



---

## **OPTIMALISASI KINERJA BISNIS MELALUI KAPABILITAS DIGITAL MARKETING: KAPABILITAS PEMASARAN SEBAGAI PEMEDIASI DAN INTENSITAS KOMPETITIF SEBAGAI PEMODERASI**

---

IA Cynthia Saisaria Mandasari<sup>1</sup>, Ade Ruly Sumartini<sup>2</sup>, Ida Bagus Indra Wedhana Purba<sup>3</sup>  
Universitas Warmadewa<sup>1234</sup>  
e-mail: [cynthiafeunwar@gmail.com](mailto:cynthiafeunwar@gmail.com)

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kapabilitas digital marketing terhadap kinerja bisnis UMKM di Bali dengan mempertimbangkan peran mediasi kapabilitas pemasaran dan moderasi intensitas kompetitif. Menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis survei, data dikumpulkan dari 100 UMKM yang aktif menggunakan platform digital melalui teknik purposive sampling. Analisis dilakukan menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menguji hubungan kausal, efek mediasi, dan moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa digital marketing memiliki peran penting namun bersifat tidak langsung dalam meningkatkan kinerja bisnis UMKM di Bali. Meskipun digital marketing tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, variabel ini terbukti secara signifikan meningkatkan kapabilitas pemasaran, dan kapabilitas pemasaran menjadi faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja bisnis. Selain itu, efek moderasi intensitas persaingan mengindikasikan bahwa UMKM yang beroperasi dalam lingkungan kompetitif cenderung lebih mampu memaksimalkan penggunaan strategi digital untuk mempertahankan performa bisnisnya.

Kata kunci: *digital marketing*, kapabilitas pemasaran, intensitas kompetitif, kinerja bisnis, UMKM

### **Abstract**

*study aims to analyze the effect of digital marketing on the business performance of MSMEs in Bali by examining the mediating role of marketing capability and the moderating role of competitive intensity. Using a quantitative survey-based approach, data were collected from 100 MSMEs that actively use digital platforms through purposive sampling. The data were analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to examine causal relationships, mediation effects, and moderation effects. The results indicate that digital marketing capability plays an important but indirect role in improving the business performance of MSMEs in Bali. Although digital marketing does not have a direct significant effect on business performance, it significantly enhances marketing capability, which in turn becomes a key factor driving improved business performance. Furthermore, the moderating effect of competitive intensity indicates that MSMEs operating in highly competitive environments tend to be better able to maximize the use of digital strategies to maintain their business performance.*

*Keywords: digital marketing, marketing capability, competitive intensity, business performance, MSMEs*

## PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah mengubah paradigma pemasaran global, termasuk bagi usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Kapabilitas digital marketing semakin penting karena UMKM perlu memanfaatkan platform digital untuk memperluas jangkauan pasar, membangun interaksi dengan pelanggan, dan merespons perubahan pasar (Amin et al., 2025; Spilotro et al., 2025). Bagi UMKM, kemampuan tersebut tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga dengan kemampuan mengintegrasikan teknologi ke dalam proses pemasaran yang menghasilkan nilai bisnis. Di Indonesia, UMKM memiliki kontribusi signifikan terhadap perekonomian nasional, sedangkan Bali memiliki karakteristik pasar yang kuat terkait pariwisata dan ekonomi kreatif. Kondisi tersebut memberikan peluang bagi UMKM untuk memanfaatkan kanal digital, tetapi tingkat adopsi dan kemampuan pemanfaatannya masih heterogen (Wisnawa & Widari, 2025). Keterbatasan literasi digital, infrastruktur, dan sumber daya dapat menyebabkan penggunaan teknologi belum menghasilkan manfaat bisnis secara optimal (Soltysova & Modrak, 2020).

Literatur menunjukkan bahwa kapabilitas digital marketing berkaitan dengan peningkatan efektivitas pemasaran dan kinerja usaha (Samsuden et al., 2024; Zulkifli, 2024). Namun, manfaat tersebut tidak selalu muncul secara langsung karena teknologi perlu diterjemahkan ke dalam kemampuan organisasi untuk memahami pasar, merespons kebutuhan pelanggan, dan mengelola aktivitas pemasaran secara efektif. Kapabilitas pemasaran karena itu diposisikan sebagai mekanisme internal yang memungkinkan kapabilitas digital dikonversi menjadi outcome bisnis (Pandey et al., 2020; Jia, 2025). Di sisi lain, intensitas kompetitif dapat menentukan seberapa kuat kapabilitas digital menghasilkan kinerja karena tekanan persaingan mendorong UMKM untuk menggunakan informasi pasar dan kanal digital secara lebih responsif. Penelitian terdahulu menunjukkan hasil moderasi yang belum konsisten (Hoo & Peng, 2023; Talari & Khoshroo, 2022).

Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat dua kesenjangan yang perlu dijelaskan. Pertama, penelitian sebelumnya belum memberikan penjelasan yang konsisten mengenai mekanisme internal yang menghubungkan kapabilitas digital marketing dengan kinerja bisnis. Kedua, pengaruh kapabilitas digital terhadap kinerja dapat bergantung pada kondisi lingkungan persaingan, tetapi bukti empiris mengenai peran intensitas kompetitif masih menunjukkan hasil yang beragam. Penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji kapabilitas pemasaran sebagai mekanisme mediasi dan intensitas kompetitif sebagai kondisi kontinjensi dalam satu model penelitian pada UMKM di Bali.

Kontribusi penelitian ini terletak pada penjelasan mekanisme dan kondisi batas dalam hubungan antara kapabilitas digital marketing dan kinerja bisnis. Secara teoritis, penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas digital tidak secara otomatis

menghasilkan kinerja, tetapi memerlukan kapabilitas pemasaran sebagai kemampuan internal untuk mengonversi sumber daya digital menjadi outcome bisnis. Secara kontekstual, penelitian menunjukkan bahwa intensitas kompetitif merupakan kondisi lingkungan yang mengubah kekuatan hubungan tersebut. Secara praktis, temuan ini memberikan dasar bagi UMKM untuk tidak berhenti pada adopsi platform digital, tetapi memperkuat kemampuan market sensing, pengelolaan pelanggan, dan eksekusi strategi pemasaran.

## **TINJAUAN LITERATUR**

### **Kapabilitas Digital Marketing**

Kapabilitas digital marketing merupakan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan teknologi, platform digital, dan alat analitik untuk merancang, melaksanakan, mengukur, dan mengoptimalkan aktivitas pemasaran secara efektif. Kapabilitas tersebut mencakup kemampuan memproduksi konten digital, mengelola media sosial, memanfaatkan data pelanggan, menggunakan e-commerce, dan mengoptimalkan berbagai kanal digital (Wang, 2020; Liu, 2022; Apasrawirote et al., 2022). Dalam penelitian ini, kapabilitas digital marketing diperlakukan sebagai kapabilitas organisasi, bukan sekadar frekuensi penggunaan media digital. Dengan demikian, konstruk ini menekankan kemampuan UMKM mengintegrasikan teknologi digital ke dalam proses pemasaran dan pengambilan keputusan. Kapabilitas digital yang lebih baik memungkinkan UMKM merespons peluang pasar, meningkatkan visibilitas, dan memperbaiki efektivitas aktivitas pemasaran (Bindeeba et al., 2025).

### **Kapabilitas Pemasaran**

Kapabilitas pemasaran merupakan kemampuan UMKM untuk merencanakan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi pemasaran secara berkelanjutan. Kapabilitas ini berbeda dari kapabilitas digital marketing karena fokusnya berada pada kemampuan menjalankan fungsi pemasaran, sedangkan kapabilitas digital marketing menekankan kemampuan mengintegrasikan teknologi digital ke dalam aktivitas tersebut (Pfajfar et al., 2024). Kapabilitas pemasaran mencakup kemampuan memahami pasar, mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, mengembangkan strategi, mengelola hubungan pelanggan, dan mengevaluasi hasil pemasaran. Oleh karena itu, kapabilitas pemasaran dapat berfungsi sebagai mekanisme internal yang menerjemahkan potensi teknologi menjadi outcome pemasaran dan bisnis (Ho et al., 2020; Jia, 2025). Secara konseptual, kapabilitas digital marketing menyediakan kemampuan berbasis teknologi, sedangkan kapabilitas pemasaran menentukan bagaimana kemampuan tersebut digunakan untuk menghasilkan keputusan dan tindakan pemasaran yang tepat. Dengan demikian,

hubungan antara kedua konstruk tidak bersifat redundan. Kapabilitas digital marketing menjawab bagaimana teknologi dimanfaatkan, sedangkan kapabilitas pemasaran menjawab bagaimana kemampuan tersebut diarahkan untuk memahami pasar, membangun hubungan pelanggan, dan mencapai tujuan pemasaran. Perbedaan tersebut menjadi dasar pengujian kapabilitas pemasaran sebagai variabel mediasi.

### **Intensitas Kompetitif**

Intensitas kompetitif mengacu pada tingkat tekanan persaingan yang dirasakan organisasi dalam lingkungan bisnisnya, yang tercermin dari kemiripan produk, agresivitas pesaing, dan tekanan untuk mempertahankan posisi pasar (Talari & Khoshroo, 2022). Pada UMKM Bali, karakter pasar pariwisata dan ekonomi kreatif dapat meningkatkan tekanan persaingan karena banyak pelaku usaha menawarkan produk dan jasa yang berdekatan. Persaingan yang lebih intensif dapat mendorong UMKM meningkatkan penggunaan kapabilitas digital untuk memperoleh informasi pasar, menjangkau pelanggan, dan mempertahankan daya saing. Namun, pengaruh intensitas kompetitif sebagai moderator belum konsisten dalam penelitian terdahulu (Hoo & Peng, 2023; Talari & Khoshroo, 2022). Oleh karena itu, penelitian ini menguji apakah intensitas kompetitif memperkuat hubungan kapabilitas digital marketing dengan kinerja bisnis.

### **Kinerja Bisnis UMKM**

Kinerja bisnis mencerminkan tingkat keberhasilan UMKM dalam mencapai outcome pemasaran dan bisnis, yang antara lain dapat tercermin dari pertumbuhan pelanggan, peningkatan penjualan, pangsa pasar, loyalitas pelanggan, dan efektivitas promosi (Kotler et al., 2021). Pada UMKM, kinerja bisnis merupakan indikator penting keberlanjutan usaha karena perubahan perilaku konsumen dan persaingan digital menuntut kemampuan organisasi untuk merespons pasar secara cepat (Swallehe, 2022). Kapabilitas digital dan kapabilitas pemasaran dapat mendukung kinerja melalui pengelolaan data pelanggan, pemilihan kanal digital, dan respons terhadap dinamika pasar (Fu et al., 2024; Wu et al., 2024).

Konteks UMKM di Bali relevan untuk menguji model tersebut karena tingkat adopsi digital masih heterogen. Sebagian UMKM pariwisata, kerajinan, dan kuliner telah memanfaatkan platform digital, sedangkan sebagian lainnya menghadapi keterbatasan literasi digital, infrastruktur, dan sumber daya manusia (Suasana et al., 2025). Heterogenitas tersebut menunjukkan bahwa keberadaan teknologi belum cukup untuk menjamin kinerja bisnis. Kapabilitas internal dan kondisi persaingan perlu dipertimbangkan untuk menjelaskan kapan dan bagaimana kapabilitas digital marketing dapat menghasilkan kinerja bisnis.

### Kerangka Teoritis dan Hipotesis

Penelitian ini menggunakan *resource-capability view* dan *dynamic capabilities* untuk menjelaskan bahwa kapabilitas digital marketing merupakan kapabilitas organisasi yang dapat dikonfigurasi dan diarahkan untuk menghasilkan nilai melalui penguatan kapabilitas pemasaran. Perspektif tersebut menjelaskan jalur internal dari kapabilitas digital menuju kinerja melalui kemampuan pemasaran. Selanjutnya, *contingency view* digunakan untuk menjelaskan bahwa efektivitas suatu kapabilitas tidak selalu seragam karena dipengaruhi oleh kondisi lingkungan. Dalam penelitian ini, intensitas kompetitif ditempatkan sebagai kondisi lingkungan yang dapat mengubah kekuatan hubungan kapabilitas digital marketing terhadap kinerja bisnis. Dengan demikian, teori digunakan secara komplementer: *resource-capability view* dan *dynamic capabilities* menjelaskan mekanisme internal, sedangkan *contingency view* menjelaskan kondisi batas eksternal.

Berdasarkan kerangka teoritis dan kesenjangan penelitian tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

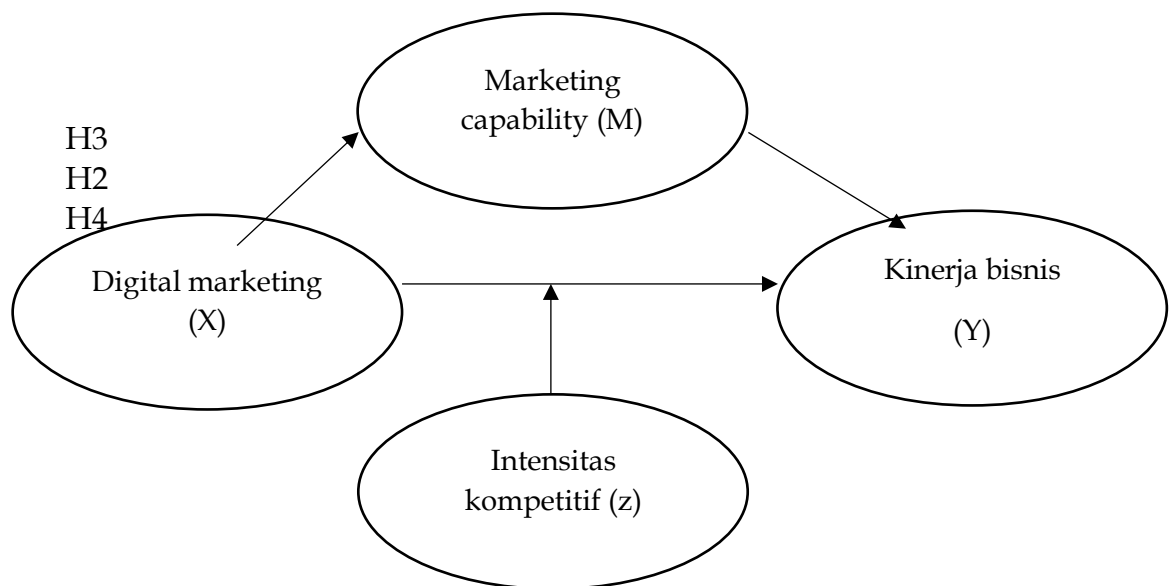
H1. Kapabilitas digital marketing berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis UMKM di Bali.

H2. Kapabilitas digital marketing berpengaruh positif terhadap kapabilitas pemasaran UMKM di Bali.

H3. Kapabilitas pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis UMKM di Bali.

H4. Kapabilitas pemasaran memediasi hubungan antara kapabilitas digital marketing dan kinerja bisnis UMKM di Bali.

H5. Intensitas kompetitif memoderasi hubungan antara kapabilitas digital marketing dan kinerja bisnis UMKM di Bali.



Gambar 1. Kerangka Konsep

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional. Data primer dikumpulkan melalui survei terstruktur menggunakan kuesioner tertutup kepada 100 pemilik atau manajer UMKM di Bali yang aktif menggunakan platform digital. UMKM yang menjadi responden berasal dari bidang pariwisata, kerajinan, makanan dan minuman, serta hospitality skala kecil. Responden dipilih menggunakan purposive sampling dengan pertimbangan bahwa responden memiliki keterlibatan langsung dalam pengelolaan usaha dan aktivitas pemasaran digital. Penggunaan purposive sampling dipilih karena penelitian membutuhkan responden yang memahami dan menggunakan aktivitas digital marketing dalam pengelolaan usaha. Instrumen menggunakan skala Likert 1-5. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4. Evaluasi model mencakup validitas konvergen, reliabilitas internal, evaluasi model struktural,  $R^2$ , effect size  $f^2$ , predictive relevance  $Q^2$ , serta pengujian signifikansi jalur melalui bootstrapping. Pengujian mediasi dilakukan melalui indirect effect, sedangkan moderasi diuji melalui efek interaksi antara kapabilitas digital marketing dan intensitas kompetitif.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Evaluasi Outer Model

Evaluasi outer model dilakukan untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur masing-masing konstruk penelitian.

**Tabel 2. Nilai Outer Loading**

| Variabel                                   | Rentang Outer Loading | Cronbach's Alpha | Composi te Reliabilit y | AVE   | Keterangan       |
|--------------------------------------------|-----------------------|------------------|-------------------------|-------|------------------|
| <b>Kapabilitas Digital Marketing (KDM)</b> | 0,721–0,884           | 0,872            | 0,911                   | 0,672 | Valid & Reliabel |
| <b>Kapabilitas Pemasaran (KP)</b>          | 0,735–0,891           | 0,889            | 0,923                   | 0,706 | Valid & Reliabel |
| <b>Kinerja Bisnis (KB)</b>                 | 0,718–0,876           | 0,858            | 0,903                   | 0,650 | Valid & Reliabel |
| <b>Intensitas Kompetitif (IK)</b>          | 0,729–0,868           | 0,864            | 0,907                   | 0,662 | Valid & Reliabel |

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 2, seluruh indikator memiliki outer loading pada rentang 0,718 sampai 0,891. Nilai tersebut menunjukkan terpenuhinya validitas konvergen berdasarkan batas pengukuran yang digunakan. Cronbach's Alpha untuk Kapabilitas Digital Marketing sebesar 0,872, Kapabilitas Pemasaran sebesar 0,889, Kinerja Bisnis sebesar 0,858, dan Intensitas Kompetitif sebesar 0,864. Seluruh nilai melebihi 0,70 sehingga menunjukkan reliabilitas internal yang memadai. Composite Reliability masing-masing konstruk juga berada pada tingkat yang memadai, yaitu 0,911 untuk Kapabilitas Digital Marketing, 0,923 untuk Kapabilitas Pemasaran, 0,903 untuk Kinerja Bisnis, dan 0,907 untuk Intensitas Kompetitif.

Nilai AVE masing-masing konstruk juga memenuhi kriteria validitas konvergen, yaitu 0,672 untuk Kapabilitas Digital Marketing, 0,706 untuk Kapabilitas Pemasaran, 0,650 untuk Kinerja Bisnis, dan 0,662 untuk Intensitas Kompetitif. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikatornya. Namun, hasil validitas diskriminan belum dapat dinilai dari Tabel 2 karena nilai HTMT atau Fornell-Larcker tidak disajikan pada naskah sumber. Oleh karena itu, hasil validitas diskriminan perlu ditambahkan berdasarkan output SmartPLS 4 sebelum naskah diajukan untuk publikasi. Dengan demikian, kesimpulan mengenai kualitas model pengukuran pada versi revisi ini dibatasi pada validitas konvergen dan reliabilitas internal yang tersedia dalam data penelitian.

### Nilai R-Square

Nilai R-square digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variasi variabel endogen.

**Tabel 3. Nilai R-Square**

| <b>Variabel Endogen</b> | <b>R-Square</b> | <b>R-Square Adjusted</b> |
|-------------------------|-----------------|--------------------------|
| Kapabilitas Pemasaran   | 0,472           | 0,466                    |
| Kinerja Bisnis          | 0,536           | 0,521                    |

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 3, nilai  $R^2$  Kapabilitas Pemasaran sebesar 0,472 menunjukkan bahwa 47,2% variasi Kapabilitas Pemasaran dapat dijelaskan oleh Kapabilitas Digital Marketing. Nilai  $R^2$  Kinerja Bisnis sebesar 0,536 menunjukkan bahwa 53,6% variasi Kinerja Bisnis dapat dijelaskan oleh Kapabilitas Digital Marketing, Kapabilitas Pemasaran, serta interaksi

Kapabilitas Digital Marketing dan Intensitas Kompetitif dalam model. Sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

### Hasil Effect Size ( $f^2$ )

Effect size ( $f^2$ ) digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. Secara umum, nilai  $f^2$  sebesar 0,02 menunjukkan efek kecil, 0,15 efek sedang, dan 0,35 efek besar (Hair et al., 2019).

**Tabel 4. Effect Size ( $f^2$ )**

| Hubungan Variabel                                                      | $f^2$ | Keterangan |
|------------------------------------------------------------------------|-------|------------|
| Kapabilitas Digital Marketing → Kapabilitas Pemasaran                  | 0,814 | Besar      |
| Kapabilitas Digital Marketing → Kinerja Bisnis                         | 0,021 | Kecil      |
| Kapabilitas Pemasaran → Kinerja Bisnis                                 | 0,294 | Sedang     |
| Kapabilitas Digital Marketing × Intensitas Kompetitif → Kinerja Bisnis | 0,067 | Kecil      |

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian effect size, Kapabilitas Digital Marketing terhadap Kapabilitas Pemasaran memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,814 yang termasuk kategori efek besar. Kapabilitas Pemasaran terhadap Kinerja Bisnis memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,294 yang termasuk kategori efek sedang. Sementara itu, Kapabilitas Digital Marketing terhadap Kinerja Bisnis memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,021 yang termasuk kategori efek kecil. Efek interaksi Kapabilitas Digital Marketing dan Intensitas Kompetitif terhadap Kinerja Bisnis memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,067 yang termasuk kategori efek kecil. Hasil tersebut menunjukkan bahwa signifikansi hubungan tidak selalu identik dengan besarnya kontribusi substantif, sehingga interpretasi pengaruh perlu mempertimbangkan effect size.

### Hasil Predictive relevance ( $Q^2$ )

Predictive relevance digunakan untuk menilai kemampuan model dalam memprediksi konstruk endogen. Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance, sedangkan semakin besar nilai  $Q^2$  menunjukkan kemampuan prediksi yang semakin baik. Berikut adalah hasil  $Q^2$  pada penelitian ini:

**Tabel 5. Hasil Predictive Relevance**

| Variabel Endogen      | Q <sup>2</sup> | Keterangan                    |
|-----------------------|----------------|-------------------------------|
| Kapabilitas Pemasaran | 0,326          | Memiliki predictive relevance |
| Kinerja Bisnis        | 0,347          | Memiliki predictive relevance |

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 5, nilai Q<sup>2</sup> Kapabilitas Pemasaran sebesar 0,326 dan Kinerja Bisnis sebesar 0,347, keduanya lebih besar dari nol. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance terhadap kedua konstruk endogen. Nilai Q<sup>2</sup> perlu dipahami sebagai bukti adanya relevansi prediktif model berdasarkan prosedur pengujian yang digunakan, bukan sebagai ukuran proporsi variasi yang dijelaskan seperti R<sup>2</sup>.

Nilai Q<sup>2</sup> sebesar 0,326 pada Kapabilitas Pemasaran dan 0,347 pada Kinerja Bisnis menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif terhadap kedua konstruk endogen. Temuan ini melengkapi hasil R<sup>2</sup> dengan menunjukkan bahwa model tidak hanya menjelaskan hubungan struktural, tetapi juga memiliki relevansi prediktif dalam konteks data penelitian.

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui signifikansi hubungan antarvariabel dalam model struktural. Dalam penelitian ini, keputusan pengujian hipotesis didasarkan pada tingkat signifikansi 5%. Hipotesis dinyatakan diterima apabila p-value < 0,05, sedangkan apabila p-value > 0,05 maka hipotesis dinyatakan tidak didukung. Untuk pengujian dua arah, nilai t-statistic sebesar 1,96 dapat digunakan sebagai batas pengambilan keputusan pada tingkat signifikansi 5%.

**Tabel 6. Pengujian Hipotesis**

| Hipotesis | Hubungan                                              | $\beta$ | T-Statistic | P-Value | Hasil            |
|-----------|-------------------------------------------------------|---------|-------------|---------|------------------|
| H1        | Kapabilitas Digital Marketing → Kinerja Bisnis        | 0,118   | 1,347       | 0,179   | Tidak Signifikan |
| H2        | Kapabilitas Digital Marketing → Kapabilitas Pemasaran | 0,687   | 10,214      | 0,000   | Signifikan       |
| H3        | Kapabilitas Pemasaran → Kinerja Bisnis                | 0,596   | 6,732       | 0,000   | Signifikan       |
| H4        | KDM → KP → KB                                         | 0,409   | 5,816       | 0,000   | Signifikan       |
| H5        | KDM × IK → KB                                         | 0,184   | 2,218       | 0,027   | Signifikan       |

Sumber: Data diolah, 2026

### Hasil Pengujian Hubungan Langsung

Berdasarkan Tabel 6, Kapabilitas Digital Marketing memiliki koefisien jalur sebesar 0,118 terhadap Kinerja Bisnis, dengan t-statistic sebesar 1,347 dan p-value sebesar 0,179. Karena p-value lebih besar dari 0,05, pengaruh langsung tersebut tidak signifikan sehingga H1 tidak didukung. Temuan ini menunjukkan bahwa keberadaan kapabilitas digital marketing saja belum cukup untuk menghasilkan peningkatan kinerja bisnis secara langsung pada UMKM yang menjadi responden.

Kapabilitas Digital Marketing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kapabilitas Pemasaran dengan koefisien jalur sebesar 0,687, t-statistic sebesar 10,214, dan p-value < 0,001. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan UMKM mengintegrasikan teknologi digital ke dalam aktivitas pemasaran, semakin kuat pula kemampuan organisasi dalam menjalankan fungsi pemasaran. Dengan demikian, H2 didukung.

Kapabilitas Pemasaran menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Bisnis dengan koefisien jalur sebesar 0,596, t-statistic sebesar 6,732, dan p-value < 0,001. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan memahami pasar, merancang strategi, mengelola pelanggan, dan mengevaluasi aktivitas pemasaran berkaitan dengan peningkatan Kinerja Bisnis. Dengan demikian, H3 didukung.

### Hasil Pengujian Mediasi

Pengujian mediasi dilakukan melalui indirect effect untuk mengetahui apakah Kapabilitas Pemasaran menjadi mekanisme yang menghubungkan Kapabilitas Digital Marketing dengan Kinerja Bisnis. Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Kapabilitas Digital Marketing terhadap Kinerja Bisnis melalui Kapabilitas Pemasaran memiliki koefisien sebesar 0,409, t-statistic sebesar 5,816, dan p-value < 0,001. Pengaruh tidak langsung tersebut positif dan signifikan, sehingga H4 didukung. Pola hasil menunjukkan bahwa direct effect Kapabilitas Digital Marketing terhadap Kinerja Bisnis tidak signifikan, sedangkan indirect effect melalui Kapabilitas Pemasaran signifikan. Dengan demikian, manfaat kapabilitas digital marketing terhadap kinerja dalam model penelitian ini terutama muncul melalui penguatan kapabilitas pemasaran.

Temuan tersebut menegaskan bahwa teknologi digital perlu diterjemahkan ke dalam kemampuan pemasaran yang dapat mengarahkan penggunaan kanal digital pada kebutuhan pasar dan pelanggan. Dengan kata lain, kemampuan digital merupakan potensi, sedangkan kapabilitas pemasaran berperan sebagai mekanisme organisasi yang mengubah potensi tersebut menjadi outcome bisnis.

### Hasil Pengujian Moderasi

Pengujian moderasi dilakukan dengan membentuk konstruk interaksi antara Kapabilitas Digital Marketing dan Intensitas Kompetitif. Signifikansi efek interaksi digunakan untuk menentukan apakah Intensitas Kompetitif mengubah kekuatan hubungan antara Kapabilitas Digital Marketing dan Kinerja Bisnis. Hasil pengujian menunjukkan bahwa efek interaksi memiliki koefisien sebesar 0,184, t-statistic sebesar 2,218, dan p-value sebesar 0,027. Karena p-value lebih kecil dari 0,05 dan koefisien interaksi bernilai positif, efek moderasi dinyatakan signifikan dan arah hubungan menunjukkan bahwa Intensitas Kompetitif memperkuat hubungan Kapabilitas Digital Marketing dengan Kinerja Bisnis. Namun, naskah sumber tidak menyediakan simple slope analysis atau grafik interaksi. Oleh karena itu, kesimpulan mengenai pola hubungan pada tingkat intensitas kompetitif rendah dan tinggi belum dapat diperinci lebih lanjut. H5 didukung berdasarkan signifikansi efek interaksi dan arah koefisien.

### Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Kapabilitas Digital Marketing tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kinerja Bisnis, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kapabilitas Pemasaran, sedangkan Kapabilitas Pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Bisnis. Hasil tersebut memberikan bukti bahwa manfaat kapabilitas digital tidak otomatis muncul sebagai outcome bisnis, tetapi memerlukan kemampuan organisasi untuk menerjemahkan teknologi menjadi proses pemasaran yang efektif. Temuan ini mendukung resource-capability view dan dynamic capabilities bahwa kapabilitas hanya menghasilkan nilai ketika organisasi mampu mengorkestrasi dan menggunakannya secara tepat (Apasrawirote et al., 2022; Pfajfar et al., 2024).

Tidak signifikannya pengaruh langsung Kapabilitas Digital Marketing terhadap Kinerja Bisnis menunjukkan bahwa penggunaan platform digital belum dapat dipandang sebagai jaminan peningkatan kinerja. Dalam konteks UMKM Bali, penggunaan media sosial, marketplace, atau iklan digital dapat menghasilkan visibilitas, tetapi manfaat tersebut memerlukan proses market sensing, pengelolaan hubungan pelanggan, pengembangan konten, dan evaluasi hasil pemasaran. Interpretasi ini konsisten dengan hasil mediasi yang menunjukkan bahwa Kapabilitas Pemasaran menjadi mekanisme yang menghubungkan Kapabilitas Digital Marketing dengan Kinerja Bisnis. Temuan tersebut memperluas pemahaman bahwa keberhasilan digitalisasi tidak hanya ditentukan oleh akses terhadap teknologi, tetapi oleh

kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan teknologi dengan fungsi pemasaran.

Pengaruh positif dan signifikan interaksi Kapabilitas Digital Marketing dan Intensitas Kompetitif menunjukkan bahwa lingkungan persaingan menjadi kondisi yang relevan dalam menentukan efektivitas kapabilitas digital. Ketika tekanan persaingan meningkat, UMKM memiliki dorongan yang lebih kuat untuk menggunakan kanal digital dalam memahami pasar, menjangkau pelanggan, dan mempertahankan posisi bersaing. Hasil ini sejalan dengan pandangan kontinjensi bahwa efektivitas suatu kapabilitas bergantung pada kesesuaian antara kemampuan organisasi dan kondisi lingkungan. Namun, karena penelitian tidak menyajikan simple slope analysis, interpretasi lebih rinci mengenai perbedaan hubungan pada tingkat kompetisi rendah dan tinggi perlu dibatasi pada arah dan signifikansi efek interaksi.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan dua kontribusi. Pertama, penelitian menjelaskan mekanisme internal bahwa Kapabilitas Digital Marketing menghasilkan Kinerja Bisnis melalui Kapabilitas Pemasaran. Kedua, penelitian menunjukkan bahwa hubungan tersebut bersifat kontekstual karena Intensitas Kompetitif memperkuat hubungan antara Kapabilitas Digital Marketing dan Kinerja Bisnis. Secara praktis, hasil tersebut menunjukkan bahwa UMKM perlu mengembangkan kemampuan pemasaran bersamaan dengan investasi pada teknologi digital dan menyesuaikan intensitas penggunaan kanal digital dengan tekanan persaingan yang dihadapi.

## SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa Kapabilitas Digital Marketing tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Bisnis UMKM, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kapabilitas Pemasaran. Selanjutnya, Kapabilitas Pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Bisnis, dan pengaruh tidak langsung Kapabilitas Digital Marketing terhadap Kinerja Bisnis melalui Kapabilitas Pemasaran juga signifikan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa Kapabilitas Pemasaran berperan sebagai mekanisme internal yang mengubah kemampuan digital menjadi outcome bisnis. Selain itu, interaksi Kapabilitas Digital Marketing dan Intensitas Kompetitif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Bisnis, sehingga intensitas persaingan menjadi kondisi lingkungan yang memperkuat hubungan tersebut.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa transformasi digital pada UMKM bukan sekadar persoalan penggunaan teknologi, tetapi proses penguatan kapabilitas organisasi. Implikasi utama bagi UMKM adalah perlunya mengembangkan kapabilitas pemasaran, seperti market

sensing, pengelolaan hubungan pelanggan, dan evaluasi strategi, secara bersamaan dengan pemanfaatan teknologi digital. Bagi pengembangan penelitian, model dapat diuji pada wilayah dan sektor yang lebih beragam serta menggunakan desain longitudinal untuk memperkuat generalisasi dan pemahaman mengenai perubahan kapabilitas digital dan kinerja bisnis.

## SARAN

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian menggunakan 100 responden UMKM dalam satu konteks geografis, sehingga generalisasi hasil ke seluruh UMKM Indonesia perlu dilakukan secara hati-hati. Kedua, desain cross-sectional membatasi kemampuan penelitian untuk menjelaskan perubahan hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu. Ketiga, data diperoleh melalui persepsi pemilik atau manajer sehingga terdapat kemungkinan bias metode yang sama. Keempat, hasil validitas diskriminan dan analisis simple slope tidak tersedia pada naskah sumber sehingga kedua analisis tersebut perlu dilengkapi berdasarkan output SmartPLS 4 sebelum publikasi. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan desain longitudinal, sampel lintas wilayah, serta memasukkan variabel seperti market orientation, organizational learning, innovation capability, dan digital analytics capability untuk memperluas penjelasan mengenai mekanisme pembentukan Kinerja Bisnis.

## REFERENSI

- Amin, M., Gohar, M., & Ali, I. (2025). Impact of digital transformation on SME's marketing performance: role of social media and market turbulence. *Discover Sustainability*, 6(1). <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01228-3>
- Apasrawirote, D., Yawised, K., & Muneesawang, P. (2022). Digital marketing capability: the mystery of business capabilities. *Marketing Intelligence & Planning*, 40(4), 477-496. <https://doi.org/10.1108/MIP-11-2021-0399>
- Bindeeba, D. S., Tukamushaba, E. K., & Bakashaba, R. (2025). How digital capabilities and credit access influence green innovation performance in small and medium enterprises in resource constrained settings. *Discover Sustainability*, 6(1). <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01916-0>
- Diez-Martin, F., Blanco-Gonzalez, A., & Prado-Roman, C. (2019). Research challenges in digital marketing: Sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 11(10). <https://doi.org/10.3390/su11102839>
- Fu, C. J., Silalahi, A. D. K., Yang, L. W., & Eunike, I. J. (2024). Advancing SME performance: a novel application of the technological-

- organizational-environment framework in social media marketing adoption. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2360509>
- Gao, S. (2025). Digital marketing tools and digital transformation capability as a factor in enhancing business performance in China and Kazakhstan. *Scientific Reports*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-20967-x>
- Ho, J., Pang, C., & Choy, C. (2020). Content marketing capability building: a conceptual framework. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 14(1), 133–151. <https://doi.org/10.1108/JRIM-06-2018-0082>
- Hoo, W. C., & Peng, Y. (2023). Humanities and Social Sciences Letters. *Humanities and Social Sciences Letters*, 11(1), 338–348. <https://doi.org/10.18488/73.v11i3.3514>
- I Gusti Agung Ketut Gede Suasana, Anak Agung Gede Suarjaya, & Ketut Juliartini. (2025). Digital Marketing Transformation: Opportunities and Obstacles for Bali's Small and Medium Industries. *Jurnal Manajemen*, 29(2), 273–296. <https://doi.org/10.24912/jm.v29i2.2096>
- Jia, X. (2025). Digital marketing and brand competitiveness: The mediating role of marketing capability and operational capability. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 87, 104429. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2025.104429>
- Kotler, P., Keller, K., & Chernev, A. (2021). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson.
- Liu, Y. (2022). Effect of Digital Marketing Capabilities and Blockchain Technology on Organizational Performance and Psychology. *Frontiers in Psychology*, 12(February), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.805393>
- Liu, Y., Zhu, X., & Deng, S. (2025). How platform enterprises compete through suppliers: the mediation role of supplier value co-creation between digital platform capabilities and competitive advantage. *Technological Forecasting and Social Change*, 216, 124142. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124142>
- Mandasari, I. C. S., Rahyuda, I. K., Ekawati, N. W., & Setiawan, P. Y. (2023). Antecedents of Competitive Advantage and Its Consequences on Business Performance. *International Journal of Social Science and Business*, 7(4), 921–934. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i4.67811>
- Mandasaria, I. C. S., Wardanaa, I. M., Ekawatia, N. W., & Setiawana, P. Y. (2024). The role of live-streaming commerce in moderating the influence of entrepreneurial marketing and e-commerce adoption on the business performance of fashion SMEs. *International Journal of Data and Network Science*, 8(4), 2097–2106. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2024.6.021>

- Pandey, N., Nayal, P., & Rathore, A. S. (2020). Digital marketing for B2B organizations: structured literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(7), 1191–1204. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2019-0283>
- Pfajfar, G., Mitreĝa, M., & Shoham, A. (2024). Systematic review of international marketing capabilities in dynamic capabilities view – calibrating research on international dynamic marketing capabilities. *International Marketing Review*, 41(1), 237–272. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2022-0276>
- Saharan, P., Mishra, U. S., & Mishra, U. S. (2025). *Exploring the Relationship among Digital Marketing , Market Orientation , and SME Sustainability : A Systematic Review*. 872–887.
- Samsuden, N. S., Kohar, U. H. A., Khatib, S. F. A., & Abbas, A. F. (2024). Digital Capabilities and Business Performance: A Systematic Literature Review. *Sustainability (Switzerland)*, 16(24), 1–23. <https://doi.org/10.3390/su162411108>
- Soltysova, Z., & Modrak, V. (2020). Challenges of the sharing economy for SMEs: A literature review. *Sustainability (Switzerland)*, 12(16). <https://doi.org/10.3390/su12166504>
- Spilotro, C., Secundo, G., & Del Vecchio, P. (2025). Discovering the impact of emerging technologies on SMEs' digital marketing strategies: a conceptual framework. *International Marketing Review*, 42(4), 666–697. <https://doi.org/10.1108/IMR-11-2023-0301>
- Swallehe, O. (2022). *The Impact of Social Media Marketing on the Performance of SMEs: The Case of Retailing Business in Tanzania* BT - *The Palgrave Handbook of Africa's Economic Sectors* (E. F. Wamboye & B. Fayissa (eds.); pp. 437–456). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-75556-0\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-030-75556-0_16)
- Talari, M., & Khoshroo, M. (2022). Impact of industry competitive intensity on brand performance: mediating role of market orientation and organizational learning. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 24(2), 270–291. <https://doi.org/10.1108/JRME-06-2020-0076>
- Wang, F. (2020). Digital marketing capabilities in international firms: a relational perspective. *International Marketing Review*, 37(3), 559–577. <https://doi.org/10.1108/IMR-04-2018-0128>
- Wisnawa, i made bayu, & Widari, D. A. D. S. (2025). BALI JOURNAL OF HOSPITALITY ., *Bali Journal of Hospitality, Tourism and Culture Research*, II(2).
- Wu, C.-W., Botella-Carrubi, D., & Blanco-González-Tejero, C. (2024). The empirical study of digital marketing strategy and performance in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Technological*

Forecasting and Social Change, 200, 123142.

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123142>

Zhang, Y., Lin, Z., Zhang, R., & Zhao, K. (2025). The impact of digital capabilities on farmers' choice of marketing channels: evidence from rural areas of the Yellow River Basin in China. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1629.

<https://doi.org/10.1057/s41599-025-05934-1>

Zulkifli, M. (2024). Digital technology and marketing management capability: achieving growth in SMEs. *International Journal of Business, Economics and Law*, 32(1). [https://www.ijbel.com/wp-content/uploads/2024/08/IJBEL32-ISU1\\_703.pdf](https://www.ijbel.com/wp-content/uploads/2024/08/IJBEL32-ISU1_703.pdf)