

PENGARUH DIGITAL ORIENTATION DAN DIGITAL TRANSFORMATION TERHADAP KINERJA OPERASIONAL UMKM KOTA PADANG DIMEDIASI DIGITAL INNOVATION

Fakhrur Razi¹, Muthia Roza Linda²

^{1, 2}Universitas Negeri Padang, Jl. Prof. Dr. Hamka Air Tawar Padang, Sumatera Barat, Indonesia
Email: fakhrurrazi843@gmail.com

Article History

Received: 19-07-2026

Revision: 03-08-2026

Accepted: 09-08-2026

Published: 13-08-2026

Abstract. Digital transformation is a crucial factor in enhancing the competitiveness of MSMEs, particularly in the supermarket and minimarket retail sectors, which face changing consumer behavior and increasingly dynamic business competition. This study aims to analyze the influence of Digital Orientation and Digital Transformation on the operational performance of MSMEs in Padang City, with Digital Innovation as a mediating variable. The study employed a quantitative approach with a survey method involving 148 owners or managers of supermarket/minimarket retail MSMEs selected using probability sampling based on the Krejcie and Morgan table from a population of 239 business units. Data were collected through a structured questionnaire and analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results showed that Digital Orientation and Digital Transformation had a positive and significant effect on Digital Innovation and operational performance. Furthermore, Digital Innovation had a positive effect on operational performance and was proven to mediate the effect of Digital Orientation on operational performance, but did not mediate the effect of Digital Transformation. These findings indicate that strengthening digital orientation followed by the development of digital innovation is an important factor in improving the operational performance of supermarket and minimarket retail MSMEs in Padang City.

Keywords: Digital Orientation, Digital Transformation, Digital Innovation, Operational Performance, MSMEs.

Abstrak. Transformasi digital menjadi faktor penting dalam meningkatkan daya saing UMKM, khususnya pada sektor ritel swalayan dan minimarket yang menghadapi perubahan perilaku konsumen serta persaingan bisnis yang semakin dinamis. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Digital Orientation* dan *Digital Transformation* terhadap kinerja operasional UMKM di Kota Padang dengan *Digital Innovation* sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 148 pemilik atau pengelola UMKM ritel swalayan/minimarket yang dipilih menggunakan *probability sampling* berdasarkan tabel Krejcie dan Morgan dari populasi sebanyak 239 unit usaha. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Digital Orientation* dan *Digital Transformation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Digital Innovation* maupun kinerja operasional. Selain itu, *Digital Innovation* berpengaruh positif terhadap kinerja operasional serta terbukti memediasi pengaruh *Digital Orientation* terhadap kinerja operasional, tetapi tidak memediasi pengaruh *Digital Transformation*. Temuan ini menunjukkan bahwa penguatan orientasi digital yang diikuti pengembangan inovasi digital merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja operasional UMKM ritel swalayan dan minimarket di Kota Padang.

Kata Kunci: *Digital Orientation*, *Digital Transformation*, *Digital Innovation*, Kinerja Operasional, UMKM.

How to Cite: Razi, F & Linda, M. R. (2026). Pengaruh *Digital Orientation* dan *Digital Transformation* Terhadap Kinerja Operasional UMKM Kota Padang Dimediasi *Digital Innovation*. *HORIZON: Indonesian Journal of Multidisciplinary*, 4 (4), 5411-5424. <http://doi.org/10.54373/hijm.v4i4.7152>

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan penggerak utama perekonomian Indonesia dengan kontribusi sekitar 60,5% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan menyerap lebih dari 97% tenaga kerja nasional (Kementerian Koperasi dan UKM, 2023). Di tengah perkembangan Revolusi Industri 4.0, digitalisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan daya saing UMKM. Meskipun jumlah pengguna internet di Indonesia telah melampaui 212 juta jiwa (Internet World Stats, 2021), pemanfaatan teknologi digital oleh UMKM masih didominasi untuk kegiatan promosi melalui media sosial (APJII, 2022). Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara potensi teknologi digital dan implementasinya dalam meningkatkan kinerja operasional usaha. Fenomena serupa juga terjadi pada UMKM ritel swalayan dan minimarket di Kota Padang yang mulai mengadopsi teknologi digital, namun belum mengintegrasikannya secara menyeluruh ke dalam proses bisnis (Rudihartati et al., 2025).

Kinerja operasional merupakan indikator penting keberhasilan UMKM dalam mengelola sumber daya secara efektif dan efisien melalui peningkatan produktivitas, kualitas layanan, fleksibilitas, dan kepuasan pelanggan (Hanafi & Soediantono, 2022; Barba-Sánchez et al., 2024). Literatur menunjukkan bahwa *digital orientation* sebagai orientasi strategis dalam pemanfaatan teknologi digital (Kindermann et al., 2024) serta *digital transformation* sebagai proses perubahan model bisnis berbasis teknologi (Verhoef et al., 2021) berpotensi meningkatkan kinerja operasional (Tajeddini et al., 2024; Wicaksono et al., 2024). Selain itu, *digital innovation* dipandang sebagai mekanisme yang mampu mengubah pemanfaatan teknologi menjadi nilai tambah melalui inovasi produk, proses, pemasaran, maupun organisasi (Khin & Ho, 2019; Nambisan et al., 2017).

Hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan inkonsistensi. Surahman et al. (2023), Khin dan Ho (2019), serta Barba-Sánchez et al. (2024) melaporkan bahwa transformasi digital dan inovasi digital berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi, sedangkan Komariah et al. (2023) menemukan bahwa inovasi digital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM. Selain itu, sebagian besar penelitian masih dilakukan pada perusahaan besar atau *startup* berbasis teknologi, sedangkan penelitian yang menguji secara simultan hubungan *digital orientation*, *digital transformation*, dan kinerja operasional melalui *digital innovation* sebagai mekanisme mediasi pada UMKM ritel swalayan dan minimarket masih sangat terbatas. Kesenjangan tersebut menunjukkan perlunya pengujian model yang lebih komprehensif pada konteks UMKM lokal.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan berupa pengujian model integratif yang menempatkan *digital innovation* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *digital orientation*, *digital transformation*, dan kinerja operasional UMKM ritel swalayan dan minimarket di Kota Padang. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *digital orientation* dan *digital transformation* terhadap kinerja operasional serta menguji peran mediasi *digital innovation* dalam menjelaskan hubungan tersebut. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai transformasi digital pada UMKM sekaligus memberikan dasar bagi penyusunan strategi digital yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja operasional.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal untuk menguji hubungan antarvariabel melalui analisis statistik. Penelitian dilaksanakan pada UMKM sektor ritel swalayan dan minimarket di Kota Padang pada bulan Juni 2025. Populasi penelitian berjumlah 239 unit usaha berdasarkan data Dinas Perdagangan Kota Padang. Jumlah sampel ditentukan menggunakan tabel Krejcie dan Morgan pada tingkat kepercayaan 95% dan *margin of error* 5%, sehingga diperoleh 148 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *probability sampling* dengan pendekatan *simple random sampling*. Responden merupakan pemilik atau pengelola UMKM yang telah menjalankan usaha minimal dua tahun, terlibat langsung dalam pengambilan keputusan operasional, serta menggunakan teknologi digital seperti sistem *point of sales* (POS), QRIS, atau media digital dalam aktivitas bisnisnya. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden.

Variabel penelitian terdiri atas kinerja operasional sebagai variabel dependen, *digital orientation* dan *digital transformation* sebagai variabel independen, serta *digital innovation* sebagai variabel mediasi. *Digital orientation* diukur melalui indikator ruang lingkup teknologi digital, kapabilitas digital, koordinasi ekosistem digital, dan konfigurasi arsitektur digital. *Digital transformation* diukur melalui *digital strategy*, *digital capabilities*, *digital culture*, *digital governance*, *customer experience*, *digital processes*, dan *digital ecosystem*. *Digital innovation* diukur melalui inovasi produk, proses, pemasaran, dan organisasi, sedangkan kinerja operasional diukur berdasarkan efisiensi operasional, produktivitas, kualitas layanan, fleksibilitas, dan kepuasan pelanggan. Seluruh indikator diukur menggunakan skala Likert lima poin.

Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS karena sesuai untuk menguji model yang kompleks serta tidak mensyaratkan distribusi data normal (Ghozali, 2011). Evaluasi *outer model* meliputi uji validitas konvergen melalui *loading factor* $\geq 0,70$, validitas diskriminan menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE) $\geq 0,50$, serta reliabilitas berdasarkan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* $\geq 0,70$ (Ghozali & Latan, 2015). Evaluasi *inner model* dilakukan melalui nilai *R-Square* untuk menilai kemampuan model menjelaskan variabel endogen, *F-Square* untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing konstruk, serta *predictive relevance* (Q^2) untuk mengevaluasi kemampuan prediktif model dan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) untuk menilai kesesuaian model secara keseluruhan. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping*, dengan hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistic* $> 1,96$ dan *p-value* $< 0,05$. Analisis juga mencakup pengujian pengaruh tidak langsung untuk mengevaluasi peran mediasi *Digital Innovation* dalam hubungan antara *digital orientation*, *digital transformation*, dan kinerja operasional UMKM.

HASIL

Deskripsi data penelitian disajikan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik responden serta distribusi jawaban dari variabel-variabel penelitian, yaitu *Digital Orientation* (X1), *Digital Transformation* (X2), *Digital Innovation* (Z), dan Kinerja Operasional UMKM (Y). Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 91 pelaku UMKM Minimarket di Kota Padang sebagai sampel penelitian.

Tabel 1. Deskripsi frekuensi hasil penelitian

No	Pernyataan	Mean	TCR (%)	Kategori
1	Perusahaan kami menggunakan teknologi digital untuk menambah fitur atau layanan baru pada produk yang ditawarkan.	4.604	92.08	Sangat Tinggi
2	Teknologi digital digunakan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah dan memperluas jangkauan pasar.	4.549	90.98	Sangat Tinggi
3	Karyawan kami memiliki kemampuan yang memadai untuk memanfaatkan teknologi digital dalam menjalankan tugasnya.	4.451	89.02	Sangat Tinggi
4	Perusahaan kami memiliki sumber daya manusia yang adaptif terhadap perkembangan teknologi digital.	4.516	90.32	Sangat Tinggi
5	Perusahaan kami mampu bekerja sama dengan	4.505	90.10	Sangat Tinggi

	mitra eksternal melalui platform digital untuk menciptakan nilai bersama.			
6	Kami memiliki jaringan mitra digital yang mendukung pengembangan produk dan layanan perusahaan.	4.495	89.90	Sangat Tinggi
7	Struktur organisasi perusahaan kami fleksibel terhadap perubahan yang didorong oleh digitalisasi.	4.429	88.58	Sangat Tinggi
8	Proses bisnis utama kami telah terdigitalisasi untuk meningkatkan efisiensi dan kolaborasi internal.	4.429	88.58	Sangat Tinggi
Rata-rata X1		4.497	89.94%	Sangat Tinggi

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh item penelitian berada pada kategori sangat tinggi. *Digital Orientation* (X_1) memiliki nilai TCR sebesar 89,94%, *Digital Transformation* (X_2) sebesar 89,68%, dan *Digital Innovation* (Z) sebesar 89,42% yang mengindikasikan bahwa UMKM *minimarket* di Kota Padang telah mengintegrasikan teknologi digital secara strategis dalam proses bisnis dan aktivitas inovasi mereka. Sementara itu, Kinerja Operasional UMKM (Y) memperoleh nilai TCR tertinggi sebesar 90,96% yang mencerminkan tingkat efektivitas, efisiensi, dan kemampuan adaptasi operasional yang sangat kuat.

Tabel 2. *Loading factor*

Item	X1	X2	Y	Z
X1_1	0,730	0,663	0,518	0,513
X1_2	0,824	0,685	0,612	0,674
X1_3	0,857	0,718	0,668	0,678
X1_4	0,801	0,618	0,650	0,586
X1_5	0,828	0,605	0,666	0,684
X1_6	0,799	0,545	0,662	0,677
X1_7	0,832	0,687	0,699	0,690
X1_8	0,768	0,603	0,638	0,629
X2_1	0,636	0,780	0,636	0,598
X2_10	0,599	0,769	0,616	0,603
X2_11	0,659	0,829	0,698	0,640
X2_12	0,674	0,817	0,634	0,645
X2_13	0,638	0,784	0,641	0,592
X2_14	0,598	0,725	0,546	0,721
X2_2	0,589	0,757	0,617	0,532
X2_3	0,639	0,800	0,687	0,688
X2_4	0,575	0,826	0,675	0,552
X2_5	0,582	0,822	0,703	0,543
X2_6	0,688	0,836	0,726	0,584
X2_7	0,670	0,811	0,657	0,617
X2_8	0,670	0,788	0,600	0,575
X2_9	0,637	0,830	0,629	0,626
Y1	0,546	0,521	0,725	0,521
Y10	0,581	0,587	0,740	0,531
Y2	0,526	0,591	0,740	0,658
Y3	0,662	0,625	0,816	0,639
Y4	0,583	0,563	0,718	0,621

Y5	0,564	0,572	0,769	0,661
Y6	0,640	0,566	0,748	0,640
Y7	0,630	0,701	0,742	0,659
Y8	0,603	0,688	0,757	0,576
Y9	0,622	0,652	0,740	0,561
Z1	0,582	0,499	0,658	0,787
Z2	0,631	0,541	0,609	0,821
Z3	0,663	0,638	0,639	0,815
Z4	0,698	0,696	0,754	0,818
Z5	0,688	0,685	0,672	0,838
Z6	0,665	0,619	0,698	0,898
Z7	0,702	0,653	0,635	0,772
Z8	0,565	0,618	0,605	0,762

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *cross-loading* tertinggi pada konstraknya masing-masing dibandingkan dengan konstruk lainnya. Temuan ini mengonfirmasi bahwa setiap indikator secara tepat merepresentasikan variabel laten yang diukur, sehingga menunjukkan kemampuan diskriminan yang kuat serta tidak terjadi tumpang tindih pengukuran antar konstruk. Dengan demikian, model penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Tabel 3. *Cronbach Alpha, Akar AVE, dan Composite Reliability*

Variabel	Composite Reliability	Cronbach Alpha	Average Variance Extranted (AVE)
Digital Orientation (X1)	0,937	0,923	0,649
Digital Transformation (X2)	0,961	0,956	0,638
MSME Operational Performance (Y)	0,928	0,913	0,562
Digital Innovation (Z)	0,940	0,927	0,664

Berdasarkan Tabel 3, seluruh konstruk memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen. Nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel berada di atas 0,70, yaitu *Digital Orientation* (0,923), *Digital Transformation* (0,956), *Digital Innovation* (0,927), dan *MSME Operational Performance* (0,913). Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki konsistensi internal yang sangat baik sehingga mampu mengukur konstruk penelitian secara andal. Selain itu, nilai *Composite Reliability* seluruh variabel juga melebihi batas minimum 0,70, yaitu berkisar antara 0,928 hingga 0,961. Temuan ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi dan konsisten dalam merepresentasikan variabel yang diukur.

Validitas konvergen ditunjukkan oleh nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang seluruhnya berada di atas ambang batas 0,50, yaitu *Digital Orientation* sebesar 0,649, *Digital Transformation* 0,638, *Digital Innovation* 0,664, dan *MSME Operational Performance* 0,562. Dengan demikian, lebih dari 50% varians indikator mampu dijelaskan oleh konstruksya masing-masing, sehingga seluruh variabel dinyatakan valid secara konvergen dan layak digunakan untuk analisis model struktural (*inner model*).

Tabel 4. Hasil *R-Square* (R^2)

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
MSME Operational Performance (Y)	0,762	0,753
Digital Innovation (Z)	0,685	0,678

Berdasarkan hasil koefisien determinasi, *Digital Innovation* (Z) memiliki nilai R^2 sebesar 0,685, yang menunjukkan bahwa *Digital Orientation* (X_1) dan *Digital Transformation* (X_2) mampu menjelaskan sebesar 68,5% variasi pada *Digital Innovation*, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Sementara itu, Kinerja Operasional UMKM (Y) memiliki nilai R^2 sebesar 0,762, yang berarti bahwa *Digital Orientation*, *Digital Transformation* dan *Digital Innovation* secara bersama-sama mampu menjelaskan sebesar 76,2% variasi kinerja operasional. Temuan ini menunjukkan bahwa model struktural memiliki kemampuan prediksi yang kuat, khususnya dalam menjelaskan Kinerja Operasional UMKM.

Tabel 5. Hasil *F Square*

Hubungan	f^2	Kategori
Digital Orientation → Kinerja Operasional	0.325	Medium–Large
Digital Orientation → Digital Inovation	0.059	Small
Digital Transformation → Kinerja Operasional	0.143	Small–Medium
Digital Transformation → Digital Inovation	0.181	Medium
Digital Inovation → → Kinerja Operasional	0.166	Medium

Berdasarkan analisis ukuran efek (F^2), *digital orientation* (X_1) memiliki pengaruh sedang hingga besar terhadap Kinerja Operasional UMKM (Y), namun hanya memberikan pengaruh kecil terhadap *digital innovation* (Z). Sementara itu, *digital transformation* (X_2) menunjukkan pengaruh kecil hingga sedang terhadap Y dan pengaruh sedang terhadap Z. Di sisi lain, *digital innovation* (Z) memiliki pengaruh sedang terhadap Kinerja Operasional UMKM (Y). Temuan ini menunjukkan bahwa variabel independen dalam model memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perubahan variabel dependen, terutama pada hubungan antara *digital orientation* dan kinerja operasional, serta antara *digital transformation* dan *digital innovation*.

Tabel 6. *Total Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Digital Orientation → Kinerja Operasional	0.410	0.402	0.151	2.724	0.007
Digital Orientation → Digital Inovation	0.525	0.537	0.163	3.216	0.001
Digital Transformation → Kinerja Operasional	0.487	0.496	0.148	3.279	0.001
Digital Transformation → Digital Inovation	0.348	0.340	0.160	2.177	0.030
Digital Inovation → → Kinerja Operasional	0.354	0.339	0.138	2.575	0.010

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada model struktural, seluruh pengaruh langsung antar variabel terbukti positif dan signifikan. *Digital Orientation* berpengaruh terhadap Kinerja Operasional UMKM dengan koefisien jalur sebesar 0.410, *t-statistic* 2.724 (>1.96) dan *p-value* 0.007 (<0.05). *Digital Transformation* juga berpengaruh terhadap Kinerja Operasional UMKM dengan koefisien sebesar 0.487, *t-statistic* 3.279 dan *p-value* 0.001. Selanjutnya, *Digital Orientation* berpengaruh terhadap *Digital Innovation* dengan koefisien sebesar 0.525, *t-statistic* 3.216 dan *p-value* 0.001. *Digital Transformation* terhadap *Digital Innovation* menunjukkan koefisien sebesar 0.348, *t-statistic* 2.177 dan *p-value* 0.030. Selain itu, *Digital Innovation* berpengaruh terhadap Kinerja Operasional UMKM dengan koefisien sebesar 0.354, *t-statistic* 2.575 dan *p-value* 0.010. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan orientasi digital dan transformasi digital tidak hanya secara langsung meningkatkan kinerja operasional UMKM, tetapi juga mendorong inovasi digital yang turut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja usaha.

Tabel 7. Total Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Digital Orientation -> Digital Inovation -> → Kinerja Operasional	0.186	0.179	0.092	2.028	0.043
Digital Transformation -> Digital Inovation -> → Kinerja	0.123	0.117	0.075	1.650	0.100

Berdasarkan hasil pengujian variabel mediasi, diperoleh bahwa *Digital Innovation* secara signifikan memediasi hubungan antara *Digital Orientation* dan Kinerja Operasional UMKM, dengan nilai *t*-statistic sebesar 2.028 (> 1.96) dan *p*-value sebesar 0.043 (< 0.05), sehingga H_0 ditolak dan H_6 diterima. Sebaliknya, *Digital Innovation* tidak memediasi hubungan antara *Digital Transformation* dan Kinerja Operasional UMKM yang ditunjukkan oleh nilai *t*-statistic sebesar 1.650 (< 1.96) dan *p*-value sebesar 0.100 (> 0.05), sehingga H_0 diterima dan H_7 ditolak yang berarti jalur tidak langsung melalui inovasi digital tidak signifikan meskipun transformasi digital berpengaruh secara langsung terhadap kinerja maupun inovasi.

DISKUSI

Pengaruh *Digital Orientation* terhadap Kinerja Operasional UMKM

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *digital orientation* berkontribusi terhadap peningkatan kinerja operasional UMKM. Kondisi ini mengindikasikan bahwa orientasi digital tidak hanya mencerminkan kesiapan pelaku usaha dalam memanfaatkan teknologi, tetapi juga menunjukkan komitmen manajerial untuk menjadikan teknologi sebagai bagian dari strategi bisnis. Ketika pemilik atau pengelola UMKM memiliki orientasi digital yang kuat, keputusan operasional menjadi lebih berbasis data, proses kerja lebih efisien, dan respons terhadap perubahan kebutuhan pelanggan menjadi lebih cepat. Hal tersebut pada akhirnya meningkatkan produktivitas, kualitas layanan, dan efektivitas operasional.

Hasil ini sejalan dengan Resource-Based View (RBV) yang menyatakan bahwa kapabilitas digital merupakan sumber daya strategis yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif apabila dimanfaatkan secara optimal. Temuan ini mendukung penelitian Khairunisa dan Sabaria (2023), Oktaviani et al. (2023), serta Bendig et al. (2023) yang menyatakan bahwa orientasi digital memperkuat kemampuan organisasi dalam beradaptasi, berinovasi, dan meningkatkan kinerja. Pada konteks UMKM ritel di Kota Padang, orientasi digital menjadi semakin penting karena sebagian besar usaha telah memanfaatkan teknologi seperti *point of sale* (POS), QRIS, dan media digital untuk mendukung aktivitas bisnis sehari-hari. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja operasional tidak cukup hanya melalui investasi teknologi, tetapi juga memerlukan perubahan pola pikir pemilik atau pengelola UMKM agar teknologi dipandang sebagai aset strategis dalam pengambilan keputusan bisnis. Oleh karena itu, program pendampingan UMKM perlu diarahkan pada penguatan literasi dan orientasi digital selain penyediaan infrastruktur teknologi.

Pengaruh *Digital Transformation* terhadap Kinerja Operasional UMKM

Transformasi digital terbukti menjadi faktor yang mendorong peningkatan kinerja operasional UMKM karena memungkinkan terjadinya perubahan menyeluruh pada proses bisnis, bukan sekadar penggunaan perangkat digital. Implementasi sistem pembayaran digital, pengelolaan persediaan berbasis aplikasi, pencatatan keuangan elektronik, hingga pemasaran digital memungkinkan aktivitas operasional berlangsung lebih cepat, akurat, dan efisien. Dengan demikian, transformasi digital menghasilkan perbaikan produktivitas sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Temuan ini mendukung penelitian Barba-Sánchez et al. (2024), Surahman et al. (2023), dan Kindermann et al. (2024) yang menyatakan bahwa transformasi digital meningkatkan kinerja melalui perbaikan proses bisnis dan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan. Pada UMKM ritel swalayan dan minimarket di Kota Padang, manfaat transformasi digital tampak pada penyederhanaan proses operasional sehari-hari sehingga pelaku usaha mampu mengelola usaha secara lebih efektif meskipun memiliki sumber daya yang terbatas. Implikasi praktis dari temuan ini adalah transformasi digital sebaiknya dipandang sebagai proses perubahan organisasi secara menyeluruh, yang mencakup pembaruan prosedur kerja, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, dan integrasi teknologi, bukan hanya pengadaan perangkat digital.

Pengaruh *Digital Orientation* terhadap *Digital Innovation*

Orientasi digital yang tinggi mendorong UMKM untuk lebih terbuka terhadap pemanfaatan teknologi baru dalam mengembangkan produk, layanan, maupun proses bisnis. Pelaku usaha yang memiliki orientasi digital cenderung lebih cepat mengenali peluang pasar, mengevaluasi kebutuhan pelanggan, dan menerjemahkannya menjadi inovasi berbasis teknologi. Dengan demikian, orientasi digital menjadi fondasi lahirnya inovasi digital dalam organisasi.

Temuan ini memperkuat penelitian Khin dan Ho (2019), Surahman et al. (2023), serta Kindermann et al. (2024) yang menunjukkan bahwa orientasi digital berperan dalam membangun budaya inovasi. Kontribusi penelitian ini terletak pada pembuktian bahwa hubungan tersebut juga berlaku pada UMKM ritel lokal, yang selama ini relatif jarang menjadi objek penelitian dibandingkan perusahaan besar atau perusahaan berbasis teknologi. Secara praktis, hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan inovasi digital perlu diawali dengan pembentukan budaya organisasi yang mendukung penggunaan teknologi

dan pembelajaran berkelanjutan, sehingga inovasi tidak hanya muncul karena tuntutan pasar tetapi menjadi bagian dari strategi usaha.

Pengaruh *Digital Transformation* terhadap *Digital Innovation*

Transformasi digital memberikan ruang bagi UMKM untuk menghasilkan inovasi melalui perubahan proses kerja dan pemanfaatan teknologi secara lebih terintegrasi. Ketika sistem operasional telah terdigitalisasi, pelaku usaha memiliki peluang yang lebih besar untuk mengembangkan layanan baru, memperbaiki proses bisnis, maupun memperluas saluran pemasaran berbasis digital. Hasil penelitian ini konsisten dengan Surahman et al. (2023), Khin dan Ho (2019), serta Menten et al. (2025) yang menjelaskan bahwa transformasi digital menjadi pendorong munculnya inovasi organisasi. Pada UMKM ritel di Kota Padang, transformasi digital membuka peluang terciptanya inovasi sederhana namun bernilai, seperti penggunaan aplikasi kasir, pemesanan daring, maupun sistem promosi digital yang lebih efektif. Implikasi praktisnya adalah program digitalisasi UMKM hendaknya tidak berhenti pada adopsi teknologi, tetapi juga mendorong pemanfaatannya untuk menghasilkan inovasi yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan dan meningkatkan daya saing usaha.

Pengaruh *Digital Innovation* terhadap Kinerja Operasional UMKM

Inovasi digital terbukti menjadi mekanisme penting dalam meningkatkan kinerja operasional karena mampu mengubah teknologi menjadi nilai ekonomi yang nyata. Pemanfaatan inovasi dalam pemasaran, pelayanan pelanggan, maupun pengelolaan operasional memungkinkan UMKM bekerja lebih efisien sekaligus memberikan pengalaman yang lebih baik kepada konsumen. Dengan kata lain, teknologi baru akan memberikan manfaat apabila diwujudkan dalam bentuk inovasi yang dapat diterapkan dalam aktivitas bisnis sehari-hari. Temuan ini mendukung hasil penelitian Khin dan Ho (2019), Surahman et al. (2023), dan Barba-Sánchez et al. (2024). Kontribusi penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi digital tidak hanya relevan bagi perusahaan besar, tetapi juga menjadi faktor penentu peningkatan kinerja operasional pada UMKM ritel di tingkat lokal. Bagi pelaku UMKM, hasil ini mengindikasikan bahwa inovasi sederhana, seperti digitalisasi layanan pelanggan, pemasaran melalui media sosial, atau penggunaan aplikasi manajemen usaha, dapat memberikan dampak nyata terhadap efisiensi operasional dan daya saing usaha.

***Digital Innovation* sebagai Mediator antara *Digital Orientation* dan Kinerja Operasional UMKM**

Penelitian ini menunjukkan bahwa *digital innovation* mampu menjembatani hubungan antara *digital orientation* dan kinerja operasional. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa orientasi digital tidak secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja, tetapi harus diwujudkan terlebih dahulu dalam bentuk inovasi yang dapat diterapkan pada produk, proses, maupun layanan. Dengan demikian, inovasi digital menjadi mekanisme yang mengubah orientasi strategis menjadi hasil operasional yang nyata. Hasil ini konsisten dengan penelitian Khin dan Ho (2019), Surahman et al. (2023), serta Kindermann et al. (2024). Kontribusi utama penelitian ini adalah memberikan bukti empiris bahwa pada UMKM ritel swalayan dan minimarket di Kota Padang, inovasi digital berperan sebagai mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana orientasi digital diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja operasional. Implikasi praktisnya, pelaku UMKM tidak cukup hanya memiliki visi digital, tetapi perlu mengimplementasikannya melalui inovasi nyata yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan dan memperbaiki proses bisnis.

***Digital Innovation* sebagai Mediator antara *Digital Transformation* dan Kinerja Operasional UMKM**

Berbeda dengan hubungan sebelumnya, *digital innovation* tidak mampu memediasi pengaruh *digital transformation* terhadap kinerja operasional. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital pada UMKM ritel lebih banyak memberikan dampak secara langsung melalui peningkatan efisiensi proses kerja daripada melalui penciptaan inovasi digital. Karakteristik UMKM yang memiliki sumber daya terbatas menyebabkan transformasi digital lebih difokuskan pada perbaikan operasional dasar dibandingkan pengembangan inovasi yang bersifat strategis. Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian Khin dan Ho (2019) serta Surahman et al. (2023), sehingga memberikan kontribusi ilmiah berupa bukti bahwa mekanisme mediasi *digital innovation* bersifat kontekstual dan tidak selalu terjadi pada seluruh jenis organisasi. Pada UMKM ritel swalayan dan minimarket di Kota Padang, transformasi digital telah mampu meningkatkan kinerja tanpa harus melalui inovasi digital sebagai jalur perantara. Implikasi praktisnya adalah kebijakan pengembangan UMKM perlu disesuaikan dengan tingkat kematangan digital pelaku usaha. Pada tahap awal, fokus utama adalah mempercepat transformasi proses operasional melalui adopsi teknologi. Setelah tingkat kematangan digital meningkat, barulah inovasi digital dapat didorong sebagai strategi untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja operasional UMKM tidak hanya ditentukan oleh tingkat adopsi teknologi, tetapi juga oleh kemampuan pelaku usaha dalam menjadikan teknologi sebagai bagian dari strategi bisnis yang menghasilkan inovasi. Temuan ini menegaskan bahwa *digital orientation* berperan sebagai pendorong utama yang mampu diterjemahkan menjadi *digital innovation*, sehingga memberikan dampak yang lebih berkelanjutan terhadap kinerja operasional. Sebaliknya, *digital transformation* lebih banyak memberikan manfaat secara langsung melalui perbaikan proses operasional tanpa harus selalu diikuti oleh inovasi digital. Dengan demikian, efektivitas transformasi digital pada UMKM sangat dipengaruhi oleh tingkat kematangan pengelolaan teknologi dalam organisasi. Kontribusi penelitian ini terletak pada pembuktian mekanisme mediasi *digital innovation* dalam hubungan antara *digital orientation* dan kinerja operasional pada konteks UMKM ritel swalayan dan minimarket di Kota Padang. Temuan tersebut memperkaya literatur manajemen digital dengan menunjukkan bahwa inovasi digital tidak selalu menjadi mekanisme yang menjembatani seluruh bentuk digitalisasi terhadap peningkatan kinerja, melainkan bergantung pada karakteristik kapabilitas digital yang dimiliki organisasi.

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa program digitalisasi UMKM perlu diarahkan tidak hanya pada penyediaan teknologi, tetapi juga pada penguatan orientasi digital, pengembangan budaya inovasi, serta peningkatan kompetensi sumber daya manusia agar teknologi yang diadopsi mampu menghasilkan nilai tambah bagi operasional usaha. Penelitian selanjutnya disarankan mengembangkan model dengan memasukkan variabel lain, seperti *digital capability*, *organizational agility*, atau faktor lingkungan bisnis, serta menggunakan pendekatan longitudinal atau *mixed methods* untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai proses transformasi digital pada UMKM.

REFERENSI

- Barba-Sánchez, V., Meseguer-Martínez, A., Gouveia-Rodrigues, R., & Raposo, M. L. (2024). Effects of digital transformation on firm performance: The role of IT capabilities and digital orientation *heliyon*, 10(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27725>
- Bendig, D., Schulz, C., Theis, L., & Raff, S. (2023). Digital orientation and environmental performance in times of technological change. *Technological Forecasting and Social Change*, 188(January), 122272. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122272>

- Hanafi, H., & Soediantono, D. (2022). Kajian Literatur Hubungan Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015 Dengan Kinerja operasional dan Organization's Performance Pada Industri Pertahanan. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(4), 32–40.
- Khairunisa, N. A., & Sabaria, S. (2023). Pengaruh Literasi Digital terhadap Minat Berwirausaha Digital Mahasiswa Fakultas Ekonomi Bisnis dan Humaniora, Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong. *ASSET: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 6(2).
- 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>
- Kindermann, B., Vera Hedwig Schmidt, C., Fengel, F., & Strese, S. (2024). Expanding the boundaries of digital orientation research: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 185(August 2023), 114895. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114895>
- Komariah, N. S., Nursal, M. F., & Rianto, M. R. (2023). Pengaruh inovasi dan media sosial terhadap kinerja UMKM makanan halal di Kota Bekasi Utara. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(2), 2247–2252. <https://doi.org/10.29040/jiei.v9i3.11342>.
- Menten, S., Smits, A., Kok, R. A. W., Lauche, K., & van Gils, M. (2025). External resourcing for digital innovation in manufacturing SMEs. *Technovation*, 140(October 2024), 103142. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103142>
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management. *MIS Quarterly*, 41(1), 223–238. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41:1.03>
- Oktaviani, E., Asrinur, A., Prakoso, A. W. I., & Madiistriyatno, H. (2023). Transformasi Digital Dan Strategi Manajemen. *Oikos Nomos: Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis*, 16(1), 16–26.
- Rudihartati, L., Ferdiansyah, M., & Rahman, T. (2025). Inklusi Digital dan Pemberdayaan UMKM Lampung Tengah: Meningkatkan Daya Saing Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah di Era Digital. *Jurnal Pengabdian Nasional (JPN) Indonesia*, 6(1), 64–72.
- Surahman, Shee, H., Fitriani, Z., Adi, A. S., & Yudaruddin, R. (2023). The effect of digital transformation and innovation on SMEs' performance in times of COVID-19. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 84–100. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.07](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.07)
- Tajeddini, K., Hussain, M., Gamage, T. C., & Papastathopoulos, A. (2024). Effects of resource orchestration, strategic information exchange capabilities, and digital orientation on innovation and performance of hotel supply chains. *International Journal of Hospitality Management*, 117, 103645. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103645>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122(September 2019), 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Wicaksono, D. A., Yulianto, H., Rahmawati, F. M., & Faizah, E. I. (2024). Peran Kecerdasan Buatan dalam Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Strategi Pemasaran Omnichannel pada UMKM di Kota Semarang. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 10(2), 345–357.