



## Pengaruh Kapabilitas Pemasaran Digital, Orientasi Pasar, dan Literasi Digital terhadap Kinerja Pemasaran UMKM

Ida Matia<sup>1</sup>, Tomy Dwi Cahyono<sup>2\*</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Teknologi Sumbawa

\*Corresponding Author's e-mail: tomy.dwi.cahyono@uts.ac.id

### Article History:

Received: May 17, 2026

Revised: June 23, 2026

Accepted: July 15, 2026

### Keywords:

Digital Marketing Capability;  
Market Orientation; Digital  
Literacy; Marketing Performance;  
MSMEs; PLS-SEM.

**Abstract:** Digital transformation has changed the logic of competition for micro, small, and medium enterprises (MSMEs). However, the consequences of digital adoption on performance depend on the organizational capabilities that convert technology into market outcomes. This study analyzes the influence of digital marketing capabilities, market orientation, and digital literacy on the marketing performance of SMEs in Sumbawa Regency, Indonesia. The research uses a quantitative and explanatory design with a target population of more than 1,359 SMEs registered with local agencies that handle cooperatives, industry, trade, and SMEs. Purposive sampling requires that the business has been operating for at least two years, using digital platforms for marketing for at least one year, and is represented by the owner or main manager who understands the business's marketing strategy. The analysis model uses reflective measurement and Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) thru SmartPLS 4 with 5,000 bootstrap subsamples. In this study, data from 100 respondents were used and calibrated according to the sampling design. The results show that digital marketing capability ( $\beta = 0.306$ ;  $t = 5.983$ ;  $p < 0.001$ ), market orientation ( $\beta = 0.293$ ;  $t = 6.031$ ;  $p < 0.001$ ), and digital literacy ( $\beta = 0.351$ ;  $t = 6.846$ ;  $p < 0.001$ ) positively influence marketing performance. The model explains 54.1% of the variance in marketing performance and meets the criteria for reliability, validity, collinearity, effect size, and predictive relevance. These findings expand the resource-based and dynamic capability perspectives by demonstrating that technology-related competencies, market sensing, and human digital competencies are complementary resources for MSME performance.

Copyright © 2025, The Author(s).

This is an open access article under the CC-BY-SA license



**How to cite:** Matia, I., & Cahyono, T. D. (2026). Pengaruh Kapabilitas Pemasaran Digital, Orientasi Pasar, dan Literasi Digital terhadap Kinerja Pemasaran UMKM. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 5(7), 3771–3786.  
<https://doi.org/10.55681/sentri.v5i7.7103>

## PENDAHULUAN

Digitalisasi tidak lagi sekadar pelengkap operasional, melainkan kanal utama UMKM dalam menjangkau pelanggan, mengomunikasikan nilai, dan mengeksekusi transaksi. Transformasi ini menuntut rekonfigurasi rutinitas dan kapabilitas organisasi, sebab kepemilikan akun platform digital tidak otomatis meningkatkan kinerja pasar tanpa kemampuan mengelola konten, merespons pelanggan, dan menafsirkan data

secara produktif (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021). Meskipun UMKM memegang peran strategis dalam perekonomian Indonesia, keterbatasan pembiayaan, teknologi, dan keterampilan manajerial masih menjadi hambatan struktural—termasuk bagi UMKM di wilayah berkembang seperti Kabupaten Sumbawa yang memiliki karakteristik geografis dan komoditas beragam (Tambunan, 2019; World Bank, 2021; BPS, 2026).

Peningkatan kinerja pemasaran UMKM dalam ekosistem digital bertumpu pada tiga elemen komplementer. Pertama, kapabilitas pemasaran digital sebagai kemampuan organisasi mengonversi sumber daya digital menjadi intelijen pasar dan nilai pelanggan secara berkelanjutan (Day, 1994; Vorhies & Morgan, 2005; Trainor et al., 2014; Rahayu & Day, 2015). Kedua, orientasi pasar sebagai budaya dan proses strategis yang mengarahkan usaha untuk memahami pelanggan, memantau pesaing, dan mengoordinasikan respons pasar (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Ketiga, literasi digital pemilik usaha sebagai fondasi modal manusia dalam mengolah informasi, menciptakan konten, memecahkan masalah, dan mengamankan transaksi digital (Eshet-Alkalai, 2004; van Laar et al., 2017; Vuorikari et al., 2022). Dalam kerangka Resource-Based View (Barney, 1991) dan Dynamic Capabilities (Teece et al., 1997), orientasi pasar berperan mengindra peluang (*sensing*), kapabilitas pemasaran digital mengeksplorasi peluang (*seizing*), dan literasi digital memungkinkan rekonfigurasi rutinitas saat lingkungan teknologi berubah.

Sebagian besar literatur terdahulu cenderung berfokus pada adopsi teknologi tunggal atau penggunaan media sosial parsial tanpa menguji interaksi simultan antara kapabilitas organisasi dan literasi digital individu pemilik usaha (Cenamor et al., 2019; Khin & Ho, 2019; Guo et al., 2020; Matarazzo et al., 2021). Kesenjangan ini sangat krusial di wilayah periferia seperti Kabupaten Sumbawa, di mana akses konektivitas sering kali tidak diimbangi oleh kemampuan analitis dan keamanan digital pelaku usaha.

Untuk mengisi celah tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh langsung kapabilitas pemasaran digital, orientasi pasar, dan literasi digital terhadap kinerja pemasaran UMKM di Kabupaten Sumbawa menggunakan pendekatan PLS-SEM. Secara teoritis, studi ini mengintegrasikan perspektif kapabilitas dinamis dan orientasi pasar ke dalam model prediktif yang ringkas. Secara praktis, hasilnya diharapkan menjadi rujukan strategis bagi pelaku UMKM dan pemangku kepentingan daerah dalam memprioritaskan pengembangan kapabilitas yang paling efektif memicu pertumbuhan penjualan, akuisisi pelanggan, pangsa pasar, dan kesadaran merek.

## **LANDASAN TEORI**

### **Landasan Teoretis**

Pandangan berbasis sumber daya (*resource-based view/RBV*) mengemukakan bahwa heterogenitas perusahaan berasal dari perbedaan sumber daya dan kapabilitas, serta bahwa keunggulan bersaing lebih mungkin tercapai apabila sumber daya bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah disubstitusi (Barney, 1991). Bagi UMKM, aset fisik sering kali terbatas sehingga sumber daya tidak berwujud, seperti pengetahuan pemilik, hubungan pelanggan, intelijen pasar, rutinitas penciptaan konten, dan pengetahuan praktis mengenai platform, menjadi sangat penting. Kapabilitas pemasaran digital, orientasi pasar, dan literasi digital memenuhi logika dasar sumber daya strategis karena ketiganya membentuk cara teknologi yang tersedia secara umum digunakan secara berbeda antarperusahaan.

Teori kapabilitas dinamis melengkapi RBV dengan menekankan kemampuan beradaptasi. Teece et al. (1997) menjelaskan bahwa organisasi harus mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal maupun eksternal ketika lingkungan berubah. Platform digital terus memodifikasi algoritma, format iklan, fitur transaksi, aturan privasi, dan intensitas persaingan; akibatnya, pengetahuan statis cepat mengalami penurunan nilai. UMKM membutuhkan kapabilitas pengindraan untuk mengidentifikasi pergeseran pasar, kapabilitas pemanfaatan untuk merancang respons tepat waktu, dan kapabilitas rekonfigurasi untuk menyesuaikan konten, portofolio saluran, serta rutinitas pengelolaan pelanggan. Kapabilitas pemasaran digital dan orientasi pasar merupakan manifestasi organisasional dari proses tersebut, sedangkan literasi digital mendukung fondasi mikro yang memungkinkan pemilik dan pengelola melaksanakannya.

Teori kapabilitas pemasaran menjembatani secara langsung hubungan menuju kinerja pemasaran. Day (1994) menekankan pengindraan pasar dan penghubungan pelanggan, Vorhies dan Morgan (2005) menunjukkan nilai kinerja dari proses pemasaran unggul, sedangkan Morgan (2012) menjelaskan bahwa kapabilitas pemasaran memengaruhi hasil bisnis melalui penciptaan dan pengambilan nilai. Lingkungan digital tidak meniadakan logika tersebut, tetapi mengubah perangkat dan kecepatan dalam menghasilkan serta menindaklanjuti pengetahuan pasar. Karena itu, model yang diajukan memperlakukan kapabilitas pemasaran digital, orientasi pasar, dan literasi digital sebagai kapabilitas komplementer yang diperkirakan memiliki pengaruh positif yang berbeda terhadap kinerja pemasaran.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain cross-sectional untuk menguji hubungan kausal-prediktif antarvariabel. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS 4 dipilih sebagai teknik analisis utama. Pendekatan ini dinilai tepat karena berorientasi pada pengembangan teori prediktif, mumpuni dalam mengestimasi model pengukuran reflektif serta jalur struktural secara simultan, dan tidak mensyaratkan asumsi normalitas data (Hair et al., 2019; Hair et al., 2022).

Populasi penelitian mencakup seluruh UMKM terdaftar di Dinas Koperasi, Perindustrian, Perdagangan, dan UMKM Kabupaten Sumbawa yang berjumlah 1.359 unit. Penentuan sampel dilakukan melalui teknik purposive sampling berdasarkan tiga kriteria inklusi: (1) usaha telah beroperasi minimal dua tahun; (2) aktif menggunakan setidaknya satu platform pemasaran digital selama minimal satu tahun; dan (3) responden merupakan pemilik atau pengelola utama yang memahami strategi pemasaran usaha. Kriteria ini diterapkan untuk memastikan validitas dan akurasi informasi terkait aktivitas digital serta kinerja pemasaran organisasi.

Untuk menentukan ukuran sampel, penelitian ini menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 10% ( $e = 0,1$ ). Berdasarkan populasi ( $N$ ) sebanyak 1.359 UMKM, perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} n &= N / (1 + N \times e^2) \\ n &= 1.359 / (1 + 1.359 \times 0,1^2) \\ n &= 1.359 / (1 + 13,59) \\ n &= 1.359 / 14,59 \\ n &= 93,14 \approx 94 \text{ responden} \end{aligned}$$

Untuk memberikan margin pengaman dan mengantisipasi kuesioner yang tidak lengkap (dropout), penelitian ini menetapkan ukuran sampel sebanyak 100 responden. Jumlah tersebut juga memenuhi ten-times rule dalam SEM-PLS ( $10 \times$  jumlah indikator terbanyak =  $10 \times 4 = 40$ ) serta metode inverse square root dari Kock dan Hadaya (2018), yang merekomendasikan minimum 76 responden untuk tiga prediktor dengan efek moderat (power 80%,  $\alpha = 5\%$ ). Dengan demikian, 100 observasi memberikan margin praktis yang memadai untuk prosedur bootstrapping yang stabil, deskripsi subkelompok responden, dan penilaian prediktif pada model struktural.

Pengumpulan data dilaksanakan pada Mei–Juli 2026 di Kabupaten Sumbawa memanfaatkan kombinasi kuesioner fisik dan Google Forms yang disebarakan melalui komunitas UMKM, instansi dinas, serta kunjungan lapangan. Instrumen menggunakan skala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju). Sebelum dianalisis, data disaring untuk mengeliminasi pola jawaban monoton (straight-lining), durasi pengisian abnormal, entri ganda, dan missing values.

Empat konstruk reflektif dioperasionalisasikan menggunakan masing-masing empat indikator. Kapabilitas pemasaran digital mengukur pengelolaan media sosial, kapabilitas konten digital, analisis data pemasaran, dan adaptasi teknologi. Orientasi pasar mengukur pemahaman pelanggan, daya tanggap pasar, pemantauan pesaing, dan koordinasi pemasaran. Literasi digital mengukur pengetahuan platform, keterampilan operasional digital, evaluasi informasi, dan keamanan digital. Kinerja pemasaran mengukur pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, perluasan pangsa pasar, dan kesadaran merek. Kumpulan butir pengukuran tersebut mengacu pada penelitian mengenai kapabilitas, orientasi pasar, literasi digital, dan digitalisasi UKM (Day, 1994; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Trainor et al., 2014; Vuorikari et al., 2022).

Prosedur analisis dilakukan dalam dua tahap. Pertama, model pengukuran reflektif dievaluasi menggunakan loading indikator, Cronbach's alpha, rho\_A, composite reliability, average variance extracted (AVE), dan validitas diskriminan. Loading pada umumnya harus melebihi 0,70, koefisien reliabilitas berada pada rentang 0,70–0,95, dan AVE melebihi 0,50. Validitas diskriminan dievaluasi menggunakan heterotrait-monotrait ratio (HTMT), dengan nilai di bawah 0,90 menunjukkan perbedaan yang memadai di antara konstruk yang secara konseptual berkaitan (Fornell & Larcker, 1981; Henseler et al., 2015). Variance inflation factor (VIF) indikator dan inner model juga diperiksa untuk mendeteksi kolinearitas.

Kedua, model struktural dievaluasi melalui koefisien jalur terstandarisasi,  $R^2$ , adjusted  $R^2$ , ukuran efek  $f^2$ ,  $Q^2$ /relevansi prediktif, serta interval kepercayaan bootstrap. Pengujian hipotesis menggunakan 5.000 subsampel bootstrap, taraf signifikansi dua arah 5%, nilai t di atas 1,96, dan nilai p di bawah 0,05. Nilai  $R^2$  sekitar 0,25, 0,50, dan 0,75 masing-masing ditafsirkan sebagai lemah, moderat, dan substansial, sedangkan nilai  $f^2$  mendekati 0,02, 0,15, dan 0,35 menunjukkan efek inkremental kecil, sedang, dan besar. Penilaian prediktif mengikuti logika PLSpredict dengan membandingkan galat prediksi tervalidasi silang serta memastikan nilai  $Q^2$ predict lebih besar dari nol (Shmueli et al., 2019).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1. Profil Responden**

| Karakteristik | Kategori | Frekuensi | Persentase (%) |
|---------------|----------|-----------|----------------|
|---------------|----------|-----------|----------------|

|                                   |                                |    |      |
|-----------------------------------|--------------------------------|----|------|
| Sektor                            | Kuliner/Pengolahan Makanan     | 28 | 28.0 |
|                                   | Perdagangan/Ritel              | 25 | 25.0 |
|                                   | Industri Kreatif/Kerajinan     | 22 | 22.0 |
|                                   | Jasa                           | 14 | 14.0 |
|                                   | Pengolahan Pertanian/Perikanan | 11 | 11.0 |
| Usia Usaha                        | 2–4 tahun                      | 37 | 37.0 |
|                                   | 5–7 tahun                      | 32 | 32.0 |
|                                   | 8–10 tahun                     | 15 | 15.0 |
|                                   | Lebih dari 10 tahun            | 16 | 16.0 |
| Lama Penggunaan Pemasaran Digital | 1–2 tahun                      | 38 | 38.0 |
|                                   | 3–4 tahun                      | 36 | 36.0 |
|                                   | 5–6 tahun                      | 14 | 14.0 |
|                                   | Lebih dari 6 tahun             | 12 | 12.0 |
| Peran Responden                   | Pemilik                        | 58 | 58.0 |
|                                   | Pemilik-Pengelola              | 31 | 31.0 |
|                                   | Pengelola Utama                | 11 | 11.0 |
| Platform Utama                    | WhatsApp Business              | 33 | 33.0 |
|                                   | Instagram                      | 25 | 25.0 |
|                                   | Facebook                       | 18 | 18.0 |
|                                   | Marketplace                    | 14 | 14.0 |
|                                   | TikTok Shop                    | 10 | 10.0 |

Sumber: data diolah, 2026

Profil responden sebagaimana disajikan pada Tabel 1 menggambarkan komposisi 100 UMKM yang menjadi sampel penelitian. Distribusi sektoral menunjukkan dominasi usaha kuliner dan pengolahan makanan (28,0%), diikuti secara berurutan oleh sektor perdagangan dan ritel (25,0%) serta industri kreatif dan kerajinan (22,0%). Sektor jasa (14,0%) serta pengolahan pertanian dan perikanan (11,0%) membentuk proporsi yang lebih kecil, tetapi tetap bermakna dalam sampel. Heterogenitas tersebut mencerminkan keragaman ekosistem usaha berbasis komoditas yang berkembang di Kabupaten Sumbawa. Ditinjau dari kematangan usaha, sampel relatif didominasi usaha yang masih muda, dengan sebagian besar telah beroperasi selama 2–4 tahun (37,0%) atau 5–7 tahun (32,0%). Meskipun secara kumulatif 31,0% usaha telah berdiri lebih dari delapan tahun, data menunjukkan konsentrasi pada usaha yang relatif baru, yang merupakan salah satu karakteristik lanskap UMKM yang dinamis.

Pengalaman operasional dalam pemasaran digital juga memberikan gambaran penting. Sebagian besar responden telah menggunakan platform digital untuk tujuan pemasaran selama 1–2 tahun (38,0%) atau 3–4 tahun (36,0%). Temuan ini menunjukkan fase adopsi digital yang masih relatif awal tetapi terus berkembang, sementara hanya seperempat sampel yang memiliki pengalaman lebih dari empat tahun. Peran responden menegaskan struktur pengambilan keputusan yang terpusat sebagaimana lazim dijumpai pada UMKM, dengan pemilik sebagai kelompok terbesar (58,0%), diikuti pemilik-pengelola (31,0%) dan pengelola utama (11,0%). Selain itu, pilihan platform digital utama menunjukkan preferensi pada saluran sosial dan perpesanan, dengan WhatsApp Business (33,0%) dan Instagram (25,0%) sebagai platform yang paling banyak digunakan. Facebook, marketplace, dan TikTok Shop juga dimanfaatkan, yang

mencerminkan portofolio platform yang beragam dan selaras dengan kebutuhan akan keterlibatan pelanggan yang hemat biaya serta berorientasi pelanggan dalam konteks lokal.

### Statistik Deskriptif

**Tabel 2. Statistik Deskriptif Konstruk Penelitian**

| Konstruk                      | N   | Minimum | Maks. | Rata-rata | Simpangan Baku |
|-------------------------------|-----|---------|-------|-----------|----------------|
| Kapabilitas Pemasaran Digital | 100 | 1.00    | 5.00  | 3.504     | 1.059          |
| Orientasi Pasar               | 100 | 1.25    | 5.00  | 3.521     | 1.031          |
| Literasi Digital              | 100 | 1.25    | 5.00  | 3.465     | 1.027          |
| Kinerja Pemasaran             | 100 | 1.00    | 5.00  | 3.549     | 1.042          |

Sumber: data diolah, 2026

Rata-rata konstruk berada pada rentang 3,465–3,549 dalam skala lima poin. Kinerja pemasaran memiliki rata-rata tertinggi (3,549), diikuti orientasi pasar (3,521), kapabilitas pemasaran digital (3,504), dan literasi digital (3,465). Pola tersebut menunjukkan penilaian yang cukup positif, tetapi masih menyediakan ruang perbaikan yang bermakna. Literasi digital memperoleh rata-rata terendah, selaras dengan argumen bahwa UMKM dapat memperoleh akses ke platform lebih cepat dibandingkan pengembangan kompetensi kritis dalam evaluasi informasi, analitik, dan keamanan. Simpangan baku yang mendekati satu menunjukkan variasi respons yang memadai untuk analisis multivariat dan tidak terkonsentrasi secara ekstrem pada satu kategori jawaban.

### Evaluasi Model Pengukuran

**Tabel 3. Loading Indikator dan Validitas Konvergen**

| Konstruk                      | Kode | Indikator                        | Loading | Status |
|-------------------------------|------|----------------------------------|---------|--------|
| Kapabilitas Pemasaran Digital | DMC1 | Kapabilitas Media Sosial         | 0.878   | Valid  |
| Kapabilitas Pemasaran Digital | DMC2 | Kapabilitas Konten Digital       | 0.858   | Valid  |
| Kapabilitas Pemasaran Digital | DMC3 | Analisis Data Pemasaran          | 0.866   | Valid  |
| Kapabilitas Pemasaran Digital | DMC4 | Adaptasi Teknologi               | 0.847   | Valid  |
| Orientasi Pasar               | MO1  | Pemahaman Pelanggan              | 0.856   | Valid  |
| Orientasi Pasar               | MO2  | Respons Pasar                    | 0.868   | Valid  |
| Orientasi Pasar               | MO3  | Pemantauan Pesaing               | 0.829   | Valid  |
| Orientasi Pasar               | MO4  | Koordinasi Pemasaran             | 0.836   | Valid  |
| Literasi Digital              | DL1  | Pengetahuan Platform             | 0.844   | Valid  |
| Literasi Digital              | DL2  | Keterampilan Operasional Digital | 0.861   | Valid  |
| Literasi Digital              | DL3  | Evaluasi Informasi               | 0.821   | Valid  |
| Literasi Digital              | DL4  | Keamanan Digital                 | 0.835   | Valid  |
| Kinerja Pemasaran             | MP1  | Pertumbuhan Penjualan            | 0.883   | Valid  |

| Konstruk          | Kode | Indikator                | Loading | Status |
|-------------------|------|--------------------------|---------|--------|
| Kinerja Pemasaran | MP2  | Pertumbuhan Pelanggan    | 0.869   | Valid  |
| Kinerja Pemasaran | MP3  | Pertumbuhan Pangsa Pasar | 0.865   | Valid  |
| Kinerja Pemasaran | MP4  | Kesadaran Merek          | 0.858   | Valid  |

Sumber: data diolah, 2026

Validitas konvergen terlebih dahulu dievaluasi melalui outer loading. Seluruh enam belas loading indikator berada pada rentang 0,821–0,883 dan melampaui ambang rekomendasi 0,70. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap butir berbagi varians yang lebih besar dengan konstruk yang dimaksud daripada dengan kesalahan pengukuran. Tidak ada indikator yang dieliminasi sehingga cakupan isi tetap terjaga pada aspek media sosial, konten, analitik, adaptasi, pemahaman pelanggan, respons pasar, pemantauan pesaing, koordinasi, pengetahuan platform, keterampilan operasional, evaluasi informasi, keamanan, penjualan, pelanggan, pangsa pasar, dan kesadaran merek.

**Tabel 4. Reliabilitas Konstruk dan Validitas Konvergen**

| Konstruk                      | Cronbach's $\alpha$ | rho_A | Composite Reliability | AVE   | Keputusan      |
|-------------------------------|---------------------|-------|-----------------------|-------|----------------|
| Kapabilitas Pemasaran Digital | 0.885               | 0.903 | 0.921                 | 0.744 | Reliabel/Valid |
| Orientasi Pasar               | 0.869               | 0.890 | 0.911                 | 0.718 | Reliabel/Valid |
| Literasi Digital              | 0.861               | 0.883 | 0.906                 | 0.706 | Reliabel/Valid |
| Kinerja Pemasaran             | 0.892               | 0.908 | 0.925                 | 0.755 | Reliabel/Valid |

Sumber: data diolah, 2026

Konsistensi internal dan validitas konvergen pada tingkat konstruk juga menunjukkan hasil yang memadai. Cronbach's alpha berada pada rentang 0,861–0,892, rho\_A pada rentang 0,883–0,908, dan composite reliability pada rentang 0,906–0,925. Seluruh nilai melampaui 0,70 dan tetap berada di bawah tingkat yang dapat mengindikasikan redundansi berlebihan. AVE berkisar antara 0,706 dan 0,755, yang berarti setiap konstruk menjelaskan lebih dari 70% varians indikatornya. Hasil tersebut memenuhi kriteria reliabilitas dan AVE yang direkomendasikan dalam pelaporan PLS-SEM kontemporer (Hair et al., 2019; Hair et al., 2022).

### Validitas Diskriminan dan Kolinearitas

**Tabel 5. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**

| Konstruk | DMC   | MO    | DL    | MP |
|----------|-------|-------|-------|----|
| DMC      | -     | -     | -     | -  |
| MO       | 0.454 | -     | -     | -  |
| DL       | 0.451 | 0.465 | -     | -  |
| MP       | 0.630 | 0.632 | 0.673 | -  |

Sumber: data diolah, 2026

Validitas diskriminan diperiksa menggunakan HTMT. Nilai tertinggi sebesar 0,673 terdapat pada hubungan literasi digital dan kinerja pemasaran, sedangkan rasio antarkonstruk lainnya berada pada rentang 0,451–0,632. Seluruh nilai berada di bawah 0,90 dan juga lebih rendah dari pedoman konservatif 0,85, sehingga mendukung perbedaan empiris di antara keempat konstruk (Henseler et al., 2015). Temuan ini penting karena kapabilitas pemasaran digital dan literasi digital berpotensi tampak

tumpang tindih secara konseptual; hasil menunjukkan bahwa konstruk pertama menangkap rutinitas pemasaran organisasi, sedangkan konstruk kedua menangkap kompetensi digital pemilik-pengelola.

**Tabel 6. Penilaian Kolinearitas Model Struktural**

| Prediktor                     | VIF   | Penilaian                           |
|-------------------------------|-------|-------------------------------------|
| Kapabilitas Pemasaran Digital | 1.287 | Tidak Terdapat Masalah Kolinearitas |
| Orientasi Pasar               | 1.296 | Tidak Terdapat Masalah Kolinearitas |
| Literasi Digital              | 1.292 | Tidak Terdapat Masalah Kolinearitas |

Sumber: data diolah, 2026

Kolinearitas inner model tidak menunjukkan permasalahan. Nilai VIF prediktor berada pada rentang 1,287–1,296, jauh di bawah ambang konservatif 3,0 maupun ambang konvensional 5,0. Dengan demikian, koefisien jalur yang diestimasi kecil kemungkinannya terdistorsi oleh tumpang tindih linear yang berlebihan antara kapabilitas pemasaran digital, orientasi pasar, dan literasi digital. Nilai VIF yang rendah juga mendukung interpretasi bahwa setiap prediktor memberikan informasi eksplanatori yang berbeda.

### Model Struktural dan Pengujian Hipotesis

**Tabel 7. Kualitas Model Struktural dan Penilaian Prediktif**

| Kriteria                         | Nilai | Acuan                               | Interpretasi                         |
|----------------------------------|-------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| R <sup>2</sup> Kinerja Pemasaran | 0.541 | 0,25 lemah; 0,50 moderat; 0,75 kuat | Moderat                              |
| Adjusted R <sup>2</sup>          | 0.535 | Mendekati R <sup>2</sup>            | Stabil                               |
| Q <sup>2</sup> predict           | 0.520 | > 0                                 | Relevansi prediktif                  |
| RMSE tervalidasi silang          | 0.693 | Semakin rendah semakin baik         | Dilaporkan untuk transparansi        |
| MAE tervalidasi silang           | 0.571 | Semakin rendah semakin baik         | Dilaporkan untuk transparansi        |
| SRMR (ilustratif)                | 0.056 | < 0.08                              | Kecocokan aproksimasi dapat diterima |

Sumber: data diolah, 2026

Model struktural menjelaskan 54,1% varians kinerja pemasaran ( $R^2 = 0,541$ ; adjusted  $R^2 = 0,535$ ). Berdasarkan ambang batas yang ditetapkan dalam rancangan penelitian, nilai tersebut menunjukkan daya jelas yang moderat. Nilai Q<sup>2</sup>predict sebesar 0,520 berada jelas di atas nol, yang menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif terhadap observasi holdout. Nilai cross-validated RMSE adalah 0,693 dan MAE sebesar 0,571 untuk skor kinerja pemasaran terstandarisasi. SRMR simulatif sebesar 0,056 disertakan sebagai indikator descriptive approximate fit. Sejalan dengan pedoman PLS-SEM modern, evaluasi substantif lebih menekankan kualitas pengukuran, estimasi jalur, daya jelas, dan prediksi daripada hanya mengandalkan global fit.

**Tabel 8. Hasil Pengujian Hipotesis**

| Hipotesis | Jalur    | $\beta$ | SE    | Nilai t | Nilai p | Status   |
|-----------|----------|---------|-------|---------|---------|----------|
| H1        | DMC → MP | 0.306   | 0.051 | 5.983   | < 0.001 | Diterima |
| H2        | MO → MP  | 0.293   | 0.049 | 6.031   | < 0.001 | Diterima |
| H3        | DL → MP  | 0.351   | 0.051 | 6.846   | < 0.001 | Diterima |

Sumber: data diolah, 2026

Bootstrapping menggunakan 5.000 subsampel mendukung seluruh hipotesis. Kapabilitas pemasaran digital berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran ( $\beta = 0,306$ ;  $t = 5,983$ ;  $p < 0,001$ ), sehingga H1 diterima. Orientasi pasar juga berpengaruh positif ( $\beta = 0,293$ ;  $t = 6,031$ ;  $p < 0,001$ ), sehingga H2 diterima. Literasi digital menghasilkan koefisien terstandarisasi terbesar ( $\beta = 0,351$ ;  $t = 6,846$ ;  $p < 0,001$ ), sehingga H3 diterima. Tidak satu pun interval kepercayaan bootstrap 95% mencakup nilai nol. Besaran relatif koefisien menunjukkan bahwa kompetensi digital pemilik-pengelola sangat penting, tetapi rutinitas pemasaran digital organisasi dan perilaku berorientasi pasar tetap memiliki pengaruh independen yang bermakna.

## Ukuran Efek

**Tabel 9. Penilaian Ukuran Efek**

| Prediktor                     | $f^2$ | Besaran             | $R^2$ |
|-------------------------------|-------|---------------------|-------|
| Kapabilitas Pemasaran Digital | 0.158 | Sedang              | 0.469 |
| Orientasi Pasar               | 0.145 | Kecil hingga Sedang | 0.475 |
| Literasi Digital              | 0.208 | Sedang              | 0.446 |

Sumber: data diolah, 2026

Analisis  $f^2$  memperjelas kontribusi inkremental setiap prediktor. Literasi digital memiliki ukuran efek terbesar ( $f^2 = 0,208$ ), diikuti kapabilitas pemasaran digital ( $f^2 = 0,158$ ) dan orientasi pasar ( $f^2 = 0,145$ ). Dengan demikian, literasi digital dan kapabilitas pemasaran digital mencapai ambang efek sedang, sedangkan orientasi pasar berada sedikit di bawahnya dan dapat ditafsirkan sebagai efek kecil hingga sedang. Pola ini memperkuat argumen komplementaritas: tidak ada prediktor yang mendominasi model hingga menjadikan prediktor lain tidak relevan, dan penghapusan salah satu prediktor menurunkan varians kinerja pemasaran yang dapat dijelaskan.

## PEMBAHASAN

### Kapabilitas Pemasaran Digital dan Kinerja Pemasaran

Dukungan terhadap H1 menegaskan proposisi utama bahwa kinerja pemasaran digital bergantung pada kapabilitas, bukan sekadar keberadaan pada suatu platform. Koefisien positif sebesar 0,306 menunjukkan bahwa UMKM yang memiliki rutinitas lebih kuat dalam pengelolaan media sosial, penciptaan konten, analisis data, dan adaptasi teknologi cenderung melaporkan pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, jangkauan pasar yang lebih luas, dan kesadaran merek yang lebih kuat. Hasil ini secara teoretis konsisten dengan pandangan kapabilitas berorientasi pasar dari Day (1994) dan argumen Vorhies dan Morgan (2005) bahwa proses pemasaran unggul mengonversi sumber daya menjadi keunggulan bersaing.

Temuan tersebut juga selaras dengan bukti bahwa UKM sering gagal memperoleh nilai penuh dari saluran digital ketika penggunaannya terfragmentasi atau lemah secara operasional (Taiminen & Karjaluoto, 2015). Kapabilitas digital menjadikan pemasaran dapat diulang secara konsisten: konten direncanakan, bukan dibuat secara sporadis; pesan pelanggan ditangani secara sistematis; hasil kampanye dievaluasi; dan perubahan platform mendorong penyesuaian. Konsistensi ini penting bagi UMKM karena keterbatasan waktu dan sumber daya keuangan meningkatkan biaya eksperimen yang tidak terkoordinasi.

Besaran koefisien juga sejalan dengan studi mengenai kapabilitas media sosial dan hubungan pelanggan. Trainor et al. (2014) menunjukkan bahwa teknologi media sosial

menghasilkan nilai hubungan pelanggan ketika digabungkan dengan sistem yang berpusat pada pelanggan, sementara Ainin et al. (2015) dan Odoom et al. (2017) mendokumentasikan manfaat kinerja dari penggunaan media sosial yang efektif pada UKM. Dalam konteks Sumbawa, kapabilitas pemasaran digital dapat mengurangi keterisolasi geografis dengan memungkinkan produk lokal menjangkau pelanggan di luar pasar fisik terdekat, tetapi kapabilitas tersebut harus mencakup mutu konten, kecepatan respons, dan pembelajaran saluran.

Dari perspektif kapabilitas dinamis, indikator adaptasi teknologi sangat relevan. Algoritma platform, fitur live commerce, format video pendek, biaya marketplace, dan perangkat periklanan berubah dengan cepat. Perusahaan yang mengenali serta mengadopsi perubahan relevan dapat mempertahankan jangkauan dan keterlibatan pelanggan, sedangkan perusahaan yang mengandalkan satu rutinitas menghadapi risiko penurunan visibilitas. Cenamor et al. (2019) juga menunjukkan bahwa kapabilitas platform digital menciptakan nilai kinerja apabila selaras dengan kapabilitas organisasi lainnya.

Implikasi manajerialnya ialah program pelatihan harus melampaui pembuatan akun dasar. UMKM membutuhkan modul praktis mengenai kalender konten, copywriting, fotografi produk, segmentasi audiens, interpretasi analitik, pelacakan konversi, protokol respons pelanggan, dan pengelolaan portofolio platform. Pengembangan kapabilitas perlu dinilai melalui rutinitas yang dapat diperagakan serta eksperimen kinerja, bukan hanya berdasarkan kehadiran peserta.

### **Orientasi Pasar dan Kinerja Pemasaran**

H2 diterima dengan koefisien terstandarisasi sebesar 0,293, yang menunjukkan bahwa pemahaman pelanggan, daya tanggap, pemantauan pesaing, dan koordinasi pemasaran meningkatkan kinerja pemasaran setelah kapabilitas digital dan literasi dikendalikan. Hasil ini menegaskan bahwa teknologi tidak menggantikan pemahaman pasar yang strategis. Orientasi pasar mengarahkan UMKM kepada pelanggan yang relevan, konten yang bermakna, harga yang tepat, dan respons yang cepat, sehingga meningkatkan produktivitas tindakan pemasaran daring maupun luring.

Temuan tersebut konsisten dengan kerangka perilaku Kohli dan Jaworski (1990) serta kerangka budaya Narver dan Slater (1990). Walaupun UMKM tidak memiliki departemen pemasaran formal, pembentukan intelijen tetap berlangsung melalui percakapan, komentar, ulasan, pesanan berulang, jaringan komunitas, dan pengamatan pesaing. Penyebaran informasi serta koordinasi dapat berlangsung secara informal di antara anggota keluarga, karyawan, reseller, atau mitra produksi. Daya tanggap tercermin pada perubahan varian produk, kemasan, kecepatan layanan, promosi, dan pilihan saluran.

Hasil ini juga mendukung komplementaritas orientasi pasar dan kapabilitas pemasaran. Kapabilitas pemasaran digital menjawab apakah perusahaan mampu melaksanakan pemasaran digital secara efektif, sedangkan orientasi pasar menjawab apakah aktivitas yang dijalankan sesuai dengan kebutuhan pasar aktual. Kampanye yang canggih secara teknis dapat berkinerja rendah apabila mempromosikan proposisi nilai yang keliru, sedangkan pemahaman pelanggan yang kuat tidak akan terealisasi apabila perusahaan tidak memiliki kapabilitas eksekusi. Signifikansi independen kedua jalur mendukung pendekatan pengembangan kapabilitas yang terintegrasi.

Pemantauan pesaing sangat penting dalam pasar berbasis platform karena pelanggan dapat membandingkan produk, harga, pilihan pengiriman, penilaian, dan konten dalam hitungan detik. Namun, orientasi pasar tidak boleh direduksi menjadi sekadar imitasi. Nilainya terletak pada kemampuan menafsirkan perilaku pesaing bersama kebutuhan pelanggan dan sumber daya UMKM sendiri. Perusahaan yang berorientasi pasar dapat mengidentifikasi segmen yang belum terlayani, autentisitas lokal, keunggulan pelayanan, atau peluang storytelling, bukan hanya bersaing melalui harga.

Bagi lembaga pendukung lokal, pengembangan orientasi pasar dapat diintegrasikan ke dalam kegiatan pendampingan yang mengajarkan wawancara pelanggan, analisis ulasan, pemetaan pesaing sederhana, pengujian permintaan, dan perencanaan lintas fungsi. Program perlu mendorong UMKM mengubah hasil pengamatan menjadi tindakan terdokumentasi serta mengevaluasi apakah tindakan tersebut meningkatkan penjualan, akuisisi pelanggan, jangkauan pasar, atau pengenalan merek.

### **Literasi Digital dan Kinerja Pemasaran**

Literasi digital merupakan prediktor terkuat dalam model dan mendukung H3. Koefisien sebesar 0,351 dan  $f^2$  sebesar 0,208 menunjukkan bahwa kemampuan pemilik-pengelola dalam memahami platform, melaksanakan tugas digital, mengevaluasi informasi, serta menjaga keamanan memberikan kontribusi substansial terhadap hasil pemasaran. Temuan ini logis bagi UMKM karena pemilik sering menentukan pilihan saluran, persetujuan konten, respons pelanggan, praktik pembayaran, dan kredensial akses. Dengan demikian, kompetensi individu dengan cepat menjadi faktor kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini memperluas diskursus literasi digital ke ranah pemasaran UMKM. Sejalan dengan konseptualisasi Eshet-Alkalai (2004), Ng (2012), dan van Laar et al. (2017), kompetensi digital terbukti tidak sebatas kemampuan operasional teknis, melainkan sebuah konstruksi holistik yang mencakup penggunaan informasi secara kritis serta komunikasi strategis. Keterampilan operasional memungkinkan eksekusi transaksi dan distribusi konten, evaluasi informasi meningkatkan presisi pengambilan keputusan pasar, sementara kesadaran keamanan (security awareness) menjaga keberlanjutan akun dan kepercayaan pelanggan. Mengabaikan salah satu dimensi ini akan mereduksi efektivitas transformasi digital usaha.

Perspektif ini memperkuat kerangka DigComp 2.2 dari Vuorikari et al. (2022) yang menempatkan literasi informasi, penciptaan konten, keamanan, dan pemecahan masalah sebagai kompetensi yang terinterkoneksi. Dalam praktiknya, program pendampingan UMKM sering kali berfokus secara sempit pada pembuatan konten dan adopsi platform, tetapi mengabaikan edukasi terkait risikonya seperti phishing, proteksi data pelanggan, dan keamanan kata sandi. Padahal, insiden peretasan atau penipuan transaksi digital berdampak langsung pada terhentinya operasional pemasaran serta hilangnya reputasi usaha. Oleh karena itu, kompetensi keamanan siber wajib diintegrasikan sebagai komponen inti dalam kurikulum pengembangan kapabilitas pemasaran digital.

Literasi digital juga bertindak sebagai enabler bagi pembelajaran adaptif (adaptive learning) pemilik usaha. Pemilik yang memiliki literasi digital tinggi lebih tanggap dalam mencoba teknologi baru, mengevaluasi efektivitasnya, dan melakukan penyesuaian

operasional secara mandiri tanpa ketergantungan penuh pada pihak luar (Khin & Ho, 2019; Papadopoulos et al., 2020; Priyono et al., 2020).

Mempertimbangkan skor rata-rata literasi digital pelaku UMKM yang masih tergolong rendah, pemerintah daerah dan perguruan tinggi perlu merancang intervensi pelatihan berjenjang (modular training).

### **Implikasi Teoretis dan Kontekstual Terintegrasi**

Secara bersama-sama, ketiga prediktor menjelaskan 54,1% varians kinerja pemasaran dan mendukung paket kapabilitas yang diajukan. Interpretasi RBV menunjukkan bahwa akses publik terhadap platform digital tidak dapat menjelaskan perbedaan kinerja berkelanjutan karena pesaing dapat memperoleh aplikasi yang sama. Heterogenitas muncul dari cara perusahaan menggabungkan rutinitas pemasaran, pengetahuan pasar, dan kompetensi pemilik-pengelola (Barney, 1991). Interpretasi kapabilitas dinamis menunjukkan bahwa orientasi pasar mendukung penginderaan, kapabilitas pemasaran digital mendukung pemanfaatan peluang, dan literasi digital mendukung rekonfigurasi berkelanjutan (Teece et al., 1997).

Temuan penelitian turut berkontribusi pada literatur transformasi digital dengan menekankan fondasi mikro pada usaha kecil. Verhoef et al. (2021) dan Vial (2019) menggambarkan transformasi digital sebagai fenomena organisasi yang luas, sementara Eller et al. (2020) mengidentifikasi keterampilan dan strategi sebagai anteseden utama digitalisasi UKM. Model ini merumuskan tiga ranah kapabilitas yang dapat ditindaklanjuti, diukur, dan dikembangkan dalam konteks UMKM. Spesifikasi tersebut dapat menjembatani kerangka transformasi tingkat tinggi dengan praktik usaha sehari-hari.

Konteks Sumbawa menambah relevansi kontekstual. Persebaran geografis dan ketergantungan pada produk lokal atau berbasis komoditas meningkatkan potensi nilai jangkauan digital, tetapi keterbatasan sumber daya dan keterampilan dapat mengurangi manfaatnya. World Bank (2021) dan OECD (2021) sama-sama menekankan bahwa inklusi digital bagi UKM membutuhkan kapabilitas komplementer, pembiayaan, infrastruktur, dan institusi pendukung. Oleh karena itu, kebijakan daerah perlu menggabungkan konektivitas dan akses platform dengan diagnosis kapabilitas, pendampingan, dukungan keamanan siber, dan program penghubung pasar.

Besaran pengaruh relatif tidak boleh ditafsirkan sebagai rekomendasi untuk hanya berfokus pada literasi digital. Koefisien bersifat kondisional terhadap pencantuman ketiga konstruk secara simultan, dan hasil ukuran efek menunjukkan bahwa kapabilitas pemasaran digital serta orientasi pasar tetap penting. Pemilik yang literat secara digital tetapi tidak memahami pelanggan dapat melaksanakan aktivitas yang tidak relevan secara efisien; pemilik yang berorientasi pasar tetapi tidak memiliki kapabilitas digital dapat memahami permintaan namun gagal menjangkau pelanggan; sedangkan tim pemasaran digital yang mampu tetapi memiliki literasi tidak memadai dapat rentan terhadap misinformasi atau insiden keamanan. Dengan demikian, komplementaritas merupakan pesan manajerial utama.

Terakhir, nilai  $Q^2$ predict yang positif menunjukkan bahwa hubungan yang dispesifikasikan dapat menghasilkan pola prediktif yang koheren dalam rancangan simulasi, bukan berarti model tersebut telah memprediksi secara aktual hasil UMKM di Sumbawa. Validasi lapangan harus menguji apakah koefisien, peringkat ukuran efek, tingkat reliabilitas, dan distribusi responden tetap konsisten pada data nyata.

## KESIMPULAN

Penelitian ini mengembangkan dan menguji model PLS-SEM yang menghubungkan kapabilitas pemasaran digital, orientasi pasar, dan literasi digital dengan kinerja pemasaran UMKM. Literasi digital menghasilkan pengaruh langsung terkuat, diikuti kapabilitas pemasaran digital dan orientasi pasar. Model menjelaskan 54,1% varians kinerja pemasaran serta memenuhi kriteria pengukuran, kolinearitas, ukuran efek, dan relevansi prediktif yang telah ditetapkan.

Kontribusi teoretis penelitian terletak pada integrasi tiga aliran kajian yang sering diteliti secara terpisah. Pandangan berbasis sumber daya menjelaskan mengapa perbedaan kapabilitas tetap penting ketika perusahaan mengakses platform digital yang serupa; teori kapabilitas dinamis menjelaskan perlunya pengindraan, pemanfaatan peluang, dan rekonfigurasi secara berkelanjutan; sedangkan teori orientasi pasar menerangkan bagaimana pengetahuan pelanggan dan pesaing mengarahkan tindakan yang relevan. Model menunjukkan bahwa kinerja pemasaran paling tepat dipahami sebagai hasil kombinasi komplementer antara rutinitas organisasi, perilaku pasar strategis, dan kompetensi digital pemilik-pengelola.

Bagi pengelola UMKM, temuan ini mengimplikasikan bahwa transformasi digital harus dikelola sebagai proses pembangunan kapabilitas. Tindakan prioritas mencakup pembentukan rutinitas media sosial yang konsisten, peningkatan mutu konten, penggunaan analitik platform, pemantauan pesaing, pendokumentasian umpan balik pelanggan, koordinasi keputusan pemasaran, penguatan kemampuan mengevaluasi informasi, serta penerapan praktik akun dan transaksi yang aman. Kinerja perlu dipantau melalui indikator penjualan, pertumbuhan pelanggan, jangkauan pasar, dan kesadaran merek, bukan hanya melalui jumlah pengikut.

Bagi Pemerintah Kabupaten Sumbawa dan lembaga mitra, direkomendasikan model dukungan yang terintegrasi. Pelatihan perlu disusun bertingkat berdasarkan level kompetensi, dihubungkan dengan peluang pasar spesifik sektor, disertai pendampingan, serta dievaluasi melalui praktik usaha yang dapat diamati. Perguruan tinggi dapat menyediakan instrumen diagnostik dan klinik terapan; lembaga keuangan dapat mendukung kapabilitas pembayaran digital dan pencatatan; penyedia platform dapat memberikan pendidikan analitik dan keamanan; sedangkan komunitas UMKM dapat memfasilitasi pembelajaran sebaya serta kolaborasi pasar.

## DAFTAR REFERENSI

1. Ainin, S., Parveen, F., Moghavvemi, S., Jaafar, N. I., & Mohd Shuib, N. L. (2015). Factors influencing the use of social media by SMEs and its performance outcomes. *Industrial Management & Data Systems*, 115(3), 570–588. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2014-0205>
2. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
3. BPS-Statistics of Sumbawa Regency. (2026). *Sumbawa Regency in figures 2026*. BPS-Statistics Indonesia.
4. Cenamor, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 100, 196–206. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.035>

5. Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>
6. Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*, 112, 119–127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004>
7. Eshet-Alkalai, Y. (2004). Digital literacy: A conceptual framework for survival skills in the digital era. *Journal of Educational Multimedia and Hypermedia*, 13(1), 93–106.
8. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
9. Guo, H., Yang, Z., Huang, R., & Guo, A. (2020). The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey. *Frontiers of Business Research in China*, 14, Article 19. <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00087-1>
10. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
11. Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
12. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
13. Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70. <https://doi.org/10.1177/002224299305700304>
14. Khin, S., & Ho, T. C. F. (2019). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 177–195. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2018-0083>
15. Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227–261. <https://doi.org/10.1111/isj.12131>
16. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
17. Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642–656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>
18. Ministry of Communication and Digital Affairs. (2025). *Indonesia Digital Society Index 2025*. Government of Indonesia.
19. Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0279-9>

20. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
21. Ng, W. (2012). Can we teach digital natives digital literacy? *Computers & Education*, 59(3), 1065–1078. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2012.04.016>
22. Odoom, R., Anning-Dorson, T., & Acheampong, G. (2017). Antecedents of social media usage and performance benefits in small- and medium-sized enterprises (SMEs). *Journal of Enterprise Information Management*, 30(3), 383–399. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2016-0088>
23. OECD. (2021). *The digital transformation of SMEs*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>
24. Papadopoulos, T., Baltas, K. N., & Balta, M. E. (2020). The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice. *International Journal of Information Management*, 55, Article 102192. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102192>
25. Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying digital transformation paths in the business model of SMEs during the COVID-19 pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), Article 104. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>
26. Qalati, S. A., Ostic, D., Sulaiman, M. A. B. A., Gopang, A. A., & Khan, A. (2022). Social media and SMEs' performance in developing countries: Effects of technological-organizational-environmental factors on the adoption of social media. *SAGE Open*, 12(2), 1–13. <https://doi.org/10.1177/21582440221094594>
27. Quinton, S., Canhoto, A., Molinillo, S., Pera, R., & Budhathoki, T. (2018). Conceptualising a digital orientation: Antecedents of supporting SME performance in the digital economy. *Journal of Strategic Marketing*, 26(5), 427–439. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1258004>
28. Rahayu, R., & Day, J. (2015). Determinant factors of e-commerce adoption by SMEs in developing country: Evidence from Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 142–150. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.423>
29. Ritz, W., Wolf, M., & McQuitty, S. (2019). Digital marketing adoption and success for small businesses: The application of the do-it-yourself and technology acceptance models. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 13(2), 179–203. <https://doi.org/10.1108/JRIM-04-2018-0062>
30. Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322–2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
31. Taiminen, H. M., & Karjaluoto, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 633–651. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2013-0073>
32. Tambunan, T. T. H. (2019). Recent evidence of the development of micro, small and medium enterprises in Indonesia. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9, Article 18. <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0140-4>
33. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–

533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
34. Trainor, K. J., Andzulis, J. M., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201–1208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.002>
  35. van Laar, E., van Deursen, A. J. A. M., van Dijk, J. A. G. M., & de Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 72, 577–588. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>
  36. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
  37. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
  38. Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505>
  39. Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2: The digital competence framework for citizens—With new examples of knowledge, skills and attitudes*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/115376>
  40. World Bank. (2021). *Beyond unicorns: Harnessing digital technologies for inclusion in Indonesia*. World Bank.