Path Coefficient Method WrapPLS

Hipotesis	Path Coefficients	P-Value	Kesimpulan
H1: Semakin tinggi tingkat kesiapan untuk berubah, maka semakin tinggi pula kapabilitas dinamis UKM	0.589	< 0.001	Terdukung
H2: Semakin tinggi tingkat kelincahan kepemimpinan, maka semakin tinggi kapabilitas dinamis UKM	0.529	< 0.001	Terdukung
H3: Semakin tinggi kapabilitas dinamis UKM, maka ekosistem digital akan semakin terwujud	0.324	< 0.001	Terdukung

Sumber: Output WrapPLS



Pengaruh langsung kesiapan untuk berubah UKM terhadap terwujudnya ekosistem digital mempunyai nilai koefisien 0.589 dan nilai p-value sebesar $<0,001$ (p-value $<0,05$). Hasil analisis tersebut sesuai dengan prediksi yang telah dibuat, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H1) terdukung. Ini sejalan dengan penelitian oleh (Uluskan et al., 2018). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kesiapan untuk berubah, maka semakin tinggi kapabilitas dinamis UKM. Hasil uji hipotesis ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kesiapan untuk berubah, maka semakin tinggi pula kapabilitas dinamis UKM. Kapabilitas dinamis UKM ditentukan oleh tingkat kesiapan untuk berubah. Kesiapan untuk berubah yang dimiliki UKM akan memberikan kapabilitas seperti beradaptasi, pembelajaran, networking, integrasi, dan koordinasi, sehingga kapabilitas dinamis dapat tercapai.

Hipotesis kedua menguji pengaruh kepemimpinan yang lincah terhadap kapabilitas dinamis mempunyai nilai koefisien 0.529 dan nilai p-value sebesar $<0,001$ (p-value $<0,05$). Hasil analisis tersebut juga sesuai dengan prediksi yang telah dibuat, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua (H2) terdukung. Ini sejalan dengan penelitian oleh (Denning, 2018), (Marques, 2018). UKM dengan kepemimpinan yang lincah (Sanatigar et al., 2017) yang ditandai dengan adanya kemampuan berkolaborasi dan *nurturance*, penerimaan keberagaman, kompetensi, inovasi dan *directives*, penemuan metode dan proses baru untuk peningkatan kinerja, *robust – high speed* dan *update hardware* dan infrastruktur, *appropriate and timely software and programs*, terbukti berpengaruh pada tingkat kapabilitas dinamis dalam UKM. Hal ini menunjukkan peningkatan kemampuan kepemimpinan yang lincah pada UKM, terbukti mampu meningkatkan kapabilitas dinamis mereka. Seorang pemimpin yang mampu dapat menerapkan nilai dan pengalaman ke berbagai layanan atau bidang bisnis yang tampak sama sekali berbeda (McPherson, 2016).

Sementara itu, pengaruh kapabilitas dinamis terhadap terwujudnya digital ekosistem UKM mempunyai nilai koefisien 0.324 dan nilai *p-value* sebesar $<0,001$ (p-value $<0,05$). Hasil analisis tersebut sesuai dengan prediksi yang telah dibuat, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga (H3) terdukung. Ini sejalan dengan penelitian oleh (Park et al., 2018), kapabilitas dinamis yang terdiri dari *market conditions, technology and regulation* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dalam mendorong ekosistem bisnis digital (Rialti et al., 2019). Pada akhirnya penelitian ini berhasil membuktikan bahwa, tingkat kapabilitas dinamis yang tinggi memberikan kontribusi yang signifikan untuk mewujudkan ekosistem digital bagi para UKM. Sedangkan kapabilitas dinamis UKM akan terwujud jika pemimpin memiliki kelincahan dan kesiapan untuk berubah.

KESIMPULAN

Tujuan pertama dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh tingkat kesiapan untuk berubah terhadap tingkat kapabilitas dinamis pada UKM. Temuan ini didukung oleh penelitian sebelumnya (Oreg et al., 2011), (Hemme et al., 2018), (Uluskan et al., 2018) yang menyebutkan bahwa menyatakan bahwa kesiapan untuk perubahan berpengaruh terhadap engagement dan kemampuan dinamis organisasi.



Tujuan kedua telah menguji pengaruh kepemimpinan yang lincah terhadap tercapainya kapabilitas dinamis UKM. Hasil penelitian ini memverifikasi bahwa adanya kesiapan untuk berubah dan kepemimpinan yang lincah pada UKM, menjadi salah satu persyaratan bagi tumbuhnya kapabilitas dinamis untuk dapat mewujudkan ekosistem digital bagi para UKM. Hasilnya memastikan bahwa keberadaan kepemimpinan yang lincah adalah antededen dari kapabilitas dinamis dalam rangka untuk dapat mewujudkan ekosistem digital bagi UKM.

Poin utama dari temuan ini adalah UKM harus memiliki kesiapan untuk berubah dan kepemimpinan yang lincah, sehingga mampu meningkatkan kapabilitas dinamis. Pada akhirnya, tingkat kapabilitas yang tinggi yang dimiliki oleh para UKM ini berpengaruh bagi terwujudnya ekosistem digital bagi mereka

Namun penelitian ini memiliki aspek keterbatasan sebagai berikut. Pertama, desain penelitian adalah *cross-sectional*, dan desain penelitian tidak dapat memastikan bahwa hubungan kausal yang ditetapkan dalam hipotesis; bahkan hasilnya cenderung konsisten dengan penalaran teoritis. Penelitian selanjutnya dapat memberi alternatif solusi masalah ini dengan menerapkan desain longitudinal. Kedua, penelitian ini menganalisis kapabilitas dinamis seperti, *sensing capability, adaptive capability, learning capability, networking capability, innovative capability, integrating capability, and coordinating capability*. Namun demikian, pendekatan yang lebih spesifik mungkin diperlukan untuk dapat memanfaatkan sepenuhnya dari setiap proses bagi terwujudnya ekosistem digital. Sehingga, ketika UKM membutuhkan kreativitas dan eksperimen untuk menghadapi skenario perubahan radikal, kepemimpinan yang lincah mungkin paling sesuai. Sedangkan dalam situasi yang lebih stabil, gaya kepemimpinan lain mungkin lebih tepat, karena semua organisasi bahkan UKM sekalipun pada dasarnya mengejar stabilitas. Dalam hal ini studi yang akan datang dapat mencoba menguraikan jenis kepemimpinan lain dengan pengaturan lingkungan dan waktu yang berbeda. Penelitian ini hanya menguji pengaruh langsung antara kesiapan untuk berubah dan kepemimpinan yang lincah terhadap kapabilitas UKM. Kemudian menguji pengaruh langsung antara kapabilitas dinamis terhadap terwujudnya ekosistem digital. Untuk penelitian selanjutnya diperlukan pengujian tingkat kemampuan kapabilitas dinamis dalam UKM untuk memediasi kesiapan untuk berubah dan kepemimpinan yang lincah terhadap terwujudnya ekosistem digital.

DAFTAR REFERENSI

- Al-Balushi, S., Sohal, A. S., Singh, P. J., Al Hajri, A., Al Farsi, Y. M., & Al Abri, R. (2014). Readiness factors for lean implementation in healthcare settings--a literature review. *Journal of Health Organization and Management*, 28(2), 135–153.
- Antony, J. (2014). Readiness factors for the Lean Six Sigma journey in the higher education sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), 257–264. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2013-0077>
- Attar, M., & Abdul-Kareem, A. (2020). The Role of Agile Leadership in Organisational Agility. *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, 171–191. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201011>



- Bamel, U. K., & Bamel, N. (2018). Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1555–1572. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0460>
- Bouckennooghe, D., & Devos, G. (2008). Psychological Change Climate as a Crucial Catalyst of Readiness for Change. In *A Dominance Analysis* (D/2007/7012/54; Vol. 2008, Issue 1). <https://doi.org/10.5465/ambpp.2008.33661178>
- Budhiraja, S. (2019). Organizational readiness for change: an inherent concern for Indian small and medium enterprises (SMEs). *Development and Learning in Organizations*. <https://doi.org/10.1108/DLO-09-2018-0118>
- Buhler, P. (2010). The Agile Manager. *Supervision*, 71(12), 18–20.
- Chênevert, D., Kilroy, S., & Bosak, J. (2019). The role of change readiness and colleague support in the role stressors and withdrawal behaviors relationship among health care employees. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2018-0148>
- 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>
- Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87–108. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013>
- Gardner, W., Avolio, B., & Walumbwa, F. (2005). *Authentic Leadership Theory & Practice*. Elsevier Science.
- Gnizy, I., Baker, W. E., & Grinstein, A. (2014). Proactive learning culture: A dynamic capability and key success factor for SMEs entering foreign markets. *International Marketing Review*, 31(5), 477–505. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2013-0246>
- Hemme, F., Bowers, M. T., & Todd, J. S. (2018). Change readiness as fluid trajectories: a longitudinal multiple-case study. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1153–1175. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2017-0284>
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., & López-Fernández, M. C. (2018). Dynamic Capabilities and SME Performance: The Moderating Effect of Market Orientation. *Journal of Small Business Management*, 00, 1–26. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12474>
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2019). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 25(2), 353–375. <https://doi.org/10.1108/IJEER-06-2018-0425>
- Kutsikos, K., Konstantopoulos, N., Sakas, D., & Verginadis, Y. (2014). Developing and managing digital service ecosystems: A service science viewpoint. *Journal of Systems and Information Technology*, 16(3), 233–248. <https://doi.org/10.1108/JSIT-02-2014-0015>
- Marques, J. (2018). What's new in leadership? *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 15–18. [Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan \(JIMAT\)
Volume 13 Nomor 2, November 2022](https://doi.org/10.1108/HRMID-04-</p></div><div data-bbox=)



2018-0078

- Matopoulos, A., Herdon, M., Várallyai, L., & Péntek, Á. (2012). Digital business ecosystem prototyping for SMEs. *Journal of Systems and Information Technology*, 14(4), 286–301. <https://doi.org/10.1108/13287261211279026>
- McPherson, B. (2016). Agile, adaptive leaders. *Human Resource Management International Digest*, 24(2), 1–3. <https://doi.org/10.1108/HRMID-11-2015-0171>
- Oliva, F. L., Couto, M. H. G., Santos, R. F., & Bresciani, S. (2018). The integration between knowledge management and dynamic capabilities in agile organizations. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2018-0670>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 462–524.
- Park, H. Y., Misra, K., Reddy, S., Jaber, K., Park, H. Y., Misra, K., Reddy, S., & Jaber, K. (2018). Family firms' innovation drivers and performance: a dynamic capabilities approach. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2017-0039>
- Perker, D. W., Holesgrove, M., & Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 112–128. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Rehman, K. U., & Saeed, Z. (2018). Impact of Dynamic Capabilities on Firm Performance: Moderating Role of Organizational Competencies. *Sukkur IBA Journal of Management and Business*, 2(2), 20. <https://doi.org/10.30537/sijmb.v2i2.92>
- Rialti, R., Marzi, G., Ciappei, C., & Busso, D. (2019). Big data and dynamic capabilities: a bibliometric analysis and systematic literature review capabilities. *Management Decision*, 24(5), 1091–1109. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2018-0821>
- 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>
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390–439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
- Sussan, F., & Acs, Z. J. (2017). The digital entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economic*, 49, 55–73.
- Tallott, M., & Hilliard, R. (2016). Developing dynamic capabilities for learning and internationalization: A case study of diversification in an SME. *Baltic Journal of Management*, 11(3), 328–347.
- Uluskan, M., McCreery, J. K., & Rothenberg, L. (2018). Impact of quality management practices on change readiness due to new quality



-
- implementations. *International Journal of Lean Six Sigma*, 9(3), 351–373. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-05-2017-0049>
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership and Organizational Journal*, 35(3), 195–209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>
- Wu, C., & Chen, T. (2018). Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 74(February), 75–84. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.003>
- Yu, X., Meng, X., & Chen, Y. (2017). Technological Forecasting & Social Change Work-family conflict, organizational ambidexterity and new venture legitimacy in emerging economies. *Technological Forecasting & Social Change*, October, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.10.003>
- Zollo, M., & Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.