Jurnal Kewirausahaan Cerdas dan Digital
Volume. 2 Nomor. 1 Februari 2025
E-ISSN .: 3046-9732, dan P-ISSN .: 3046-8787, Hal. 24-44
DOI: https://doi.org/10.61132/jukerdi.v2i1.1501
Tersedia: https://ejournal.arimbi.or.id/index.php/JUKERDI

Transformasi Pemasaran Digital dan Kapabilitas Inovasi dalam Meningkatkan Kinerja Bisnis UMKM melalui Keunggulan Bersaing sebagai Variabel Mediasi

Dadang Dadang[1*], Ekawahyu Kasih[2], Erwin Santoso[3]
[1-3] Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kasih Bangsa, Indonesia
Email: dadang@stiekasihbangsa.ac.id [1], ekawahyu@stiekasihbangsa.ac.id [2], erwinsantosa@stiekasihbangsa.ac.id [3]
**Penulis Korespondensi: dadang@stiekasihbangsa.ac.id*

Abstract. *Digital transformation has reshaped the marketing practices of small and medium-sized enterprises (SMEs) and encouraged businesses to strengthen their innovation capabilities in response to an increasingly dynamic competitive environment. This study aims to analyze the relationship between digital marketing transformation, innovation capability, and business performance through the mediating role of competitive advantage. A quantitative approach with an explanatory research design was employed, involving 150 SME owners and managers selected using purposive sampling. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that digital marketing transformation and innovation capability have positive and significant relationships with competitive advantage, with path coefficients of 0.391 and 0.462, respectively. Competitive advantage is also positively associated with business performance, with a coefficient of 0.438. Furthermore, digital marketing transformation and innovation capability have direct relationships with business performance, with coefficients of 0.214 and 0.276, respectively. Competitive advantage partially mediates these relationships, with indirect effects of 0.171 and 0.202. These findings highlight that integrating digital marketing, innovation capability, and competitive advantage is an important mechanism for sustainably improving SME business performance.*

Keywords: *Business Performance; Competitive Advantage; Digital Transformation; Innovation Capability; SMEs.*

Abstrak. Transformasi digital telah mengubah pola pemasaran UMKM dan mendorong pelaku usaha untuk mengembangkan kemampuan inovasi dalam menghadapi persaingan yang semakin dinamis. Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan transformasi pemasaran digital dan kapabilitas inovasi dengan kinerja bisnis melalui peran mediasi keunggulan kompetitif. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research* terhadap 150 pelaku UMKM yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan PLS-SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi pemasaran digital dan kapabilitas inovasi berhubungan positif dan signifikan dengan keunggulan kompetitif, dengan koefisien masing-masing sebesar 0,391 dan 0,462. Keunggulan kompetitif juga berhubungan positif dengan kinerja bisnis sebesar 0,438. Selain itu, transformasi pemasaran digital dan kapabilitas inovasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja bisnis masing-masing sebesar 0,214 dan 0,276. Keunggulan kompetitif berperan sebagai mediator parsial dengan efek tidak langsung sebesar 0,171 dan 0,202. Temuan ini menegaskan bahwa integrasi pemasaran digital, inovasi, dan penguatan keunggulan kompetitif merupakan mekanisme penting dalam meningkatkan kinerja bisnis UMKM secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Kapabilitas Inovasi; Keunggulan Kompetitif; Kinerja Bisnis; Transformasi Digital; UMKM.

1. LATAR BELAKANG

Transformasi digital telah mengubah pola bisnis UMKM, terutama dalam membangun interaksi dengan konsumen dan mengembangkan aktivitas pemasaran. Teknologi tidak lagi sekadar mendukung operasional, tetapi menjadi bagian dari strategi untuk memahami kebutuhan pasar, meningkatkan pengalaman pelanggan, dan menciptakan nilai secara berkelanjutan. Pemanfaatan teknologi memungkinkan UMKM memperoleh informasi konsumen secara lebih cepat, mengembangkan komunikasi yang personal, serta membangun

Naskah Masuk: 12 Desember 2024; Revisi: 09 Januari 2025; Diterima: 28 Februari 2025; Terbit: 28 Februari 2025

hubungan pelanggan melalui berbagai saluran digital (Lima & Pacheco, 2020). Perubahan sistem informasi pemasaran daring juga memengaruhi cara perusahaan menyampaikan informasi produk dan merespons kebutuhan pasar secara lebih efektif (Rismansyah et al., 2025). Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa transformasi digital menjadi bagian penting dari perubahan model bisnis UMKM dalam menghadapi perkembangan teknologi dan persaingan pada era Industri 4.0 (Ermawati et al., 2025).

Perubahan tersebut semakin terlihat melalui penggunaan media sosial, *marketplace*, dan platform digital sebagai saluran pemasaran UMKM. Media sosial berkembang dari sarana komunikasi menjadi instrumen strategis untuk membangun kesadaran merek, memperluas pasar, meningkatkan keterlibatan konsumen, dan mendukung penjualan. Pemasaran media sosial bahkan dapat menghubungkan transformasi digital dengan peningkatan kinerja perusahaan melalui aktivitas pemasaran berbasis teknologi (Naveen Kumar et al., 2024). Adopsi platform digital juga memberikan kesempatan bagi UMKM memanfaatkan *electronic word of mouth* untuk memperkuat interaksi dengan konsumen dan mendukung transisi bisnis (Tabaghdehi et al., 2024). Meskipun demikian, penggunaan teknologi belum selalu diikuti kemampuan pemasaran digital yang memadai. Sebagian UMKM masih menghadapi keterbatasan dalam merancang dan mengevaluasi strategi pemasaran digital secara efektif dan berkelanjutan (Huseynova & Zia, 2021; Thamrin et al., 2023).

Keberhasilan transformasi pemasaran digital juga ditentukan oleh kapabilitas inovasi yang dimiliki UMKM. Kapabilitas inovasi mencerminkan kemampuan perusahaan mengembangkan produk, layanan, proses, dan praktik bisnis baru sebagai respons terhadap perubahan kebutuhan pelanggan dan dinamika lingkungan. Inovasi menjadi penting karena keterbatasan sumber daya menuntut UMKM mengoptimalkan pengetahuan, teknologi, dan kreativitas untuk menghasilkan nilai yang berbeda dibandingkan pesaing. Manajemen inovasi memiliki peran penting dalam peningkatan kinerja karena membantu UMKM mengembangkan respons strategis terhadap perubahan lingkungan bisnis (Al Suwaidi et al., 2021). Faktor inovasi juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja UMKM pada lingkungan pasar yang kompetitif (Dai & Raharja, 2020). Selain itu, kapabilitas adaptif yang mencakup kemampuan berinovasi memungkinkan UMKM menciptakan pembaruan sekaligus membangun keunggulan kompetitif dalam menghadapi perkembangan Industri 4.0 (Dewi et al., 2020).

Keunggulan kompetitif menjadi mekanisme strategis yang dapat menjelaskan bagaimana transformasi pemasaran digital dan kapabilitas inovasi menghasilkan peningkatan kinerja UMKM. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, penggunaan teknologi harus mampu dikonversi menjadi diferensiasi, nilai pelanggan, dan posisi pasar yang sulit ditiru pesaing.

Pemasaran digital dan kapabilitas inovasi diketahui berkontribusi terhadap peningkatan daya saing serta kinerja perusahaan (Munizu et al., 2024), sementara transformasi digital dapat memperkuat keunggulan kompetitif yang selanjutnya meningkatkan hasil organisasi (Shehadeh et al., 2023). Namun, literatur masih banyak membahas kapabilitas pemasaran digital, inovasi, keunggulan kompetitif, dan kinerja melalui hubungan yang terpisah atau langsung (Sharafuddin & Janarthanam, 2024). Kajian mengenai transformasi digital juga menunjukkan perlunya model yang lebih terintegrasi untuk menjelaskan mekanisme pembentukan kinerja dan ketahanan UMKM (Hokmabadi et al., 2024).

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh transformasi pemasaran digital dan kapabilitas inovasi terhadap kinerja UMKM dengan keunggulan kompetitif sebagai variabel mediasi. Penelitian menguji pengaruh transformasi pemasaran digital dan kapabilitas inovasi terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja UMKM, serta kemampuan keunggulan kompetitif dalam memediasi hubungan tersebut. Model penelitian didasarkan pada argumentasi bahwa adopsi teknologi tidak secara otomatis meningkatkan kinerja apabila tidak dikembangkan menjadi kapabilitas strategis yang menghasilkan nilai berbeda bagi pelanggan. Transformasi digital dan kapabilitas pemasaran berperan dalam membangun ketahanan bisnis UMKM (Hokmabadi et al., 2024), sedangkan inovasi mendukung pembentukan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Yi et al., 2024). Penelitian ini diharapkan memperkaya literatur sekaligus memberikan dasar praktis bagi UMKM dalam mengembangkan strategi digital yang berorientasi pada inovasi, daya saing, dan peningkatan kinerja.

2. KAJIAN TEORITIS

Transformasi Digital pada UMKM

Transformasi digital pada UMKM merupakan proses strategis yang mengintegrasikan teknologi digital ke dalam aktivitas bisnis untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, fleksibilitas, dan kemampuan perusahaan dalam merespons perubahan pasar. Transformasi ini tidak hanya berkaitan dengan penggunaan perangkat atau aplikasi digital, tetapi juga mencakup perubahan proses bisnis, strategi, kompetensi, serta pola pengambilan keputusan. Pemanfaatan teknologi memungkinkan UMKM memperbarui aktivitas pemasaran, pelayanan pelanggan, pengelolaan informasi, transaksi, dan kolaborasi dengan berbagai pihak. Digitalisasi juga membuka akses terhadap pasar dan sumber pengetahuan yang lebih luas sehingga dapat mendorong inovasi dan peningkatan daya saing (Crupi & Marozzo, 2023; Tajudeen et al., 2025). Namun, implementasinya masih menghadapi keterbatasan sumber daya, kompetensi

digital, infrastruktur, dan kesiapan organisasi (Truong & Van My, 2022). Oleh karena itu, transformasi digital perlu didukung kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan teknologi dengan strategi dan mengkonfigurasi sumber daya secara adaptif (Kohli et al., 2025).



Gambar 1. Kerangka Transformasi Digital pada UMKM.

Gambar 1 menunjukkan bahwa transformasi digital UMKM merupakan proses yang menghubungkan adopsi teknologi dengan perubahan proses bisnis, pengembangan kapabilitas organisasi, dan pencapaian hasil strategis. Media sosial, *e-commerce*, FinTech, sistem informasi, dan analitik data berperan sebagai *digital enablers* yang mendukung transformasi aktivitas pemasaran, operasional, interaksi pelanggan, pengelolaan informasi, dan pengambilan keputusan. Pemanfaatan teknologi tersebut perlu disertai kemampuan adaptasi, pembelajaran, inovasi, dan integrasi sumber daya agar dapat dikonversi menjadi nilai bisnis. Pengembangan kapabilitas dinamis memungkinkan UMKM mengenali perubahan lingkungan, memanfaatkan peluang, dan mengkonfigurasi kembali sumber daya sesuai kebutuhan pasar (Kohli et al., 2025). Dengan demikian, transformasi digital tidak cukup dinilai berdasarkan tingkat penggunaan teknologi, tetapi berdasarkan kemampuan UMKM mengintegrasikannya ke dalam proses strategis untuk meningkatkan efisiensi, memperluas pasar, mendorong inovasi, memperkuat keunggulan kompetitif, dan meningkatkan kinerja bisnis secara berkelanjutan (Tajudeen et al., 2025).

Pemasaran Digital

Pemasaran digital merupakan penggunaan teknologi dan saluran digital untuk mendukung aktivitas komunikasi, promosi, distribusi informasi, interaksi pelanggan, dan penciptaan nilai pasar. Perkembangan transformasi digital telah mengubah aktivitas pemasaran UMKM dari pendekatan konvensional menuju penggunaan media sosial, situs web, platform perdagangan elektronik, dan berbagai saluran digital lainnya. Perubahan tersebut memungkinkan perusahaan menjangkau konsumen tanpa keterbatasan geografis serta mengembangkan komunikasi yang lebih cepat dan interaktif. Transformasi digital pada aktivitas pemasaran juga mendorong perubahan cara UMKM membangun hubungan dengan

pelanggan dan mengelola proses pemasaran secara keseluruhan (Ziółkowska, 2021). Oleh karena itu, pemasaran digital tidak hanya berkaitan dengan penggunaan media daring sebagai sarana promosi, tetapi juga mencerminkan perubahan kemampuan organisasi dalam memahami, menjangkau, berkomunikasi, dan menciptakan hubungan dengan pasar melalui pemanfaatan teknologi.

Pemasaran digital memberikan beberapa manfaat strategis bagi UMKM, khususnya dalam memperluas jangkauan pasar, meningkatkan keterlibatan pelanggan, dan memperoleh informasi mengenai perubahan kebutuhan konsumen. Teknologi memungkinkan aktivitas pemasaran dilakukan secara lebih terukur dan memberikan peluang bagi perusahaan untuk menyesuaikan pesan pemasaran berdasarkan karakteristik target pelanggan. Kemampuan tersebut menjadi penting ketika UMKM berupaya memperluas pasar karena intelijen pasar dan kemampuan komunikasi pemasaran berperan dalam mendukung keberhasilan perusahaan menghadapi persaingan (Falahat et al., 2020). Pemanfaatan teknologi digital juga dapat meningkatkan efisiensi komunikasi dan mempercepat respons perusahaan terhadap perubahan preferensi pelanggan. Dengan demikian, pemasaran digital dapat membantu UMKM mengatasi sebagian keterbatasan sumber daya pemasaran konvensional dengan menyediakan saluran yang relatif fleksibel untuk membangun visibilitas, memperkuat hubungan pelanggan, dan mengembangkan pasar.

Transformasi pemasaran digital pada akhirnya memerlukan kemampuan strategis untuk mengintegrasikan teknologi dengan tujuan pemasaran perusahaan. Adopsi teknologi tanpa kemampuan mengelola informasi, memahami pelanggan, dan mengembangkan strategi pemasaran yang relevan belum tentu menghasilkan peningkatan kinerja. Transformasi digital pada UMKM perlu disertai perubahan kemampuan organisasi agar teknologi dapat memberikan dampak terhadap proses bisnis dan penciptaan nilai (Tajudeen et al., 2025). Dalam penelitian ini, transformasi pemasaran digital dipahami sebagai kemampuan UMKM mentransformasikan aktivitas pemasaran melalui pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan jangkauan, interaksi, informasi pasar, dan respons terhadap pelanggan. Kemampuan tersebut berpotensi menjadi sumber penciptaan keunggulan kompetitif karena UMKM dapat memahami pasar dengan lebih cepat, membangun hubungan pelanggan secara efektif, serta mengembangkan strategi yang lebih adaptif dibandingkan pesaing.

Kapabilitas Inovasi

Kapabilitas inovasi merupakan kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengombinasikan sumber daya, pengetahuan, keterampilan, serta kompetensi untuk menghasilkan pembaruan dalam produk, layanan, proses, dan praktik bisnis. Bagi UMKM,

kapabilitas inovasi menjadi penting karena perusahaan beroperasi dalam lingkungan yang ditandai perubahan kebutuhan konsumen, perkembangan teknologi, dan tekanan persaingan. Kemampuan menghasilkan inovasi memungkinkan perusahaan menciptakan nilai baru sekaligus menyesuaikan penawaran dengan dinamika pasar. Saunila (2016) menempatkan kapabilitas inovasi sebagai kemampuan organisasi yang dapat diukur berdasarkan elemen-elemen yang mendukung proses inovasi dan hubungannya dengan kinerja. Dengan demikian, kapabilitas inovasi tidak hanya tercermin dari jumlah produk baru yang dihasilkan, tetapi juga mencakup kemampuan internal perusahaan dalam menciptakan kondisi, proses, dan sumber daya yang mendukung inovasi secara berkelanjutan.

Pengetahuan merupakan salah satu komponen penting dalam pembentukan kapabilitas inovasi UMKM. Perusahaan membutuhkan kemampuan untuk memperoleh, mengintegrasikan, membagikan, dan menggunakan pengetahuan agar dapat menghasilkan solusi yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Kerangka inovasi berbasis pengetahuan menunjukkan bahwa pengelolaan pengetahuan dapat membantu UMKM memperkuat proses penciptaan inovasi meskipun memiliki keterbatasan sumber daya dibandingkan perusahaan besar (Lee et al., 2017). Perkembangan teknologi digital semakin memperluas peluang tersebut karena UMKM dapat memperoleh pengetahuan dari pelanggan, pemasok, komunitas, dan mitra bisnis melalui jaringan digital. Transformasi digital juga dapat mendukung pendekatan inovasi terbuka yang memungkinkan perusahaan mengembangkan ide dan solusi melalui interaksi dengan sumber pengetahuan eksternal (Crupi & Marozzo, 2023). Dengan demikian, kemampuan inovasi semakin bergantung pada kemampuan perusahaan menghubungkan sumber daya internal dengan pengetahuan eksternal.

Dalam konteks persaingan, kapabilitas inovasi berpotensi menjadi sumber utama diferensiasi dan peningkatan kinerja UMKM. Inovasi produk, misalnya, memungkinkan perusahaan menawarkan manfaat yang berbeda dan merespons kebutuhan pasar secara lebih efektif. Kemampuan inovasi juga berkaitan dengan keberhasilan UMKM ketika memasuki pasar yang lebih luas karena inovasi produk menjadi salah satu pendorong kinerja internasional perusahaan (Falahat et al., 2020). Kapabilitas inovasi dalam penelitian ini dipandang sebagai kemampuan strategis yang memungkinkan UMKM mengubah pengetahuan dan sumber daya menjadi pembaruan yang memiliki nilai ekonomi. Semakin kuat kemampuan tersebut, semakin besar peluang perusahaan menciptakan produk, layanan, dan proses yang berbeda dari pesaing. Oleh karena itu, kapabilitas inovasi diperkirakan dapat memperkuat keunggulan kompetitif sekaligus memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja bisnis UMKM.

Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif merupakan kemampuan perusahaan menciptakan nilai yang lebih tinggi dibandingkan pesaing sehingga mampu memperoleh dan mempertahankan posisi yang menguntungkan di pasar. Keunggulan tersebut dapat berasal dari diferensiasi produk, kualitas layanan, efisiensi, kemampuan merespons pelanggan, inovasi, maupun pemanfaatan sumber daya yang sulit ditiru. Bagi UMKM, penciptaan keunggulan kompetitif sangat penting karena perusahaan sering menghadapi keterbatasan modal, teknologi, dan sumber daya manusia dibandingkan perusahaan besar. Kondisi tersebut menuntut UMKM mengembangkan kemampuan spesifik yang dapat membedakan penawaran mereka dari pesaing. Inovasi produk, intelijen pasar, strategi harga, dan kemampuan komunikasi pemasaran merupakan beberapa kemampuan yang dapat mendukung kinerja UMKM dalam menghadapi persaingan pasar yang semakin luas (Falahat et al., 2020).

Transformasi digital dapat menjadi salah satu pendorong pembentukan keunggulan kompetitif ketika teknologi mampu diintegrasikan dengan kemampuan organisasi. Teknologi memberikan akses terhadap informasi, pelanggan, dan peluang pasar yang sebelumnya sulit dijangkau oleh UMKM. Namun, teknologi yang tersedia secara luas tidak secara otomatis menciptakan keunggulan karena pesaing juga dapat menggunakan teknologi serupa. Keunggulan muncul ketika perusahaan mampu menggunakan teknologi untuk mengembangkan proses, layanan, atau pengalaman pelanggan yang berbeda. Pengembangan kapabilitas dinamis dalam proses transformasi digital memungkinkan UMKM mengenali peluang dan mengkonfigurasi ulang sumber daya untuk merespons perubahan lingkungan secara lebih efektif (Kohli et al., 2025). Dengan demikian, transformasi digital dapat menjadi dasar keunggulan kompetitif ketika dikombinasikan dengan kemampuan organisasi untuk menghasilkan nilai yang sulit direplikasi.

Kapabilitas inovasi juga memiliki posisi penting dalam pembentukan keunggulan kompetitif karena memungkinkan perusahaan menciptakan pembaruan secara berkelanjutan. Kemampuan menghasilkan produk atau layanan yang relevan dengan kebutuhan pasar dapat meningkatkan diferensiasi sekaligus memperkuat posisi UMKM terhadap pesaing. Perspektif inovasi berbasis pengetahuan menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan mengelola pengetahuan menjadi faktor penting dalam menghasilkan inovasi yang bernilai (Lee et al., 2017). Dalam penelitian ini, keunggulan kompetitif diposisikan sebagai mekanisme yang menghubungkan transformasi pemasaran digital dan kapabilitas inovasi dengan kinerja bisnis. Artinya, investasi teknologi dan inovasi diperkirakan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi

ketika keduanya mampu dikonversi menjadi nilai pelanggan, diferensiasi, respons pasar, dan posisi kompetitif yang lebih kuat.

Kinerja Bisnis UMKM

Kinerja bisnis UMKM menggambarkan tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan ekonomi maupun strategis melalui aktivitas bisnis yang dijalankan. Kinerja dapat tercermin melalui peningkatan penjualan, profitabilitas, pertumbuhan pelanggan, perluasan pasar, efisiensi operasional, dan keberlanjutan usaha. Dalam konteks UMKM, pengukuran kinerja perlu mempertimbangkan karakteristik perusahaan yang memiliki keterbatasan sumber daya dan struktur organisasi yang relatif sederhana. Kinerja tidak hanya dipengaruhi kondisi pasar, tetapi juga kemampuan perusahaan mengelola sumber daya dan memanfaatkan perkembangan teknologi. Penggunaan teknologi keuangan, misalnya, dapat berkontribusi terhadap kinerja UMKM melalui peningkatan efisiensi transaksi dan pengelolaan aktivitas bisnis (Desiyanti, 2025). Oleh karena itu, kinerja bisnis mencerminkan hasil dari proses pengelolaan berbagai sumber daya dan kemampuan strategis yang dimiliki perusahaan.

Kapabilitas inovasi merupakan salah satu faktor yang berpotensi meningkatkan kinerja bisnis karena memungkinkan perusahaan menciptakan produk dan proses yang lebih sesuai dengan kebutuhan pasar. Pengembangan kapabilitas inovasi perlu dikaitkan dengan hasil organisasi agar perusahaan dapat memahami sejauh mana sumber daya yang dialokasikan untuk inovasi memberikan nilai bisnis (Saunila, 2016). Selain itu, inovasi produk, kemampuan intelijen pasar, strategi harga, dan komunikasi pemasaran dapat mendukung peningkatan kinerja UMKM dalam proses internasionalisasi (Falahat et al., 2020). Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja perusahaan merupakan hasil dari kombinasi berbagai kemampuan yang memungkinkan UMKM memahami pasar, menciptakan nilai, dan merespons perubahan lingkungan secara efektif.

Transformasi digital juga memberikan peluang untuk meningkatkan kinerja melalui efisiensi, akses pasar, serta peningkatan kualitas pengambilan keputusan. Namun, dampaknya terhadap kinerja bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengubah penggunaan teknologi menjadi nilai bisnis. Transformasi digital yang disertai pengembangan kapabilitas dinamis memungkinkan UMKM menyesuaikan sumber daya dengan perubahan lingkungan dan memanfaatkan peluang baru secara lebih efektif (Kohli et al., 2025). Dalam penelitian ini, kinerja bisnis ditempatkan sebagai konsekuensi akhir dari transformasi pemasaran digital, kapabilitas inovasi, dan keunggulan kompetitif. UMKM yang mampu mengintegrasikan teknologi dan inovasi serta mengubahnya menjadi keunggulan kompetitif diperkirakan

memiliki kemampuan lebih baik dalam meningkatkan penjualan, memperluas pasar, mempertahankan pelanggan, dan mencapai pertumbuhan usaha secara berkelanjutan.

Teori Kapabilitas Dinamis (*Dynamic Capabilities Theory*)

Dynamic Capabilities Theory menjelaskan bagaimana perusahaan mengembangkan kemampuan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal maupun eksternal dalam menghadapi lingkungan bisnis yang berubah. Perspektif ini muncul dari kebutuhan untuk menjelaskan mengapa kepemilikan sumber daya saja belum cukup untuk menjamin keunggulan ketika perubahan teknologi dan pasar berlangsung cepat. Kapabilitas dinamis menekankan kemampuan organisasi untuk memperbarui basis sumber daya dan mengembangkan respons strategis terhadap perubahan lingkungan. Perspektif mengenai kapabilitas dinamis menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi, pembelajaran, dan rekonfigurasi sumber daya menjadi penting ketika organisasi beroperasi dalam kondisi yang penuh perubahan dan ketidakpastian (Ahmed, 2024). Dengan demikian, kapabilitas dinamis memberikan kerangka teoritis untuk memahami proses perubahan kemampuan perusahaan, bukan hanya kepemilikan sumber daya pada suatu waktu tertentu.

Teori ini memiliki relevansi kuat dalam menjelaskan transformasi digital UMKM. Penggunaan teknologi baru menuntut perusahaan untuk mengidentifikasi perubahan lingkungan, menentukan peluang yang relevan, dan menyesuaikan sumber daya agar teknologi dapat menghasilkan manfaat strategis. Kerangka transformasi digital untuk UMKM menunjukkan bahwa pembangunan kapabilitas dinamis organisasi merupakan komponen penting agar perusahaan mampu merespons perubahan teknologi dan lingkungan bisnis (Kohli et al., 2025). Bagi UMKM, kemampuan tersebut menjadi semakin penting karena keterbatasan sumber daya menyebabkan perusahaan harus menentukan teknologi dan peluang mana yang perlu diprioritaskan. Transformasi digital dengan demikian tidak hanya mencerminkan adopsi teknologi, tetapi juga proses pembelajaran dan rekonfigurasi kemampuan organisasi untuk menyesuaikan strategi bisnis dengan perubahan lingkungan.

Dalam penelitian ini, *Dynamic Capabilities Theory* digunakan untuk menjelaskan hubungan transformasi pemasaran digital dan kapabilitas inovasi dengan pembentukan keunggulan kompetitif serta kinerja UMKM. Transformasi pemasaran digital mencerminkan kemampuan perusahaan mengubah aktivitas pemasaran dengan memanfaatkan teknologi, sedangkan kapabilitas inovasi menunjukkan kemampuan untuk memperbarui produk, layanan, dan proses. Kedua kemampuan tersebut menggambarkan proses adaptasi dan rekonfigurasi sumber daya yang menjadi inti kapabilitas dinamis. Ketika UMKM mampu memanfaatkan teknologi, mengembangkan pengetahuan, dan menciptakan inovasi secara berkelanjutan,

perusahaan memiliki peluang lebih besar untuk menghasilkan diferensiasi dan merespons pasar lebih cepat daripada pesaing. Oleh karena itu, teori kapabilitas dinamis memberikan dasar konseptual untuk menjelaskan mekanisme penciptaan keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis digital yang terus berubah (Ahmed, 2024; Kohli et al., 2025).

***Resource-Based View* (RBV)**

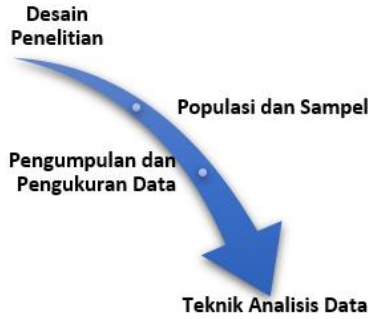
Resource-Based View (RBV) menjelaskan bahwa perbedaan kinerja perusahaan dapat berasal dari heterogenitas sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki masing-masing organisasi. Perspektif ini menempatkan sumber daya internal sebagai dasar penting dalam pembentukan strategi dan keunggulan kompetitif. Dalam konteks UMKM, sumber daya tidak hanya mencakup aset fisik dan keuangan, tetapi juga pengetahuan, keterampilan, kemampuan pemasaran, teknologi, hubungan pelanggan, serta kapabilitas inovasi. Kemampuan perusahaan mengembangkan dan mengombinasikan sumber daya tersebut menentukan sejauh mana perusahaan dapat menghasilkan nilai yang berbeda dibandingkan pesaing. Pengetahuan, misalnya, dapat menjadi dasar inovasi ketika UMKM mampu memperoleh, mengintegrasikan, dan mengubahnya menjadi solusi bisnis baru (Lee et al., 2017). Dengan demikian, RBV relevan untuk menjelaskan mengapa perusahaan dengan sumber daya yang tampak serupa dapat menghasilkan tingkat inovasi dan kinerja yang berbeda.

Kapabilitas inovasi dapat dipahami sebagai salah satu sumber daya strategis dalam perspektif RBV karena kemampuan tersebut terbentuk melalui kombinasi pengetahuan, pengalaman, proses organisasi, dan kompetensi perusahaan. Kapabilitas inovasi memungkinkan UMKM menghasilkan pembaruan yang bernilai serta meningkatkan kemampuan untuk merespons perubahan kebutuhan pelanggan. Pengukuran kapabilitas inovasi menunjukkan bahwa kemampuan tersebut berkaitan dengan berbagai faktor organisasi yang mendukung proses penciptaan inovasi dan hasil kinerja (Saunila, 2016). Dalam persaingan yang semakin luas, kemampuan inovasi produk juga menjadi salah satu faktor yang mendukung keberhasilan UMKM di pasar internasional (Falahat et al., 2020). Hal tersebut menunjukkan bahwa keunggulan tidak hanya berasal dari kepemilikan sumber daya, tetapi dari kemampuan perusahaan mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya tersebut untuk menghasilkan nilai ekonomi.

Dalam model penelitian ini, RBV memberikan dasar untuk menjelaskan kapabilitas inovasi dan kemampuan pemasaran digital sebagai sumber daya strategis yang dapat mendukung penciptaan keunggulan kompetitif. Namun, karena lingkungan digital bersifat dinamis, perspektif RBV dapat dilengkapi dengan *Dynamic Capabilities Theory* untuk menjelaskan bagaimana sumber daya tersebut diperbarui dan dikonfigurasi ulang ketika

lingkungan berubah. RBV menjelaskan sumber daya dan kapabilitas apa yang menjadi dasar keunggulan, sedangkan teori kapabilitas dinamis menjelaskan bagaimana sumber daya tersebut dikembangkan dan ditransformasikan untuk merespons perubahan. Integrasi kedua perspektif tersebut memberikan landasan teoritis yang lebih komprehensif untuk menjelaskan bahwa transformasi pemasaran digital dan kapabilitas inovasi dapat meningkatkan kinerja UMKM ketika keduanya mampu membentuk keunggulan kompetitif yang bernilai dan berkelanjutan.

3. METODE PENELITIAN



Gambar 2. Alur Metodologi Penelitian.

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research* untuk menganalisis hubungan antara transformasi pemasaran digital, kapabilitas inovasi, keunggulan kompetitif, dan kinerja bisnis UMKM. Data dikumpulkan secara *cross-sectional* melalui kuesioner kepada pelaku UMKM yang telah menggunakan media digital dalam aktivitas pemasaran. Transformasi pemasaran digital dan kapabilitas inovasi ditempatkan sebagai variabel eksogen, keunggulan kompetitif sebagai variabel mediasi, dan kinerja bisnis sebagai variabel endogen.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah pelaku UMKM yang menggunakan media pemasaran digital, seperti media sosial, *marketplace*, situs web, dan platform digital lainnya. Sampel ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria responden merupakan pemilik atau pengelola UMKM, usaha telah beroperasi minimal satu tahun, serta menggunakan sekurang-kurangnya satu media digital untuk aktivitas pemasaran. Berdasarkan kriteria tersebut, penelitian melibatkan 150 responden yang memenuhi persyaratan sebagai sampel penelitian.

Pengumpulan dan Pengukuran Data

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala Likert lima poin, mulai dari 1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju. Instrumen mengukur empat konstruk, yaitu transformasi pemasaran digital, kapabilitas inovasi, keunggulan kompetitif, dan kinerja bisnis. Transformasi pemasaran digital mengukur pemanfaatan teknologi dalam pemasaran dan interaksi pelanggan; kapabilitas inovasi mengukur kemampuan melakukan pembaruan produk, proses, dan layanan; keunggulan kompetitif mengukur diferensiasi dan kemampuan bersaing; sedangkan kinerja bisnis mencakup pertumbuhan penjualan, pelanggan, pasar, dan perkembangan usaha.

Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE) untuk validitas konvergen, *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) untuk validitas diskriminan, serta Cronbach's alpha dan *composite reliability* untuk reliabilitas konstruk. Model struktural dievaluasi menggunakan koefisien jalur, R^2, f^2, Q^2, dan VIF. Prosedur *bootstrapping* digunakan untuk menganalisis signifikansi efek langsung dan tidak langsung, sedangkan *specific indirect effect* digunakan untuk mengevaluasi peran mediasi keunggulan kompetitif dalam hubungan transformasi pemasaran digital dan kapabilitas inovasi dengan kinerja bisnis UMKM.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Analisis dilakukan terhadap data 150 pelaku UMKM yang menggunakan media digital dalam aktivitas pemasaran. Data dianalisis menggunakan PLS-SEM melalui evaluasi model pengukuran dan model struktural. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk, sedangkan evaluasi model struktural digunakan untuk menganalisis kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antara transformasi pemasaran digital, kapabilitas inovasi, keunggulan kompetitif, dan kinerja bisnis. Analisis selanjutnya dilakukan terhadap efek langsung dan tidak langsung untuk mengetahui peran keunggulan kompetitif sebagai variabel mediasi.

Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Validitas konvergen dinilai berdasarkan *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE), sedangkan konsistensi internal dievaluasi

menggunakan Cronbach's alpha dan *composite reliability*. Hasil evaluasi model pengukuran disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Validitas dan Reliabilitas Konstruk.

Konstruk	Rentang *Outer Loading*	AVE	Cronbach's Alpha	*Composite Reliability*	Keterangan
Transformasi Pemasaran Digital	0,742–0,874	0,681	0,882	0,914	Valid dan reliabel
Kapabilitas Inovasi	0,751–0,889	0,694	0,891	0,919	Valid dan reliabel
Keunggulan Kompetitif	0,768–0,901	0,713	0,897	0,925	Valid dan reliabel
Kinerja Bisnis	0,759–0,892	0,702	0,893	0,922	Valid dan reliabel

Sumber: Data penelitian diolah, 2025.

Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas konvergen karena nilai *outer loading* berada di atas 0,70 dan nilai AVE berkisar antara 0,681–0,713, sehingga seluruhnya melebihi batas 0,50. Nilai Cronbach's alpha berada pada rentang 0,882–0,897 dan *composite reliability* antara 0,914–0,925. Nilai tersebut melampaui batas 0,70 dan menunjukkan konsistensi internal yang baik. Hasil evaluasi ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk transformasi pemasaran digital, kapabilitas inovasi, keunggulan kompetitif, dan kinerja bisnis secara memadai.

Validitas diskriminan selanjutnya dievaluasi menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Evaluasi ini diperlukan untuk memastikan bahwa masing-masing konstruk memiliki karakteristik empiris yang berbeda dan tidak mengukur konsep yang sama. Hasil pengujian HTMT ditampilkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Validitas Diskriminan (HTMT).

Konstruk	TPD	KI	KK	KB
Transformasi Pemasaran Digital (TPD)	–			
Kapabilitas Inovasi (KI)	0,716	–		
Keunggulan Kompetitif (KK)	0,748	0,773	–	
Kinerja Bisnis (KB)	0,701	0,739	0,784	–

Sumber: Data penelitian diolah, 2025.

Nilai HTMT pada Tabel 2 berada pada rentang 0,701–0,784 dan seluruhnya berada di bawah 0,90. Hasil tersebut menunjukkan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi. Dengan demikian, transformasi pemasaran digital, kapabilitas inovasi, keunggulan kompetitif, dan kinerja bisnis dapat dipandang sebagai konstruk yang berbeda secara empiris. Terpenuhinya validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas menunjukkan bahwa model pengukuran memiliki kualitas yang memadai untuk dilanjutkan pada evaluasi model struktural.

Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural dilakukan untuk mengetahui kemampuan konstruk eksogen dalam menjelaskan variasi konstruk endogen. Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengevaluasi kemampuan transformasi pemasaran digital dan kapabilitas inovasi dalam

menjelaskan keunggulan kompetitif serta kemampuan keseluruhan model dalam menjelaskan kinerja bisnis. Hasil evaluasi koefisien determinasi disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Koefisien Determinasi Model.

Konstruk Endogen	R^2	Adjusted R^2	Interpretasi
Keunggulan Kompetitif	0,624	0,619	Moderat–kuat
Kinerja Bisnis	0,687	0,681	Moderat–kuat

Sumber: Data penelitian diolah, 2025.

Tabel 3 menunjukkan nilai R^2 keunggulan kompetitif sebesar 0,624. Artinya, 62,4% variasi keunggulan kompetitif dapat dijelaskan oleh transformasi pemasaran digital dan kapabilitas inovasi, sedangkan 37,6% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Kinerja bisnis memperoleh R^2 sebesar 0,687, yang menunjukkan bahwa 68,7% variasi kinerja bisnis dapat dijelaskan oleh transformasi pemasaran digital, kapabilitas inovasi, dan keunggulan kompetitif. Sisanya sebesar 31,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang memadai terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis UMKM.

Analisis Hubungan Langsung dan Tidak Langsung

Analisis hubungan struktural dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* untuk memperoleh koefisien jalur, *t-statistics*, dan *p-values*. Analisis ini digunakan untuk mengetahui arah dan kekuatan hubungan antarvariabel tanpa memformulasikannya sebagai penerimaan atau penolakan hipotesis. Selain efek langsung, analisis dilakukan terhadap *specific indirect effect* untuk mengevaluasi peran keunggulan kompetitif sebagai mediator. Hasil analisis disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Analisis Hubungan Struktural.

Hubungan Antarvariabel	β	t-statistics	p-values	Hasil
TPD → KK	0,391	5,214	<0,001	Positif dan signifikan
KI → KK	0,462	6,087	<0,001	Positif dan signifikan
TPD → KB	0,214	2,841	0,005	Positif dan signifikan
KI → KB	0,276	3,524	<0,001	Positif dan signifikan
KK → KB	0,438	5,973	<0,001	Positif dan signifikan
TPD → KK → KB	0,171	3,987	<0,001	Efek tidak langsung signifikan
KI → KK → KB	0,202	4,416	<0,001	Efek tidak langsung signifikan

Sumber: Data penelitian diolah, 2025.

Catatan:

TPD = Transformasi Pemasaran Digital

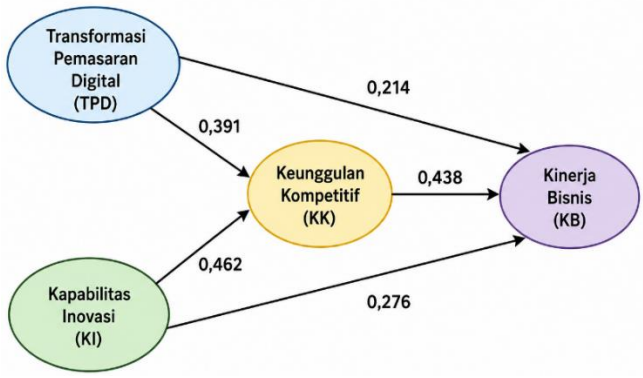
KI = Kapabilitas Inovasi

KK = Keunggulan Kompetitif

KB = Kinerja Bisnis.

Berdasarkan Tabel 4, seluruh hubungan menunjukkan arah positif dan signifikan. Kapabilitas inovasi memberikan hubungan langsung terbesar terhadap keunggulan kompetitif (β = 0,462; p < 0,001), sedangkan transformasi pemasaran digital memiliki koefisien sebesar 0,391 (p < 0,001). Keunggulan kompetitif memberikan hubungan relatif kuat terhadap kinerja bisnis (β = 0,438; p < 0,001). Transformasi pemasaran digital dan kapabilitas inovasi juga berhubungan langsung dengan kinerja bisnis masing-masing sebesar 0,214 dan 0,276. Efek tidak langsung melalui keunggulan kompetitif juga signifikan, yaitu sebesar 0,171 untuk transformasi pemasaran digital dan 0,202 untuk kapabilitas inovasi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif berperan sebagai mediator parsial karena efek langsung dan efek tidak langsung sama-sama menunjukkan hubungan yang signifikan.

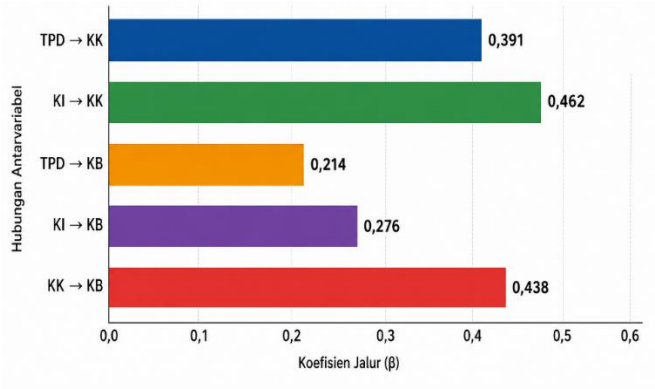
Hubungan antarvariabel berdasarkan hasil PLS-SEM selanjutnya divisualisasikan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai pola hubungan dalam model. Diagram struktural memperlihatkan koefisien jalur dari transformasi pemasaran digital dan kapabilitas inovasi menuju keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis. Visualisasi tersebut juga memperlihatkan posisi keunggulan kompetitif sebagai variabel yang menghubungkan kapabilitas digital dan inovasi dengan pencapaian kinerja bisnis UMKM.



Gambar 3. Hubungan Struktural Antarvariabel

Gambar 3 menunjukkan bahwa seluruh koefisien jalur memiliki arah positif. Hubungan terbesar terdapat pada kapabilitas inovasi terhadap keunggulan kompetitif dengan koefisien 0,462, diikuti hubungan keunggulan kompetitif terhadap kinerja bisnis sebesar 0,438 dan transformasi pemasaran digital terhadap keunggulan kompetitif sebesar 0,391. Sementara itu, hubungan langsung kapabilitas inovasi dan transformasi pemasaran digital terhadap kinerja masing-masing sebesar 0,276 dan 0,214. Pola tersebut memperlihatkan bahwa pengaruh transformasi pemasaran digital dan kapabilitas inovasi terhadap kinerja menjadi lebih kuat ketika keunggulan kompetitif ditempatkan sebagai mekanisme penghubung.

Untuk memperjelas perbandingan kekuatan hubungan antarvariabel, nilai koefisien jalur dapat divisualisasikan dalam bentuk grafik. Grafik memberikan gambaran mengenai variabel yang memiliki kontribusi hubungan paling dominan dalam model sehingga mempermudah interpretasi terhadap hasil analisis struktural.



Gambar 4. Perbandingan Koefisien Hubungan Struktural.

Gambar 4 memperlihatkan bahwa kapabilitas inovasi terhadap keunggulan kompetitif memiliki koefisien tertinggi sebesar 0,462, sedangkan keunggulan kompetitif terhadap kinerja bisnis menempati posisi berikutnya sebesar 0,438. Transformasi pemasaran digital terhadap keunggulan kompetitif memiliki koefisien 0,391. Sebaliknya, hubungan langsung transformasi pemasaran digital terhadap kinerja bisnis merupakan yang terendah, yaitu sebesar 0,214. Pola ini memperlihatkan bahwa peningkatan kinerja UMKM tidak hanya bergantung pada penggunaan pemasaran digital secara langsung, tetapi juga pada kemampuan perusahaan mengubah kapabilitas digital dan inovasi menjadi keunggulan kompetitif.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi pemasaran digital berhubungan positif dan signifikan dengan keunggulan kompetitif ($\beta = 0{,}391$; $p < 0{,}001$). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan UMKM memanfaatkan media sosial, *marketplace*, sistem informasi, dan saluran digital dalam aktivitas pemasaran, semakin besar kemampuannya membangun posisi kompetitif. Transformasi pemasaran digital memungkinkan UMKM memperluas jangkauan pasar, meningkatkan interaksi pelanggan, memperoleh informasi pasar secara lebih cepat, serta menyesuaikan strategi pemasaran dengan perubahan perilaku konsumen. Pemanfaatan teknologi digital juga memberikan peluang bagi UMKM untuk meningkatkan efisiensi komunikasi dan membangun hubungan yang lebih responsif dengan pelanggan. Dalam perspektif kapabilitas dinamis, teknologi memberikan nilai strategis ketika perusahaan mampu mengintegrasikannya dengan sumber daya dan kemampuan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan. Dengan demikian, transformasi pemasaran

digital dapat menjadi kemampuan strategis yang mendukung pembentukan keunggulan kompetitif UMKM.

Kapabilitas inovasi menunjukkan hubungan paling kuat terhadap keunggulan kompetitif dengan koefisien sebesar 0,462 ($p < 0,001$). Hasil tersebut memperlihatkan bahwa kemampuan menciptakan produk, layanan, proses, dan praktik bisnis baru merupakan faktor penting dalam membangun diferensiasi UMKM. Kapabilitas inovasi memungkinkan perusahaan merespons perubahan kebutuhan konsumen sekaligus menghasilkan nilai yang berbeda dan sulit ditiru oleh pesaing. Kemampuan memperoleh, mengelola, dan mengintegrasikan pengetahuan juga berperan dalam mendukung proses inovasi karena informasi mengenai pasar dan pelanggan dapat digunakan untuk menciptakan solusi bisnis yang lebih relevan. Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV), kapabilitas inovasi dapat dipandang sebagai sumber daya strategis yang memberikan dasar bagi penciptaan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, semakin tinggi kemampuan UMKM dalam mengembangkan dan menerapkan inovasi, semakin besar peluang perusahaan untuk membangun posisi kompetitif yang kuat dan berkelanjutan.

Transformasi pemasaran digital dan kapabilitas inovasi juga menunjukkan hubungan langsung positif terhadap kinerja bisnis, masing-masing sebesar 0,214 ($p = 0,005$) dan 0,276 ($p < 0,001$). Meskipun kedua hubungan tersebut signifikan, nilai koefisiennya relatif lebih rendah dibandingkan hubungan transformasi pemasaran digital dan kapabilitas inovasi terhadap keunggulan kompetitif. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penggunaan teknologi digital dan kemampuan inovasi dapat meningkatkan kinerja UMKM secara langsung, tetapi manfaat yang diperoleh menjadi lebih besar ketika kedua kemampuan tersebut berhasil dikonversi menjadi keunggulan kompetitif. Transformasi pemasaran digital memungkinkan perusahaan meningkatkan efisiensi aktivitas pemasaran, memperluas akses pasar, dan memperkuat hubungan pelanggan. Sementara itu, inovasi membantu perusahaan menyesuaikan produk, layanan, dan proses bisnis terhadap perubahan kebutuhan konsumen. Kombinasi kedua kemampuan tersebut memberikan dasar yang lebih kuat bagi peningkatan penjualan, pertumbuhan pelanggan, perluasan pasar, dan perkembangan bisnis UMKM.

Keunggulan kompetitif memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis dengan koefisien sebesar 0,438 ($p < 0,001$). Nilai tersebut menunjukkan bahwa kemampuan UMKM membangun diferensiasi, memberikan nilai pelanggan yang lebih baik, dan merespons perubahan pasar secara cepat menjadi mekanisme penting dalam meningkatkan kinerja bisnis. Temuan ini diperkuat oleh nilai R^2 kinerja bisnis sebesar 0,687, yang menunjukkan bahwa 68,7% variasi kinerja bisnis dapat dijelaskan oleh transformasi pemasaran

digital, kapabilitas inovasi, dan keunggulan kompetitif dalam model penelitian. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sumber daya dan kapabilitas organisasi memberikan nilai strategis ketika mampu menghasilkan keunggulan yang membedakan perusahaan dari pesaing. Dengan demikian, keunggulan kompetitif dapat dipandang sebagai mekanisme yang menghubungkan kemampuan internal UMKM dengan pencapaian hasil bisnis, terutama dalam bentuk peningkatan penjualan, perluasan pasar, pertumbuhan pelanggan, dan keberlanjutan usaha.

Peran mediasi keunggulan kompetitif terlihat dari efek tidak langsung transformasi pemasaran digital terhadap kinerja bisnis sebesar 0,171 ($p < 0,001$) dan kapabilitas inovasi terhadap kinerja bisnis sebesar 0,202 ($p < 0,001$). Karena hubungan langsung kedua variabel terhadap kinerja bisnis juga tetap signifikan, pola tersebut menunjukkan terjadinya mediasi parsial. Artinya, transformasi pemasaran digital dan kapabilitas inovasi dapat meningkatkan kinerja bisnis secara langsung, tetapi sebagian pengaruhnya juga berlangsung melalui pembentukan keunggulan kompetitif. Efek tidak langsung kapabilitas inovasi sebesar 0,202 lebih tinggi dibandingkan transformasi pemasaran digital sebesar 0,171, yang menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif memiliki peran lebih kuat dalam meneruskan kontribusi kapabilitas inovasi terhadap kinerja. Hasil ini menegaskan bahwa penggunaan teknologi dan kemampuan inovasi perlu diarahkan pada penciptaan nilai pelanggan, diferensiasi produk, dan kemampuan merespons pasar agar menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

Secara keseluruhan, hasil pada Tabel 1–4 dan Gambar 3 dan 4 menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi merupakan faktor yang paling kuat dalam membentuk keunggulan kompetitif, sedangkan keunggulan kompetitif menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja bisnis. Transformasi pemasaran digital tetap memberikan kontribusi terhadap kinerja, baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui keunggulan kompetitif. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa transformasi digital UMKM sebaiknya tidak berhenti pada penggunaan teknologi sebagai sarana pemasaran, tetapi perlu diarahkan pada pembangunan kapabilitas yang mampu menghasilkan inovasi dan diferensiasi. Perspektif RBV dan *Dynamic Capabilities Theory* memberikan penjelasan yang saling melengkapi terhadap pola tersebut. Sumber daya dan kapabilitas internal menjadi dasar penciptaan keunggulan, sedangkan kemampuan mengembangkan, mengintegrasikan, dan mengkonfigurasi kembali sumber daya membantu UMKM mempertahankan daya saing dan kinerja dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi pemasaran digital dan kapabilitas inovasi berperan penting dalam meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis UMKM. Kapabilitas inovasi memiliki hubungan paling kuat dengan keunggulan kompetitif sebesar 0,462, diikuti transformasi pemasaran digital sebesar 0,391, sedangkan keunggulan kompetitif berhubungan dengan kinerja bisnis sebesar 0,438. Keunggulan kompetitif juga berperan sebagai mediator parsial, dengan efek tidak langsung transformasi pemasaran digital terhadap kinerja bisnis sebesar 0,171 dan kapabilitas inovasi sebesar 0,202. Temuan ini menunjukkan bahwa teknologi digital dan inovasi akan memberikan manfaat yang lebih optimal ketika mampu dikonversi menjadi diferensiasi, nilai pelanggan, dan posisi pasar yang lebih kuat. Oleh karena itu, UMKM disarankan mengintegrasikan pemanfaatan media digital dengan pengembangan inovasi produk, layanan, dan proses bisnis secara berkelanjutan. Penelitian selanjutnya dapat memperluas wilayah dan sektor UMKM serta memasukkan variabel seperti literasi digital, orientasi kewirausahaan, kepemimpinan digital, dan ketahanan bisnis untuk memperkaya model penelitian.

DAFTAR REFERENSI

Ahmed, E. H. E. H. (2024). Dynamic capabilities—Alternative perspectives. In *Studies in Systems, Decision and Control* (Vol. 538, pp. 575–586). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-62102-4_48

Al Suwaidi, F., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., & Salloum, S. A. (2021). The impact of innovation management in SMEs performance: A systematic review. *Advances in Intelligent Systems and Computing, 1261*, 720–730. https://doi.org/10.1007/978-3-030-58669-0_64

Crupi, A., & Marozzo, V. (2023). *Digital transformation and open innovation: The perspective of small and medium enterprises [Trasformazione digitale e open innovation: La prospettiva delle piccole e medie imprese]*.

Dai, R. M., & Raharja, S. J. (2020). Effects of innovation factors on SME performance: Study on SMEs in food and beverages centers in Cimahi, Indonesia. *International Journal of Monetary Economics and Finance, 13*(3), 306–316. https://doi.org/10.1504/IJMEF.2020.108823

Desiyanti, R. (2025). Financial technology and business performance among small medium enterprises (SMEs) in Indonesia. In *Transforming business through digital sustainability models* (pp. 143–170). IGI Global. https://doi.org/10.4018/979-8-3373-0608-7.ch008

Dewi, R. S., Alhabsji, T., Arifin, Z., & Abdillah, Y. (2020). Adaptive capability: Capability to create innovation and competitive advantages of SME's in the Industry 4.0 era. *International Journal of Innovation, Creativity and Change, 11*(2), 124–143.

Ermawati, T., Suhodo, D. S., Adityawati, S., Kurniadi, A. P., Sarana, J., Edi, R. Y., & Sonjaya, A. (2025). A bibliometric study of SMEs' digital transformation patterns in the decade of Industry 4.0 integration. *Evergreen, 12*(4), 1946–1960. https://doi.org/10.5109/7402635

Falahat, M., Ramayah, T., Soto-Acosta, P., & Lee, Y.-Y. (2020). SMEs internationalization: The role of product innovation, market intelligence, pricing and marketing communication capabilities as drivers of SMEs' international performance. *Technological Forecasting and Social Change, 152*, Article 119908. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119908

Hokmabadi, H., Rezvani, S. M. H. S., & de Matos, C. A. (2024). Business resilience for small and medium enterprises and startups by digital transformation and the role of marketing capabilities—A systematic review. *Systems, 12*(6), Article 220. https://doi.org/10.3390/systems12060220

Huseynova, A., & Zia, N. U. (2021). Holistic perspective of globally accepted research on social-media marketing on SME perspective. In *8th European Conference on Social Media, ECSM 2021* (pp. 90–97). https://doi.org/10.34190/ESM.21.028

Kohli, A., Saini, M., Verma, C., & Kumar, V. (2025). Digital transformation framework for SMEs: Building organizational dynamic capabilities. In *Lecture Notes in Electrical Engineering* (Vol. 1421, pp. 459–473). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-96-6034-6_31

Lee, J. E., Rosdi, I. S., & Wai, C. K. (2017). A framework for knowledge-driven innovation in small and medium enterprises. In *Proceedings of the 5th International Conference on Innovation and Entrepreneurship (ICIE 2017)* (pp. 69–77).

Lima, A., & Pacheco, J. (2020). New trends and tools for customer relationship: Challenges in digital transformation. In *Research anthology on digital transformation, organizational change, and the impact of remote work* (pp. 1916–1934). https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7297-9.ch095

Munizu, M., Alam, S., Pono, M., & Riyadi, S. (2024). Do digital marketing, integrated supply chain, and innovation capability affect competitiveness, and creative industry performance? *International Journal of Data and Network Science, 8*(2), 1025–1034. https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.12.005

Naveen Kumar, R., Janani, M., Ramadevi, V., Muthu Kumar, T., Mohan Kumar, R., & Upadhya, M. S. (2024). Digital transformation impact on financial performance through social media marketing in India's SMEs. In *Studies in Systems, Decision and Control* (Vol. 535, pp. 215–230). https://doi.org/10.1007/978-3-031-63569-4_19

Rismansyah, Yunita, D., Najib, M., Agung, M., & Ardius, E. (2025). The impact of changes in online marketing information systems for business products. *Humanities and Social Sciences Letters, 13*(3), 855–873. https://doi.org/10.18488/73.v13i3.4313

Saunila, M. (2016). Performance measurement approach for innovation capability in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management, 65*(2), 162–176. https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2014-0123

Sharafuddin, M. A., & Janarthanam, S. (2024). A bibliometric and conceptual analysis of digital marketing: Capabilities, strategies, innovation, and firm performance. *Multidisciplinary Reviews, 8*(8), Article e2025252. https://doi.org/10.31893/multirev.2025252

Shehadeh, M., Almohtaseb, A., Aldehayyat, J., & Abu-AlSondos, I. A. (2023). Digital transformation and competitive advantage in the service sector: A moderated-mediation model. *Sustainability, 15*(3), Article 2077. https://doi.org/10.3390/su15032077

Tabaghdehi, S. A. H., Kois, N. I., Tabaghdehi, L. H., & Kalatian, H. (2024). Digital adoption in small and medium enterprises: The role of electronic word of mouth in business transitions. In *Business strategies and ethical challenges in the digital ecosystem* (pp. 79–106). https://doi.org/10.1108/978-1-80455-069-420241005

Tajudeen, F. P., Moghavvemi, S., Thirumoorthi, T., Phoong, S. W., & Bahri, E. N. B. A. (2025). *Digital transformation of Malaysian small and medium enterprises*. Emerald Publishing. https://doi.org/10.1108/9781836621683

Thamrin, M. H., Eriza, F., Nasution, F. A., Yusuf, M., & Indainanto, Y. I. (2023). Digital marketing of handicraft SMEs in Medan City: Learning evaluation. *Studies in Media and Communication, 11*(6), 188–196. https://doi.org/10.11114/smc.v11i6.5967

Truong, N. X., & Van My, D. (2022). Digital transformation in small and medium businesses in Vietnam. In *Handbook of research on artificial intelligence and knowledge management in Asia's digital economy* (pp. 442–465). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-6684-5849-5.ch024

Yi, Y. J., Leong, L. W., Feranita, F., Rathakrishnan, T., & Chieh, C. C. W. (2024). Leveraging green human resource management and green innovation into sustainable competitive advantage for small and medium enterprises. In *Green human resource management: A view from Global South countries* (pp. 277–290). https://doi.org/10.1007/978-981-99-7104-6_16

Ziółkowska, M. J. (2021). Digital transformation and marketing activities in small and medium-sized enterprises. *Sustainability, 13*(5), Article 2512. https://doi.org/10.3390/su13052512