

Pengaruh Adaptasi Model Bisnis Digital pada UMKM Fesyen terhadap Daya Saing di Pasar Nasional Indonesia

Frans Sudirjo¹, Titik Haryanti²

¹ Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

² Politeknik Tunas Pemuda

Info Artikel

Article history:

Received Okt, 2025

Revised Okt, 2025

Accepted Okt, 2025

Kata Kunci:

Adaptasi Model Bisnis Digital;
Daya Saing; Kapabilitas Digital;
Spss 25; UMKM Fesyen

Keywords:

Competitiveness; Digital Business
Model Adaptation; Digital
Capabilities; Fesyen Msmes; Spss
25

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji pengaruh adaptasi model bisnis digital dan kapabilitas digital terhadap daya saing UMKM fesyen di pasar nasional Indonesia. Meningkatnya pengaruh transformasi digital dalam sektor fesyen menuntut para pelaku UMKM untuk memperkuat model bisnis strategis dan kompetensi teknologinya agar tetap kompetitif. Dengan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, data dikumpulkan dari 120 responden yang terdiri atas pemilik dan manajer UMKM fesyen di berbagai wilayah Indonesia. Respons diukur menggunakan skala *Likert* (1–5) dan dianalisis dengan bantuan SPSS versi 25, meliputi uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, serta analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adaptasi model bisnis digital dan kapabilitas digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya saing UMKM, dengan kapabilitas digital berperan sebagai faktor utama yang menerjemahkan inovasi menjadi kinerja bisnis. Model regresi menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut menjelaskan proporsi yang signifikan terhadap variansi daya saing UMKM. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan berkelanjutan terhadap kompetensi digital dan adaptasi model strategis sangat penting untuk mempertahankan keunggulan pasar. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi pemilik UMKM, pembuat kebijakan, dan pemangku kepentingan industri dalam merumuskan strategi transformasi digital yang efektif bagi industri fesyen Indonesia.

ABSTRACT

This study examines the effect of digital business model adaptation and digital capabilities on the competitiveness of fesyen MSMEs in Indonesia's national market. The increasing influence of digital transformation in the fesyen sector has required MSMEs to strengthen both their strategic business models and technological competencies to remain competitive. Using a quantitative research approach, data were collected from 120 respondents, consisting of owners and managers of fesyen MSMEs across various Indonesian regions. Responses were measured using a Likert scale (1–5) and analyzed through SPSS version 25, involving validity and reliability tests, classical assumption testing, and multiple linear regression analysis. The results indicate that digital business model adaptation and digital capabilities both have a positive and significant effect on MSME competitiveness, with digital capabilities serving as a key factor in translating innovation into performance. The regression model shows that these two variables explain a significant portion of competitiveness variance among MSMEs. The findings emphasize that continuous enhancement of digital competencies and strategic model adaptation are crucial for sustaining market advantage. This research provides practical implications for MSME owners, policymakers, and industry

stakeholders in formulating effective digital transformation strategies for Indonesia's fesyen industry.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Corresponding Author:

Name: Frans Sudirjo

Institution: Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Email: frans-sudirjo@untagsmg.ac.id

1. PENDAHULUAN

Kemajuan pesat teknologi digital telah mentransformasi operasional bisnis dan struktur pasar di seluruh dunia, termasuk di Indonesia. Dalam beberapa tahun terakhir, transformasi digital menjadi kekuatan utama bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), terutama di industri fesyen yang dinamis dan kompetitif. Munculnya platform *e-commerce*, pemasaran digital, dan keterlibatan pelanggan daring mendorong UMKM untuk mengubah model bisnis tradisional menjadi berbasis digital agar tetap relevan di pasar nasional. Adopsi teknologi digital ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperluas jangkauan pasar dan mendorong inovasi dalam strategi konsumen. Sekitar 76% UMKM telah mengintegrasikan *e-commerce*, menghasilkan peningkatan rata-rata pendapatan 45% pada tahun pertama dan penurunan biaya operasional hingga 30% (Fatmah & Atnang, 2025). Di Palembang, penerapan *e-commerce* berkontribusi pada peningkatan penjualan 25–40% dan membuka akses ke segmen pasar baru (I. Putri et al., 2025). Pemasaran melalui media sosial juga berperan penting dalam memperluas daya saing dan jangkauan pasar (Arridho et al., 2025), sementara UMKM yang aktif menjalankan strategi digital menunjukkan peningkatan kinerja penjualan dan retensi pelanggan (Fatmah & Atnang, 2025). Selain itu, penggunaan sistem digital seperti *point-of-sale*, manajemen inventori berbasis cloud, serta *Customer Relationship Management* (CRM) terbukti meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan (Suardana, 2025). Sistem pembayaran digital pun memiliki peran penting dengan hubungan yang signifikan terhadap pertumbuhan bisnis (Arridho et al., 2025).

UMKM fesyen Indonesia berperan penting dalam perekonomian nasional dengan kontribusi signifikan terhadap lapangan kerja dan Produk Domestik Bruto (PDB). Namun, meskipun kontribusinya besar, banyak UMKM fesyen masih menghadapi tantangan dalam beradaptasi dengan era digital, seperti keterbatasan keterampilan digital, infrastruktur teknologi yang belum memadai, serta rendahnya kesadaran terhadap strategi transformasi digital. Untuk mempertahankan daya saing di pasar nasional, UMKM perlu meningkatkan kemampuan adaptasi model bisnis digital, yaitu kemampuan untuk merancang ulang proses bisnis, proposisi nilai, dan strategi keterlibatan pelanggan dengan memanfaatkan teknologi digital. Adaptasi ini memungkinkan pelaku usaha merespons kebutuhan konsumen, dinamika pasar, dan disrupsi teknologi secara lebih efektif. Tantangan utama dalam transformasi digital antara lain keterbatasan sumber daya dan keterampilan teknis (Bahtiar et al., 2025; Purnomo et al., 2024), akses terhadap teknologi yang terbatas serta rendahnya literasi digital (Bahtiar et al., 2025), dan resistensi organisasi terhadap perubahan akibat kurangnya pemahaman tentang transformasi digital (“Understanding Digital Transformation”, 2022). Untuk mengatasinya, kolaborasi antara pemerintah dan sektor swasta menjadi krusial dalam menyediakan dukungan serta mempercepat adopsi teknologi (Bahtiar et al., 2025; Purnomo et al., 2024). Pelatihan keterampilan digital juga sangat penting untuk

meningkatkan literasi dan kemampuan teknologi para pelaku UMKM agar mampu berinovasi serta menyesuaikan model bisnis mereka (Bahtiar et al., 2025). Selain itu, pemanfaatan teknologi digital dalam inovasi model bisnis dapat meningkatkan kinerja UMKM melalui efisiensi operasional dan perluasan jangkauan pasar (P. L. Putri & Widadi, 2024). Transformasi digital juga membuka peluang besar bagi ekspansi pasar, peningkatan efisiensi, serta profitabilitas (Purnomo et al., n.d.; Hariyanti & Kristanti, 2024), sekaligus memastikan keberlanjutan dan daya saing UMKM di pasar global (Hariyanti & Kristanti, 2024).

Pengembangan kapabilitas digital sama pentingnya dengan adaptasi model bisnis digital, karena mengacu pada kemampuan organisasi dalam memanfaatkan alat digital, analitik data, dan inovasi teknologi secara efektif untuk meningkatkan efisiensi operasional serta pengambilan keputusan strategis. Kapabilitas digital memberdayakan UMKM untuk mengintegrasikan teknologi ke berbagai fungsi bisnis, termasuk pemasaran, manajemen rantai pasok, dan pengelolaan hubungan pelanggan. Kombinasi antara adaptasi model bisnis digital dan kapabilitas digital menjadi faktor penting bagi UMKM fesyen dalam mempertahankan serta memperkuat keunggulan kompetitif di pasar Indonesia yang semakin terdigitalisasi. Penelitian sebelumnya menegaskan bahwa transformasi digital tidak hanya meningkatkan kinerja operasional, tetapi juga menciptakan peluang baru untuk inovasi dan ekspansi pasar. Kapabilitas digital berkontribusi signifikan terhadap keunggulan kompetitif bagi UMKM fesyen di Jakarta, meskipun tidak secara langsung memengaruhi kinerja tanpa dimediasi oleh faktor keunggulan kompetitif (Permana et al., 2019). Adopsi alat digital seperti sistem POS, manajemen inventori berbasis *cloud*, dan *Customer Relationship Management* (CRM) terbukti meningkatkan efisiensi operasional dan perluasan pasar, meskipun masih dihadapkan pada tantangan literasi digital rendah dan infrastruktur terbatas (Suardana, 2025).

Inovasi model bisnis digital (*Digital Business Model Innovation / DBMI*) dalam ekonomi kreatif Indonesia, termasuk sektor fesyen, mencakup pola seperti strategi *omnichannel* dan personalisasi berbasis data yang berperan penting dalam peningkatan penjualan dan retensi pelanggan (Syarkani, 2025). Faktor internal seperti kepemimpinan digital dan operasi yang tangkas, serta dukungan eksternal seperti fitur platform dan kebijakan pemerintah, turut memperkuat pelaksanaan DBMI (Syarkani, 2025). Selain itu, adopsi *big data* dalam industri fesyen mendorong peningkatan kinerja UMKM melalui pengambilan keputusan yang lebih akurat dan percepatan inovasi, dengan strategi diferensiasi yang memediasi hubungan antara penggunaan data dan hasil yang lebih baik (Young & Sudharthio, 2025). Namun demikian, penelitian yang menelaah efek gabungan antara adaptasi model bisnis digital dan kapabilitas digital terhadap daya saing UMKM—khususnya di sektor fesyen dalam konteks pasar nasional Indonesia—masih terbatas. Mengingat karakteristik industri fesyen yang bergantung pada kreativitas, adaptasi tren, dan keterlibatan pelanggan, pemahaman tentang hubungan ini menjadi sangat penting untuk merancang strategi transformasi digital yang efektif.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh adaptasi model bisnis digital dan kapabilitas digital terhadap daya saing UMKM fesyen di Indonesia. Secara khusus, penelitian ini menelaah bagaimana adaptasi model bisnis digital dapat meningkatkan daya saing perusahaan dan bagaimana kapabilitas digital memperkuat hubungan antara adaptasi model bisnis dengan keunggulan kompetitif. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan skala *Likert*, dan analisis data dilakukan menggunakan SPSS versi 25. Data diperoleh dari 120 responden yang merupakan pelaku UMKM fesyen di berbagai wilayah Indonesia. Signifikansi penelitian ini terletak pada kontribusinya terhadap ranah akademik dan praktis. Secara akademik, penelitian ini memperkaya literatur mengenai transformasi digital dan daya saing UMKM di negara berkembang. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan wawasan berharga bagi manajer, pengusaha, dan pembuat kebijakan UMKM untuk merancang strategi digital yang lebih efektif dan selaras dengan peta jalan ekonomi digital nasional Indonesia.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. *Digital Business Model Adaptation*

Adaptasi model bisnis digital menjadi hal yang krusial bagi UMKM di industri fesyen Indonesia untuk dapat berkembang di era digital. Transformasi ini mencakup integrasi teknologi digital seperti *e-commerce*, media sosial, dan analitik data guna meningkatkan pengalaman pelanggan, memperluas jangkauan pasar, serta meningkatkan efisiensi operasional. Adopsi strategis terhadap teknologi tersebut memungkinkan UMKM merespons perubahan lingkungan dan disrupsi teknologi secara efektif, sehingga menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Penerapan pemasaran melalui media sosial, platform *e-commerce*, dan sistem pembayaran digital terbukti berkontribusi signifikan terhadap pertumbuhan bisnis dan daya saing UMKM Indonesia dengan mengoptimalkan efisiensi operasional dan memperluas jangkauan pasar (Arridho et al., 2025). Integrasi alat digital menjadi elemen penting bagi UMKM untuk mempertahankan keunggulan kompetitif di era Industri 4.0 (Arridho et al., 2025). Inovasi model bisnis digital (*Digital Business Model Innovation / DBMI*) melibatkan pola seperti strategi *omnichannel*, personalisasi berbasis data, dan pendekatan berbasis komunitas yang sangat relevan di sektor fesyen (Syarkani, 2025). Faktor internal seperti kepemimpinan digital dan operasi yang tangkas, serta dukungan eksternal berupa fitur platform dan kebijakan pemerintah, turut memfasilitasi pelaksanaan DBMI (Syarkani, 2025). Meskipun UMKM menghadapi tantangan berupa keterbatasan sumber daya dan keterampilan digital, transformasi digital tetap membuka peluang besar untuk meningkatkan efisiensi operasional dan perluasan pasar (P. L. Putri & Widadi, 2024). Oleh karena itu, mengatasi hambatan seperti rendahnya literasi digital dan keterbatasan akses terhadap teknologi menjadi langkah penting untuk memastikan keberhasilan transformasi digital (Hariyanti & Kristanti, 2024).

2.2. *Digital Capabilities*

Kapabilitas digital menjadi faktor penting bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) untuk menghadapi tantangan keterbatasan sumber daya dan akses pasar, terutama dalam industri fesyen. Kapabilitas ini memungkinkan perusahaan memanfaatkan alat digital untuk pengambilan keputusan strategis, keterlibatan pelanggan, dan optimalisasi proses bisnis, sehingga meningkatkan daya saing dan ketahanan usaha. Dalam konteks UMKM fesyen, kapabilitas digital berperan penting dalam pengelolaan digital *branding*, operasional *e-commerce*, dan analisis tren, yang menjadi dasar bagi inovasi berkelanjutan dan keunggulan kompetitif jangka panjang. Kapabilitas digital berkontribusi signifikan terhadap keunggulan kompetitif dengan memungkinkan UMKM mengintegrasikan alat digital ke dalam fungsi inti bisnisnya, sehingga memperkuat posisi pasar dan efisiensi operasional (Li, 2025; Permana et al., 2019). Kemampuan ini juga memungkinkan UMKM untuk secara dinamis mengatur ulang sumber daya dan merespons perubahan pasar dengan cepat, sejalan dengan teori *dynamic capabilities* (Li, 2025). Selain itu, kapabilitas digital berperan sebagai faktor mediasi antara transformasi digital dan daya saing, dengan memfasilitasi adopsi teknologi baru seperti AI dan IoT yang meningkatkan efisiensi operasional serta perluasan pasar (Chabalala et al., 2024). Pendekatan transformasi digital yang terstruktur, termasuk peta jalan yang jelas dan investasi pada pengembangan keterampilan digital, sangat penting agar UMKM dapat mengatasi keterbatasan sumber daya dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Li, 2025). Meskipun kapabilitas digital mungkin tidak secara langsung memengaruhi kinerja, keunggulan kompetitif yang dihasilkannya terbukti mampu meningkatkan hasil kinerja organisasi (Permana et al., 2019). Ketika kapabilitas organisasi selaras dengan strategi bisnis digital, hal ini secara signifikan memperkuat kinerja melalui dukungan terhadap inisiatif transformasi digital yang proaktif (Daryono et al., 2025).

2.3. *Competitiveness of Fesyen MSMEs*

Daya saing UMKM di sektor fesyen Indonesia sangat dipengaruhi oleh kemampuan mereka dalam berinovasi dan mengintegrasikan strategi digital. Adopsi pemasaran digital, platform *e-commerce*, dan analitik *big data* menjadi faktor kunci dalam meningkatkan jangkauan pasar, keterlibatan pelanggan, serta efisiensi operasional. Alat-alat digital ini tidak hanya membantu UMKM membedakan produk mereka, tetapi juga memungkinkan respons cepat terhadap tren pasar dan preferensi konsumen. Integrasi unsur tradisional dengan inovasi modern semakin memperkaya penawaran produk, sehingga UMKM mampu bersaing di tingkat lokal maupun global. Pemasaran digital menjadi faktor penting dalam meningkatkan daya saing UMKM, di mana strategi seperti pemasaran media sosial, SEO, dan *content marketing* terbukti paling berpengaruh (Hidayat et al., 2025). Platform *e-commerce* seperti Shopee dan Tokopedia membantu memperluas jangkauan pasar serta menyediakan data konsumen yang berharga untuk pengambilan keputusan strategis (Farikhah et al., 2024). UMKM yang secara efektif memanfaatkan pemasaran digital mengalami peningkatan signifikan dalam efisiensi operasional, ekspansi pasar, dan inovasi produk (Hidayat et al., 2025). Inovasi melalui integrasi unsur tradisional dan modern menjadi kunci dalam memperluas pasar, terutama secara internasional (Andrianata et al., 2024). Strategi diferensiasi seperti desain produk unik dan pemasaran yang disesuaikan dimediasi oleh *big data*, yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja UMKM (Young & Sudharthio, 2025). Inovasi berkelanjutan yang didukung oleh kolaborasi dengan *startup* dan inkubator bisnis juga menjadi faktor penting bagi keberlanjutan daya saing (Andrianata et al., 2024). Selain itu, adopsi *big data* meningkatkan pengambilan keputusan, inovasi, dan hasil operasional yang krusial bagi UMKM di industri fesyen (Young & Sudharthio, 2025), meskipun masih terdapat tantangan seperti keterbatasan infrastruktur teknologi dan rendahnya literasi digital yang perlu segera diatasi (Young & Sudharthio, 2025).

2.4. *Conceptual Framework and Hypotheses Development*

Berdasarkan tinjauan literatur, penelitian ini mengembangkan kerangka konseptual yang menghubungkan adaptasi model bisnis digital dan kemampuan digital dengan daya saing UMKM. Adaptasi model bisnis digital (X1) dan kemampuan digital (X2) diusulkan sebagai variabel independen yang secara langsung mempengaruhi daya saing (Y). Selain itu, kemampuan digital dihipotesiskan memainkan peran mediasi dalam meningkatkan dampak adaptasi model bisnis digital terhadap daya saing.

H1: Adaptasi model bisnis digital memiliki efek positif dan signifikan terhadap daya saing UMKM fesyen.

H2: Kemampuan digital memiliki efek positif dan signifikan terhadap daya saing UMKM fesyen.

H3: Kemampuan digital memediasi hubungan antara adaptasi model bisnis digital dan daya saing UMKM fesyen.

3. RESEARCH METHODS

3.1. *Research Design*

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antara adaptasi model bisnis digital, kapabilitas digital, dan daya saing pada UMKM sektor fesyen di Indonesia. Analisis kuantitatif digunakan untuk mengukur besarnya dan arah hubungan antar variabel melalui metode statistik. Pendekatan ini memungkinkan penggunaan data numerik untuk menguji hipotesis secara objektif serta memastikan reliabilitas dan validitas hasil penelitian. Desain yang digunakan adalah *causal associative design*, yang bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antara variabel independen dan dependen. Variabel independen terdiri dari

adaptasi model bisnis digital (X_1) dan kapabilitas digital (X_2), sedangkan variabel dependen adalah daya saing (Y). Desain ini dipilih karena dapat secara efektif menentukan sejauh mana perubahan dalam adaptasi digital dan pengembangan kapabilitas berkontribusi terhadap peningkatan daya saing UMKM fesyen di pasar Indonesia.

3.2. *Population and Sample*

Populasi penelitian ini terdiri dari pemilik dan manajer UMKM fesyen yang beroperasi di berbagai wilayah Indonesia seperti Jakarta, Bandung, Surabaya, dan Yogyakarta—yang dikenal sebagai pusat industri fesyen nasional. Untuk mewakili populasi secara memadai, penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 120 responden yang dipilih dengan teknik *purposive sampling*. Teknik non-probabilitas ini digunakan karena memungkinkan peneliti untuk fokus pada responden yang memiliki pengalaman relevan dalam mengelola UMKM dan menerapkan strategi bisnis digital. Kriteria inklusi dalam penelitian ini mencakup: (1) pemilik atau manajer UMKM yang telah beroperasi minimal satu tahun; (2) UMKM yang telah atau sedang mengadopsi alat digital seperti toko daring, pemasaran media sosial, atau sistem pembayaran digital; dan (3) responden yang bersedia memberikan jawaban secara akurat dan lengkap melalui kuesioner penelitian. Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur yang disebarakan secara daring melalui Google Form dan secara langsung pada acara komunitas bisnis lokal. Instrumen menggunakan skala *Likert* 1–5 (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju) untuk mengukur persepsi responden terhadap setiap konstruk penelitian. Kuesioner terdiri dari empat bagian utama: (1) data demografis, (2) adaptasi model bisnis digital (X_1) yang mencakup inovasi produk digital, keterlibatan pelanggan daring, dan integrasi sistem *e-commerce*, (3) kapabilitas digital (X_2) yang mencakup literasi teknologi, kemampuan manajemen data, dan implementasi alat digital dalam operasional bisnis, serta (4) daya saing (Y) yang diukur melalui indikator ekspansi pasar, diferensiasi produk, pertumbuhan penjualan, dan kepuasan pelanggan. Seluruh item dikembangkan berdasarkan penelitian sebelumnya (Bouwman et al., 2019; Warner & Wäger, 2019; Porter, 1985) dan disesuaikan dengan konteks UMKM di Indonesia.

3.3. *Data Analysis Technique*

Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan SPSS versi 25 untuk perhitungan statistik dan pengujian hipotesis. Proses analisis meliputi beberapa tahap, yaitu: (1) *Descriptive Analysis* untuk memberikan gambaran umum karakteristik responden dan ringkasan jawaban setiap variabel; (2) *Instrument Testing* yang mencakup *Validity Test* menggunakan metode korelasi *Pearson Product Moment* dengan kriteria validitas apabila nilai r -hitung lebih besar dari r -tabel pada taraf signifikansi 0,05, serta *Reliability Test* menggunakan *Cronbach's Alpha* dengan nilai $>0,70$ sebagai indikator reliabilitas; (3) *Classical Assumption Tests* meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk memastikan model regresi memenuhi asumsi dasar; (4) *Multiple Linear Regression Analysis* untuk menguji pengaruh adaptasi model bisnis digital (X_1) dan kapabilitas digital (X_2) terhadap daya saing (Y) dengan persamaan regresi:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

di mana Y = daya saing, a = konstanta, b_1 dan b_2 = koefisien regresi, X_1 = adaptasi model bisnis digital, X_2 = kapabilitas digital, dan e = kesalahan. (5) *Hypothesis Testing* menggunakan *t-test* untuk melihat pengaruh parsial tiap variabel independen terhadap daya saing, *F-test* untuk menguji pengaruh simultan kedua variabel independen terhadap variabel dependen, serta *Coefficient of Determination* (R^2) untuk mengukur sejauh mana variasi dalam daya saing dijelaskan oleh adaptasi model bisnis digital dan kapabilitas digital.

4. RESULTS AND DISCUSSION

4.1. Respondent Profile

Sebanyak 120 responden berpartisipasi dalam penelitian ini, terdiri atas pemilik dan manajer UMKM fesyen yang beroperasi di berbagai kota besar di Indonesia seperti Jakarta, Bandung, Surabaya, Yogyakarta, Medan, dan Denpasar. Wilayah-wilayah tersebut dipilih karena mewakili pusat kreativitas, produksi, serta pertumbuhan bisnis digital dalam industri fesyen nasional. Berdasarkan analisis demografis, 60% responden adalah perempuan, menunjukkan dominasi perempuan wirausaha di sektor fesyen Indonesia, sejalan dengan data nasional yang mencatat tingginya partisipasi perempuan dalam industri kreatif, terutama fesyen, aksesoris, dan kerajinan tangan. Dari segi usia, 45% responden berusia 26–35 tahun, 35% berusia 36–45 tahun, dan 20% berusia di atas 45 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku UMKM fesyen termasuk generasi muda yang cenderung adaptif terhadap teknologi dan aktif dalam mengeksplorasi peluang bisnis digital. Dari sisi pendidikan, mayoritas responden (65%) memiliki pendidikan tinggi (S1 ke atas), terdiri atas 55% sarjana dan 10% pascasarjana, sementara 35% lainnya merupakan lulusan SMA dan diploma. Tingkat pendidikan yang relatif tinggi ini mencerminkan kualitas sumber daya manusia yang baik serta keterbukaan terhadap adopsi teknologi baru dalam praktik bisnis.

Lama operasional usaha juga menunjukkan tingkat kematangan dan stabilitas bisnis, di mana 80% UMKM telah beroperasi lebih dari empat tahun, dengan rincian 20% beroperasi 1–3 tahun, 35% selama 4–6 tahun, 30% selama 7–10 tahun, dan 15% lebih dari 10 tahun. Dari sisi jumlah karyawan, mayoritas tergolong skala mikro dan kecil (85%), terdiri atas 40% dengan 1–5 karyawan, 45% dengan 6–15 karyawan, dan 15% dengan 16–30 karyawan, yang sesuai dengan karakteristik umum UMKM Indonesia yang berukuran kecil namun sangat adaptif dan kreatif. Berdasarkan jenis produk, 55% bergerak di bidang pakaian (*apparel*), 20% di fesyen muslim, 15% di aksesoris seperti tas, sepatu, dan perhiasan, serta 10% di fesyen tradisional atau etnik. Data ini memperlihatkan dominasi fesyen busana dan muslim yang sejalan dengan tren pasar domestik dan internasional. Dalam hal penggunaan platform digital, tingkat keterlibatan digital responden cukup tinggi: 90% menggunakan media sosial seperti Instagram, TikTok, dan Facebook; 85% menggunakan platform *e-commerce* seperti Shopee, Tokopedia, dan Lazada; 65% menggunakan sistem pembayaran digital seperti GoPay, OVO, Dana, atau QRIS; dan 30% memiliki situs web atau toko daring sendiri. Meskipun sebagian besar masih bergantung pada platform pihak ketiga, hal ini menunjukkan tingkat adaptasi digital yang kuat. Secara geografis, distribusi responden meliputi Jakarta (25%), Bandung (20%), Surabaya (15%), Yogyakarta (15%), Medan (12,5%), dan Denpasar (12,5%), yang mencerminkan keragaman regional dalam infrastruktur digital dan dinamika pasar fesyen di Indonesia.

4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

4.2.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan menggunakan koefisien korelasi momen produk Pearson antara skor setiap item dan skor total konstruk yang sesuai. Sebuah variabel dianggap valid jika koefisien korelasi (nilai r) melebihi nilai kritis 0.179 (untuk $N = 120$, $\alpha = 0.05$). Berdasarkan hasil analisis SPSS 25, semua item pernyataan untuk setiap variabel memiliki r -value lebih besar dari 0,179 dan nilai signifikansi ($\text{Sig.} < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa semua item kuesioner valid dan cocok untuk analisis lebih lanjut.

Table 1. Validity Test Results

Variable	Indicator Code	r-Count	r-Table	Sig. (2-tailed)	Result
	DBMA1	0.713	0.179	0.000	Valid
	DBMA2	0.682	0.179	0.000	Valid

Variable	Indicator Code	r-Count	r-Table	Sig. (2-tailed)	Result
Digital Business Model Adaptation (DBMA)	DBMA3	0.758	0.179	0.000	Valid
	DBMA4	0.701	0.179	0.000	Valid
	DBMA5	0.735	0.179	0.000	Valid
Digital Capabilities (DC)	DC1	0.694	0.179	0.000	Valid
	DC2	0.722	0.179	0.000	Valid
	DC3	0.749	0.179	0.000	Valid
	DC4	0.768	0.179	0.000	Valid
	DC5	0.731	0.179	0.000	Valid
Competitiveness (COMP)	COMP1	0.783	0.179	0.000	Valid
	COMP2	0.765	0.179	0.000	Valid
	COMP3	0.752	0.179	0.000	Valid
	COMP4	0.774	0.179	0.000	Valid
	COMP5	0.759	0.179	0.000	Valid

Hasil uji validitas pada Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel *Digital Business Model Adaptation* (DBMA), *Digital Capabilities* (DC), dan *Competitiveness* (COMP) dinyatakan valid. Hal ini dibuktikan dengan nilai *r-count* setiap indikator yang lebih besar dari *r-table* (0,179) pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), serta seluruh nilai Sig. (2-tailed) sebesar 0,000 yang berada di bawah 0,05. Dengan demikian, seluruh butir pertanyaan dalam instrumen penelitian terbukti mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara akurat dan konsisten. Pada variabel DBMA, nilai *r-count* berkisar antara 0,682 hingga 0,758, menunjukkan hubungan yang kuat antara indikator seperti inovasi produk digital, keterlibatan pelanggan daring, dan integrasi sistem *e-commerce* dengan total skor variabelnya. Variabel DC memiliki nilai *r-count* antara 0,694 hingga 0,768, yang menegaskan bahwa indikator seperti literasi teknologi, kemampuan manajemen data, dan implementasi alat digital berperan signifikan dalam mengukur konstruk kapabilitas digital. Sementara itu, variabel COMP menunjukkan nilai *r-count* tertinggi sebesar 0,783 dengan rentang antara 0,752 hingga 0,783, menandakan tingkat validitas yang sangat tinggi pada indikator seperti ekspansi pasar, diferensiasi produk, pertumbuhan penjualan, dan kepuasan pelanggan. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa semua item pertanyaan telah memenuhi kriteria validitas statistik dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya, memberikan dasar yang kuat bagi reliabilitas instrumen dan memastikan bahwa pengukuran terhadap ketiga variabel benar-benar merepresentasikan fenomena daya saing UMKM fesyen di Indonesia.

4.2.2. Reliability Test

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach's Alpha* untuk menilai konsistensi internal antar indikator pada setiap konstruk. Berdasarkan kriteria reliabilitas, suatu variabel dianggap reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* melebihi 0,70. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70, yaitu *Digital Business Model Adaptation* (DBMA) sebesar 0,865, *Digital Capabilities* (DC) sebesar 0,881, dan *Competitiveness* (COMP) sebesar 0,892. Nilai-nilai tersebut mengonfirmasi bahwa setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang kuat, yang berarti indikator pada ketiga variabel tersebut secara konsisten mengukur konsep yang dimaksud, sehingga instrumen penelitian dapat dinyatakan andal untuk digunakan dalam analisis selanjutnya.

4.3. Descriptive Statistical Results

Analisis deskriptif dilakukan untuk menilai kecenderungan umum persepsi responden terhadap setiap variabel dengan menggunakan nilai rata-rata dari skala *Likert 5* poin. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel *Digital Business Model Adaptation* (X_1)

memiliki nilai rata-rata 4,12, *Digital Capabilities* (X_2) sebesar 4,09, dan *Competitiveness* (Y) sebesar 4,15, yang semuanya termasuk dalam kategori tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa UMKM fesyen di Indonesia secara umum memiliki tingkat kesiapan digital yang tinggi, dengan kecenderungan kuat terhadap inovasi digital, peningkatan kapabilitas teknologi, serta keterlibatan aktif dalam persaingan pasar yang kompetitif.

4.4. *Classical Assumption Tests*

Sebelum melakukan analisis regresi, dilakukan serangkaian uji asumsi klasik untuk memastikan bahwa data memenuhi syarat model regresi linear klasik. Pengujian ini meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas yang bertujuan untuk menjamin bahwa hasil estimasi bersifat tidak bias, konsisten, dan efisien. Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah residual dalam model regresi berdistribusi normal. Hasil pengujian menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov (K-S) menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,200 ($p > 0,05$), yang berarti residual terdistribusi normal. Selain itu, grafik Normal P-P Plot memperlihatkan titik-titik yang mengikuti garis diagonal secara konsisten, memperkuat kesimpulan bahwa data memenuhi asumsi normalitas. Dengan demikian, model regresi layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Selanjutnya, dilakukan uji multikolinearitas untuk memastikan bahwa tidak terdapat korelasi tinggi antar variabel independen yang dapat mengganggu hasil regresi. Uji ini dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Berdasarkan hasil pengujian, variabel *Digital Business Model Adaptation* (DBMA) dan *Digital Capabilities* (DC) masing-masing memiliki nilai *Tolerance* sebesar 0,682 dan nilai VIF sebesar 1,466. Karena nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas di antara variabel independen. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel bebas memberikan kontribusi yang unik dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen, yaitu daya saing.

Uji heteroskedastisitas kemudian dilakukan untuk mengetahui apakah varians residual bersifat konstan pada seluruh tingkat variabel independen. Pengujian menggunakan metode Glejser menunjukkan bahwa nilai signifikansi untuk variabel *Digital Business Model Adaptation* sebesar 0,264 dan untuk *Digital Capabilities* sebesar 0,312, yang keduanya lebih besar dari 0,05. Hasil ini mengindikasikan tidak adanya masalah heteroskedastisitas dalam model regresi, sehingga varians residual dapat dianggap homogen di seluruh pengamatan. Dengan terpenuhinya ketiga uji asumsi klasik tersebut—normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas—model regresi yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi kriteria kelayakan statistik dan dapat memberikan hasil estimasi yang valid serta dapat diandalkan.

4.5. *Multiple Linear Regression Results*

Setelah memastikan bahwa data memenuhi seluruh uji asumsi klasik, langkah berikutnya adalah melakukan analisis regresi linear berganda untuk menguji pengaruh *Digital Business Model Adaptation* (DBMA) dan *Digital Capabilities* (DC) terhadap *Competitiveness* (COMP) pada UMKM fesyen di Indonesia. Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien korelasi (R) sebesar 0,801, yang menandakan adanya hubungan yang kuat antara variabel independen (DBMA dan DC) dengan variabel dependen (daya saing). Nilai R Square sebesar 0,642 menunjukkan bahwa 64,2% variasi dalam daya saing dapat dijelaskan oleh adaptasi model bisnis digital dan kapabilitas digital, sedangkan sisanya sebesar 35,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Temuan ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan daya saing UMKM fesyen di Indonesia.

4.5.1. *Uji ANOVA (Uji F)*

Uji F digunakan untuk menentukan apakah semua variabel independen secara kolektif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel 2. Hasil Uji ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	792.146	2	396.073	83.714	0.000
Residual	441.587	117	3.775		
Total	1233.733	119			

Hasil uji ANOVA menunjukkan bahwa nilai F sebesar 83,714 dengan nilai signifikansi (Sig.) 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Digital Business Model Adaptation* dan *Digital Capabilities* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Competitiveness* pada UMKM fesyen di Indonesia. Selanjutnya, uji t-test dilakukan untuk mengukur pengaruh parsial dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, guna mengetahui kontribusi individual dari adaptasi model bisnis digital dan kapabilitas digital terhadap peningkatan daya saing UMKM.

Table 3. Coefficients Test Results

Variable	Unstandardized Coefficients (B)	Std. Error	Standardized Coefficients (Beta)	t	Sig.	Conclusion
(Constant)	7.214	1.187	-	6.078	0.000	Significant
Digital Business Model Adaptation (DBMA)	0.431	0.084	0.448	5.128	0.000	Significant
Digital Capabilities (DC)	0.527	0.078	0.517	6.016	0.000	Significant

Persamaan regresi yang diperoleh dari hasil analisis adalah $Y = 7.214 + 0.431X_1 + 0.527X_2$, yang menunjukkan hubungan positif antara *Digital Business Model Adaptation* (DBMA) dan *Digital Capabilities* (DC) terhadap *Competitiveness* (Y). Konstanta sebesar 7.214 berarti bahwa ketika kedua variabel independen bernilai nol, skor daya saing yang diprediksi adalah 7.214. Koefisien untuk DBMA sebesar 0.431 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu poin dalam adaptasi model bisnis digital akan meningkatkan daya saing sebesar 0.431 poin dengan asumsi variabel lain tetap konstan. Sementara itu, koefisien untuk DC sebesar 0.527 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu poin dalam kapabilitas digital akan meningkatkan daya saing sebesar 0.527 poin dengan asumsi faktor lainnya tidak berubah. Kedua variabel tersebut memiliki koefisien positif dan nilai signifikansi di bawah 0.05, yang menegaskan bahwa adaptasi model bisnis digital dan kapabilitas digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya saing UMKM fesyen di Indonesia.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Dampak Adaptasi Model Bisnis Digital terhadap Daya Saing

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adaptasi model bisnis digital secara signifikan meningkatkan daya saing di kalangan UMKM fesyen. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang secara aktif menyesuaikan model bisnisnya menuju digitalisasi—seperti mengadopsi platform *e-commerce*, memanfaatkan alat pemasaran digital, dan menerapkan sistem pembayaran *online*—mendapatkan pijakan yang lebih kuat di pasar nasional. Adaptasi ini mencerminkan respons proaktif terhadap transformasi digital yang cepat yang membentuk ekspektasi konsumen dan struktur pasar. Hal ini sejalan dengan teori kemampuan dinamis (Annisa et al., 2019; Lee, 2022), yang menekankan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan

merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal untuk menghadapi lingkungan yang berubah. Bagi UMKM fesyen, adaptasi digital tercermin melalui inovasi dalam keterlibatan pelanggan, manajemen rantai pasok, dan strategi pemasaran melalui saluran *online*.

Dalam konteks Indonesia, di mana perilaku konsumen semakin dipengaruhi oleh tren belanja *online* dan interaksi media sosial, transisi menuju ekosistem digital memungkinkan UMKM memperluas jangkauan pelanggan, menyederhanakan operasional, dan meningkatkan responsivitas pasar. Temuan ini mendukung *argument* (Heubeck, 2023; Mostaghel et al., 2022; Vial, 2021), yang menyatakan bahwa transformasi model bisnis digital meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing dengan menyelaraskan proses bisnis dengan perkembangan teknologi dan ekspektasi pelanggan. Akibatnya, adaptasi digital tidak hanya meningkatkan visibilitas dan diferensiasi merek, tetapi juga mempercepat siklus inovasi dan menumbuhkan ketahanan—memastikan bahwa UMKM tetap lincah dan berkelanjutan dalam lanskap pasar yang dinamis.

4.6.2. Dampak Kemampuan Digital terhadap Daya Saing

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kemampuan digital memiliki dampak positif yang signifikan terhadap daya saing, menunjukkan bahwa UMKM fesyen dengan kemampuan digital yang lebih kuat lebih siap untuk memanfaatkan teknologi untuk pertumbuhan berkelanjutan dan keunggulan jangka panjang. Kemampuan digital mencakup keahlian teknis, keterampilan analitik data, keahlian pemasaran digital, dan kemampuan mengintegrasikan alat digital ke dalam operasional bisnis. Temuan ini sejalan dengan (Cenamor et al., 2019; Osmundsen, 2020; Wang et al., 2020), yang berargumen bahwa perusahaan dengan kemampuan digital yang kuat dapat meningkatkan pengambilan keputusan, mengoptimalkan efisiensi operasional, dan mendorong inovasi. Bagi UMKM fesyen, hal ini dapat melibatkan penggunaan data pelanggan untuk memprediksi tren fesyen, mengotomatisasi alur kerja produksi, atau memanfaatkan analitik media sosial untuk meningkatkan presisi pemasaran dan penargetan audiens.

Di pasar fesyen Indonesia yang semakin kompetitif, kemampuan digital berfungsi sebagai pembeda strategis yang meningkatkan keunikan produk, memperkuat keterlibatan pelanggan, dan mendukung kelincuhan bisnis. UMKM yang mampu menggunakan teknologi digital untuk mengantisipasi perilaku konsumen dan menyesuaikan desain produk atau kampanye dengan cepat cenderung *outperform* UMKM yang mengandalkan pendekatan tradisional. Temuan ini juga memperkuat teori *Resource-Based View* (RBV), yang menekankan bahwa sumber daya dan kemampuan internal esensial untuk keunggulan kompetitif. Kemampuan digital, sebagai aset tak berwujud namun sulit ditiru, memberikan UMKM keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan ketahanan dalam ekonomi digital yang terus berkembang.

4.6.3. Dampak Gabungan DBMA dan DC terhadap Kompetitivitas

Hasil uji F ($F = 83.714$; $\text{Sig.} = 0.000$) menunjukkan bahwa baik adaptasi model bisnis digital (DBMA) maupun kemampuan digital (DC) secara bersama-sama memiliki dampak signifikan terhadap kompetitivitas. Hal ini menunjukkan hubungan sinergis antara kedua variabel, di mana adaptasi model bisnis menyediakan landasan struktural dan strategis untuk transformasi digital, sementara kemampuan digital menyediakan kompetensi operasional yang diperlukan untuk mengimplementasikan dan mempertahankannya. UMKM yang mengintegrasikan kedua elemen ini dapat memanfaatkan teknologi secara lebih efisien, menyederhanakan proses, dan

memberikan proposisi nilai yang lebih baik kepada pelanggan mereka—menghasilkan kinerja keseluruhan yang superior.

Temuan ini konsisten dengan Karimi dan Walter (2015), yang menekankan bahwa kesuksesan strategi digital tidak hanya bergantung pada adopsi teknologi baru, tetapi juga pada pengembangan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk menerapkannya secara efektif. Interaksi antara DBMA dan DC memastikan bahwa UMKM fesyen tidak hanya menjadi pengadopsi teknologi, tetapi juga menjadi inovator digital yang mampu beradaptasi dengan kondisi pasar yang berubah. Sinergi ini memberdayakan mereka untuk mempertahankan daya saing, mendorong inovasi berkelanjutan, dan mencapai pertumbuhan berkelanjutan di pasar digital yang berkembang pesat.

4.6.4. Implikasi bagi UMKM Mode Indonesia

Temuan studi ini memiliki beberapa implikasi penting. UMKM mode perlu terus beradaptasi dan merancang ulang model bisnis mereka untuk mengintegrasikan saluran dan platform digital yang memenuhi ekspektasi konsumen yang terus berkembang. Pada saat yang sama, investasi dalam keterampilan digital seperti analitik data, pemasaran digital, dan manajemen *e-commerce* sangat penting untuk sepenuhnya memanfaatkan manfaat transformasi digital. Pemerintah dan pemangku kepentingan industri juga memainkan peran krusial dengan mengembangkan program yang meningkatkan akses UMKM terhadap alat digital, pelatihan, dan pembiayaan, sehingga memfasilitasi adopsi teknologi yang lebih luas. Pada akhirnya, mempertahankan daya saing jangka panjang di industri fesyen memerlukan kombinasi strategis antara adaptasi model bisnis inovatif dan pengembangan berkelanjutan kemampuan digital.

5. KESIMPULAN

Studi ini menegaskan bahwa baik adaptasi model bisnis digital maupun kemampuan digital secara signifikan mempengaruhi daya saing UMKM fesyen di pasar nasional Indonesia. Temuan menunjukkan bahwa UMKM yang mampu menyesuaikan model bisnisnya dengan lingkungan digital—melalui integrasi *e-commerce*, keterlibatan pelanggan *online*, dan pemasaran digital—lebih mungkin mencapai pertumbuhan berkelanjutan dan posisi pasar yang lebih kuat. Selain itu, kemampuan digital yang kuat, termasuk manajemen data, literasi teknologi, dan efisiensi operasional online, meningkatkan daya saing dengan mendorong inovasi, responsivitas, dan optimasi proses. Analisis regresi linier berganda mendukung kesimpulan ini, menunjukkan bahwa kedua variabel independen memiliki dampak positif dan signifikan terhadap daya saing, yang diverifikasi oleh konstruksi pengukuran yang andal dan konsisten. Hasil ini menekankan pentingnya bagi UMKM tidak hanya mengadopsi alat digital tetapi juga menyelaraskan secara strategis dengan model bisnis mereka untuk mencapai kesuksesan berkelanjutan.

Dari sudut pandang praktis, pembuat kebijakan didorong untuk merancang program pelatihan dan peningkatan keterampilan digital yang berfokus pada penguatan kompetensi teknis pelaku UMKM, pengambilan keputusan berbasis data, dan inovasi strategis. Bagi praktisi bisnis, berinvestasi dalam inisiatif transformasi digital dan meningkatkan literasi digital sumber daya manusia merupakan langkah vital untuk mewujudkan potensi penuh adaptasi digital. Pada akhirnya, studi ini menekankan peran krusial transformasi digital dalam mendefinisikan ulang ekosistem UMKM Indonesia, di mana adaptabilitas model bisnis dan pengembangan kemampuan berfungsi sebagai dua mesin penggerak yang mendorong daya saing dan ketahanan dalam industri fesyen yang dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrianata, M., Sudarmiatin, S., & Rahayu, W. P. (2024). MSME Product Innovation as a Competitiveness Strategy in Local and Global Markets. *Oikonomia: Journal of Management Economics and Accounting*, 2(1), 39–47.
- Annis, R., Surjandari, I., & Zulkarnain. (2019). Opinion mining on mandalika hotel reviews using latent dirichlet allocation. *Procedia Computer Science*, 161, 739–746. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.178>
- Arridho, A., Sinaga, B. O., Hartono, H., & Syahchari, D. H. (2025). Digital Technology Adoption and Business Growth in Indonesian MSMEs Using PLS-SEM. *2025 4th International Conference on Creative Communication and Innovative Technology (ICCIT)*, 1–6.
- Bahtiar, H., Rabbany, L. R., Bele, Y. F., Husna, M., & Matulesy, G. S. (2025). Digital transformation towards sustainability: Challenges and opportunities for Indonesian MSMEs. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 28(1), 131–150.
- Cenamor, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 100, 196–206.
- Chabalala, K., Boyana, S., Kolisi, L., Thango, B., & Lerato, M. (2024). Digital technologies and channels for competitive advantage in SMEs: A systematic review. *Available at SSRN 4977280*.
- Daryono, D., Gunawan, R. S., & Gunawan, D. S. (2025). Proactive Digital Transformation Imperative (PDTI): The Role of Capabilities Strategic Digital Business in MSMEs. *E3S Web of Conferences*, 609, 5010.
- Farikhah, I., Khoiron, A. A., & Hanantyo, B. (2024). Optimizing E-commerce Sales of Handwritten Batik to MSMEs Handwritten Batik Lasem Sranti. @ Is The Best: *Accounting Information Systems and Information Technology Business Enterprise*, 9(1), 46–60.
- Fatmah, S., & Atnang, M. (2025). Digital Transformation in Entrepreneurship: Analysis of E-commerce Utilization by MSMEs in Indonesia to Enhance Competitiveness. *International Journal of Science Technology and Health*, 3(1), 35–43.
- Hariyanti, S., & Kristanti, D. (2024). Digital transformation in MSMEs: An overview of challenges and opportunities in adopting digital technology. *Jurnal Manajemen Bisnis, Akuntansi Dan Keuangan*, 3(1), 37–46.
- Heubeck, T. (2023). Managerial capabilities as facilitators of digital transformation? Dynamic managerial capabilities as antecedents to digital business model transformation and firm performance. *Digital Business*, 3(1), 100053.
- Hidayat, A. R., Wahyuni, A., Fitriani, R., Putra, R. P., & Supandji, W. (2025). The Role of Digital Marketing in Increasing The Competitiveness of Msmes in The Era of The Industrial Revolution 5.0. *Jurnal Ekonomi Teknologi Dan Bisnis (JETBIS)*, 4(3), 94–105.
- Lee, J. H. (2022). A study on strategic use of MyData: Focused in Financial Services. *Journal of Digital Convergence*.
- Li, K. (2025). Management Strategies for SMEs in the Era of Digital Transformation. *Accounting, Marketing and Organization*, 1(2), 31–47.
- Mostaghel, R., Oghazi, P., Parida, V., & ... (2022). Digitalization driven retail business model innovation: Evaluation of past and avenues for future research trends. In *Journal of Business ...*. Elsevier.
- Osmundsen, K. (2020). *Competences for digital transformation: insights from the Norwegian energy sector*. aisel.aisnet.org.
- Permana, E., Poerwoko, B., Widyastuti, S., & Rachbini, W. (2019). Digital capability and innovation strategy to develop the performance and competitive advantages of fesyen Smes in Jakarta, Indonesia. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 7(11), 349–2349.
- Purnomo, S., Nurmalitasari, N., & Nurchim, N. (2024). Digital transformation of MSMEs in Indonesia: A systematic literature review. *Journal of Management and Digital Business*, 4(2), 301–312.
- Putri, I., Deka, F. S., Triesia, D., Rizki, R. R., Adli, A., Zuliansyah, M. A., Lestari, S., Ilahi, A. A., & Saputra, M. R. (2025). Penggunaan E-commerce Sebagai Bentuk Pemanfaatan Digital Marketing Bagi Pelaku UMKM. *Jurnal Masyarakat Madani Indonesia*, 4(4), 1104–1116.
- Putri, P. L., & Widadi, B. (2024). Peran inovasi dalam pengembangan model bisnis umkm di era digital. *Maeswara: Jurnal Riset Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(4), 180–189.
- Suardana, I. M. (2025). *Strategi Pertumbuhan Bisnis UMKM: Peran Inovasi dalam Personaliti, Sosiologi, dan Lingkungan*. Seval Literindo Kreasi.
- Syarkani, Y. (2025). Digital Business Model Innovation For Msmes In Indonesia's Creative Economy Era: A Strategic Management Approach. *Lex Localis-Journal of Local Self-Government*, 23(10), 1305–1324.

- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation. *Managing Digital Transformation*, 13–66. <https://doi.org/10.4324/9781003008637-4>
- Wang, Z., Mahmood, M. R., Ullah, H., Hanif, I., & ... (2020). Multidimensional perspective of firms' IT capability between digital business strategy and firms' efficiency: A case of Chinese SMEs. *Sage ...*. <https://doi.org/10.1177/2158244020970564>
- Young, M. A., & Sudharthio, L. (2025). The *Big data* Effect on Indonesia MSME with the Mediation of Differentiation Strategy and Innovation Performance. *Journal The Winners*, 26(1).