

**PENGARUH *DIGITAL MARKETING*, *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT*, DAN *MARKET ORIENTATION* TERHADAP *FINANCIAL PERFORMANCE* DENGAN *COMPETITIVE ADVANTAGE* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(STUDI PADA UMKM YANG MENGGUNAKAN *MARKETPLACE*)**

TESIS



AJENG KHARISMA PUTRI

2224 01023

**PROGRAM PASCASARJANA
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
YAYASAN KELUARGA PAHLAWAN NEGARA
YOGYAKARTA**

2026



UJIAN TESIS

Tesis berjudul:

PENGARUH DIGITAL MARKETING, CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, DAN MARKET ORIENTATION TERHADAP FINANCIAL PERFORMANCE DENGAN COMPETITIVE ADVANTAGE SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA UMKM YANG MENGGUNAKAN MARKETPLACE)

Telah diuji pada tanggal: 6 Agustus 2026

Tim Penguji:

Ketua

Wisnu Prajogo, Dr., M.B.A.

Anggota

Nurofik, Dr., M.Si., C.M.A., Ak., CA.

Pembimbing

Miswanto, Prof., Dr., M.Si.

**PENGARUH DIGITAL MARKETING, CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, DAN
MARKET ORIENTATION TERHADAP FINANCIAL PERFORMANCE DENGAN
COMPETITIVE ADVANTAGE SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA UMKM YANG
MENGUNAKAN MARKETPLACE)**

dipersiapkan dan disusun oleh:

Ajeng Kharisma Putri

Nomor Mahasiswa: 222401023

telah dipresentasikan di depan Tim Penguji pada tanggal: 6 Agustus 2026 dan dinyatakan telah memenuhi syarat
diterima sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Magister Manajemen (M.M.) di bidang Manajemen

Pembimbing



Miswanto, Prof., Dr., M.Si.



SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua Penguji


Wisnu Prajogo, Dr., M.B.A.

Anggota Penguji


Nurofik, Dr., M.Si., C.M.A., Ak., CA.

Yogyakarta, 6 Agustus 2026
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
Ketua,



Wisnu Prajogo, Dr., MBA.



SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI

YAYASAN KELUARGA PAHLAWAN NEGARA YOGYAKARTA

JL. SETURAN, YOGYAKARTA 55281, P.O. BOX 1014 YOGYAKARTA 55010
TELP. (0274) 486160, 486321, FAKS. (0274) 486155 www.stieykpn.ac.id

Pernyataan Keaslian Karya Tulis Tesis

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa tesis dengan judul:

**PENGARUH DIGITAL MARKETING, CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, DAN
MARKET ORIENTATION TERHADAP FINANCIAL PERFORMANCE DENGAN COMPETITIVE
ADVANTAGE SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA UMKM YANG MENGGUNAKAN
MARKETPLACE)**

diajukan untuk diuji pada tanggal 6 Agustus 2026, adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian karya tulis orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan orang lain. Bila dikemudian hari terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, maka saya bersedia menerima pembatalan gelar dan ijasah yang diberikan oleh Program Pascasarjana STIE YKPN Yogyakarta batal saya terima.

Saksi 1, sebagai Ketua Tim Penguji

Wisnu Prajogo, Dr., M.B.A.

Saksi 2, sebagai Anggota Penguji

Nurofik, Dr., M.Si., C.M.A., Ak., CA.

Yogyakarta, 6 Agustus 2026

Yang memberi pernyataan

Ajeng Kharisma Putri

Saksi 3, sebagai Pembimbing

Miswanto, Prof., Dr., M.Si.

Saksi 4, sebagai Ketua STIE YKPN Yogyakarta



Wisnu Prajogo, Dr., MBA.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Pengaruh *Digital Marketing*, *Customer Relationship Management*, dan *Market Orientation* Terhadap *Financial Performance* (Studi Pada UMKM Yang Menggunakan *Marketplace*)

Ajeng Kharisma Putri

**Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yayasan
Keluarga Pahlawan Negara Yogyakarta**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Digital Marketing*, *Customer Relationship Management*, dan *Market Orientation* terhadap *Financial Performance* dengan *Competitive Advantage* sebagai variabel mediasi pada UMKM yang menggunakan *marketplace*. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 250 pelaku UMKM yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner, sedangkan analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Digital Marketing*, *Customer Relationship Management*, dan *Market Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage*. Selain itu, *Digital Marketing*, *Customer Relationship Management*, *Market Orientation*, dan *Competitive Advantage* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Financial Performance*. *Competitive Advantage* terbukti memediasi secara parsial pengaruh *Digital Marketing*, *Customer Relationship Management*, dan *Market Orientation* terhadap *Financial Performance*. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian model terintegrasi yang menempatkan *Competitive Advantage* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Digital Marketing*, *Customer Relationship Management*, dan *Market Orientation* terhadap *Financial Performance* pada UMKM pengguna *marketplace*. Temuan penelitian diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan strategi peningkatan kinerja UMKM di era ekonomi digital.

Kata Kunci: *Digital Marketing*, *Customer Relationship Management*, *Market Orientation*, *Competitive Advantage*, *Financial Performance*, UMKM.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu bagian penting dalam perekonomian Indonesia. Perkembangan teknologi digital dalam beberapa tahun terakhir telah mengubah cara UMKM melakukan pemasaran, komunikasi, dan transaksi bisnis. Digitalisasi mendorong pelaku UMKM untuk memanfaatkan *marketplace*, media sosial, dan berbagai platform digital sebagai sarana memperluas pasar dan meningkatkan penjualan. Kementerian UMKM (2026) melaporkan bahwa jumlah UMKM yang telah masuk ke dalam ekosistem digital mencapai sekitar 27 juta unit usaha. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital telah menjadi bagian penting dalam pengembangan UMKM di Indonesia. Tingginya penggunaan internet juga memperkuat peluang tersebut, dengan tingkat penetrasi internet Indonesia mencapai lebih dari 79% populasi menurut APJII (2024), sedangkan Google et al. (2024) menunjukkan bahwa Indonesia merupakan pasar ekonomi digital terbesar di Asia Tenggara dengan *e-commerce* sebagai salah satu kontributor utama.

Meskipun demikian, peningkatan adopsi teknologi digital belum selalu diikuti peningkatan *Financial Performance* UMKM secara merata. Papadopoulos et al. (2020) menjelaskan bahwa transformasi digital dapat menciptakan peluang bisnis yang lebih luas, tetapi keberhasilannya bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya dan strategi yang dimiliki. Taiminen dan Karjaluoto (2015) juga menunjukkan bahwa banyak usaha kecil telah menggunakan media digital, tetapi belum mampu mengoptimalkannya untuk meningkatkan kinerja bisnis secara maksimal. Dengan demikian, keberadaan UMKM pada platform digital belum cukup untuk menjamin peningkatan *Financial Performance*. UMKM juga perlu memiliki kemampuan mengelola strategi pemasaran, membangun hubungan dengan pelanggan, memahami kebutuhan pasar, serta menciptakan keunggulan bersaing.

Digital Marketing menjadi salah satu kapabilitas yang penting dalam lingkungan bisnis tersebut. Pemanfaatan media sosial, *marketplace*, dan berbagai saluran digital memungkinkan UMKM memperluas jangkauan pasar, meningkatkan efektivitas promosi, melakukan segmentasi pasar, serta membangun interaksi yang lebih dekat dengan pelanggan (Chaffey & Ellis, 2019; Ryan, 2016). Di sisi lain, *Customer Relationship Management* (CRM) berperan dalam membangun dan mempertahankan hubungan jangka panjang dengan pelanggan melalui pengelolaan

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

informasi pelanggan, peningkatan kualitas interaksi, serta pemanfaatan teknologi untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan perusahaan (Payne & Frow, 2005; Buttle & Maklan, 2019). *Market Orientation* juga menjadi penting karena UMKM perlu memahami kebutuhan pelanggan, memantau pesaing, dan merespons perubahan pasar secara berkelanjutan (Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990).

Ketiga kapabilitas tersebut berpotensi meningkatkan *Financial Performance*, tetapi hubungan tersebut dapat berlangsung melalui mekanisme strategis berupa *Competitive Advantage*. Porter (2008) menjelaskan bahwa *Competitive Advantage* merupakan kemampuan perusahaan menciptakan nilai yang lebih tinggi dibandingkan pesaing melalui diferensiasi maupun efisiensi biaya. Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV), *Competitive Advantage* dapat diperoleh melalui sumber daya dan kapabilitas yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan (Barney, 1991). Oleh karena itu, *Digital Marketing*, CRM, dan *Market Orientation* dapat dipandang sebagai kapabilitas strategis yang perlu dikonversi menjadi *Competitive Advantage* agar mampu memberikan kontribusi terhadap *Financial Performance*.

Penelitian terdahulu telah menunjukkan hubungan antara variabel-variabel tersebut, tetapi masih terdapat ruang untuk pengembangan penelitian. *Digital Marketing* terbukti berpengaruh positif terhadap *Financial Performance* (Purba et al., 2021; Gao et al., 2023) dan *Competitive Advantage* (Kano et al., 2022; Quraysin et al., 2024). CRM juga menunjukkan hubungan positif dengan *Competitive Advantage* dan *Financial Performance* (Wongsansukcharoen et al., 2015; Wang & Kim, 2017; Alghamdi, 2023; Zhang & Harjan, 2021; Udeh et al., 2024). Sementara itu, *Market Orientation* secara umum berhubungan positif dengan kinerja dan *Competitive Advantage* (Narver & Slater, 1990; Kirca et al., 2005), tetapi masih ditemukan hasil yang berbeda, seperti penelitian Lonial et al. (2008) yang menunjukkan bahwa *Market Orientation* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Financial Performance*. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan perlunya pengujian lebih lanjut, khususnya pada UMKM yang menggunakan *marketplace*.

Selain inkonsistensi hasil penelitian, sebagian penelitian terdahulu menguji hubungan *Digital Marketing*, CRM, *Market Orientation*, *Competitive Advantage*, dan *Financial Performance* secara terpisah. Penelitian Purbasari et al. (2025), misalnya, menunjukkan bahwa *Competitive Advantage* memediasi hubungan *Market Orientation*

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

dan *Digital Marketing* terhadap kinerja UMKM. Namun, penelitian yang mengintegrasikan *Digital Marketing*, CRM, dan *Market Orientation* secara simultan dengan menempatkan *Competitive Advantage* sebagai mediator terhadap *Financial Performance*, khususnya pada UMKM pengguna *marketplace*, masih relatif terbatas.

Penelitian ini menggunakan *Resource-Based View* dan *Market Orientation Theory* sebagai landasan teoritis yang saling melengkapi. RBV menjelaskan bahwa keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan berasal dari kemampuan mengelola sumber daya dan kapabilitas secara efektif (Barney, 1991). *Market Orientation Theory* menjelaskan pentingnya kemampuan perusahaan memahami pelanggan, memantau pesaing, serta mengumpulkan, menyebarkan, dan merespons informasi pasar (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Integrasi kedua teori tersebut memberikan dasar bahwa kapabilitas berbasis teknologi, pelanggan, dan pasar tidak secara otomatis menghasilkan *Financial Performance*, tetapi perlu dikonversi menjadi *Competitive Advantage* sebagai sumber nilai yang membedakan UMKM dari pesaing.

Berdasarkan *research gap* tersebut, penelitian ini menawarkan model terintegrasi yang menguji *Digital Marketing*, *Customer Relationship Management*, dan *Market Orientation* sebagai kapabilitas strategis yang memengaruhi *Financial Performance* baik secara langsung maupun melalui *Competitive Advantage*. Kontribusi penelitian juga terletak pada konteks UMKM pengguna *marketplace* yang masih relatif terbatas diteliti secara simultan.

Penelitian ini bertujuan menganalisis dan menguji apakah terdapat pengaruh *Digital Marketing*, *Customer Relationship Management*, dan *Market Orientation* terhadap *Competitive Advantage*; apakah terdapat pengaruh *Competitive Advantage* terhadap *Financial Performance*; apakah terdapat pengaruh *Digital Marketing*, *Customer Relationship Management*, dan *Market Orientation* terhadap *Financial Performance*; serta apakah *Competitive Advantage* memediasi pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap *Financial Performance* pada UMKM yang menggunakan *marketplace*.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Resource-Based View (RBV) merupakan teori manajemen strategis yang menjelaskan bahwa *Competitive Advantage* dan kinerja perusahaan ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya dan kapabilitas internal. Barney (1991) menyatakan bahwa sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan dapat menjadi sumber *Competitive Advantage* berkelanjutan. Dalam konteks penelitian ini, *Digital Marketing* dan *Customer Relationship Management* dipandang sebagai kapabilitas strategis atau sumber daya tidak berwujud yang dapat menciptakan nilai apabila dikelola secara efektif. Konsep *dynamic capabilities* yang dikembangkan Teece et al. (1997) juga memperkuat pentingnya kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi sumber daya untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Market Orientation Theory menekankan pentingnya orientasi perusahaan terhadap pasar dalam menciptakan nilai superior dan meningkatkan kinerja. Narver dan Slater (1990) memandang *Market Orientation* melalui *customer orientation*, *competitor orientation*, dan *interfunctional coordination*, sedangkan Kohli dan Jaworski (1990) menekankan proses *market intelligence generation*, *intelligence dissemination*, dan *responsiveness*. Dalam penelitian ini, *Market Orientation* dipandang sebagai kapabilitas berbasis pasar yang memungkinkan UMKM memahami kebutuhan pelanggan, memantau pesaing, dan merespons perubahan pasar untuk membangun *Competitive Advantage* dan meningkatkan *Financial Performance*.

Financial Performance mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuan ekonominya melalui peningkatan pendapatan, laba, profitabilitas, dan pengelolaan sumber daya keuangan. Dalam konteks UMKM, pengukuran kinerja keuangan dapat menggunakan pendekatan subjektif berbasis persepsi karena keterbatasan ketersediaan laporan keuangan formal (Dess & Robinson, 1984). Pendekatan tersebut juga didukung Wiklund dan Shepherd (2003) yang menunjukkan adanya hubungan kuat antara ukuran kinerja subjektif dan ukuran objektif pada usaha kecil. Dalam penelitian ini, *Financial Performance* diukur melalui pertumbuhan penjualan, peningkatan laba, profitabilitas, pencapaian target keuangan, dan kinerja usaha secara keseluruhan.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Competitive Advantage merupakan kemampuan perusahaan menciptakan nilai yang lebih unggul dibandingkan pesaing. Porter (2008) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing dapat diperoleh melalui diferensiasi dan kepemimpinan biaya. Sementara itu, RBV menekankan bahwa *Competitive Advantage* berasal dari kemampuan perusahaan mengelola sumber daya dan kapabilitas internal yang unik (Barney, 1991). Dalam penelitian ini, *Competitive Advantage* ditempatkan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan *Digital Marketing*, *CRM*, dan *Market Orientation* dengan *Financial Performance*.

Digital Marketing merupakan pemasaran yang memanfaatkan teknologi digital dan media berbasis internet untuk menjangkau konsumen secara luas, efektif, dan terukur (Chaffey & Ellis, 2019). *Digital Marketing* memungkinkan segmentasi pasar, personalisasi pesan, interaksi dua arah, serta pengukuran kinerja pemasaran secara lebih cepat (Ryan, 2016). Kemampuan tersebut dipandang sebagai kapabilitas berbasis teknologi yang dapat meningkatkan jangkauan pasar, memperkuat hubungan pelanggan, menciptakan diferensiasi, dan pada akhirnya membentuk *Competitive Advantage* serta *Financial Performance*. Penelitian Kano et al. (2022), Quraysin et al. (2024), Asikin et al. (2024), dan Prabawanti dan Kang (2025) mendukung hubungan *Digital Marketing* dengan *Competitive Advantage*. Oleh karena itu, penelitian mengajukan H1: *Digital Marketing* berpengaruh positif terhadap *Competitive Advantage*.

Customer Relationship Management merupakan pendekatan strategis dalam mengelola hubungan jangka panjang dengan pelanggan untuk menciptakan nilai bersama dan meningkatkan kinerja perusahaan (Payne & Frow, 2005). CRM mencakup pemanfaatan informasi pelanggan, teknologi, dan proses yang berorientasi pada pelanggan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas (Buttle & Maklan, 2019). CRM yang efektif dapat menjadi kapabilitas strategis yang sulit ditiru dan membentuk *Competitive Advantage* (Barney, 1991). Penelitian Wongsansukcharoen et al. (2015), Wang dan Kim (2017), Alghamdi (2023), dan Sari et al. (2024) juga menunjukkan hubungan positif CRM dengan daya saing. Oleh karena itu, H2: *Customer Relationship Management* berpengaruh positif terhadap *Competitive Advantage*.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Market Orientation memungkinkan perusahaan memahami kebutuhan pelanggan, memantau pesaing, serta merespons perubahan pasar secara efektif. Kemampuan tersebut memungkinkan UMKM menciptakan nilai superior dan mempertahankan posisi kompetitif. Temuan Pratono et al. (2019), Puspaningrum (2020), dan penelitian lainnya mendukung hubungan *Market Orientation* dengan *Competitive Advantage*. Oleh karena itu, H3: *Market Orientation* berpengaruh positif terhadap *Competitive Advantage*.

Competitive Advantage diperkirakan meningkatkan *Financial Performance* karena keunggulan melalui diferensiasi maupun efisiensi dapat memperkuat posisi pasar dan meningkatkan hasil ekonomi perusahaan. Hubungan tersebut didukung penelitian Cater dan Pucko (2005), Jeong dan Chung (2023), serta Wijayanto et al. (2019). Dengan demikian, H4: *Competitive Advantage* berpengaruh positif terhadap *Financial Performance*.

Digital Marketing juga diperkirakan meningkatkan *Financial Performance* melalui perluasan pasar, peningkatan efektivitas promosi, dan peningkatan aktivitas penjualan. Purba et al. (2021), Gao et al. (2023), dan Al Kurdi et al. (2023) menunjukkan hubungan positif *Digital Marketing* dengan *Financial Performance*. Oleh karena itu, H5: *Digital Marketing* berpengaruh positif terhadap *Financial Performance*. CRM diperkirakan meningkatkan *Financial Performance* melalui peningkatan kepuasan, loyalitas, pembelian ulang, dan keberlanjutan pendapatan. Temuan Zhang dan Harjan (2021), Udeh et al. (2024), serta Hamid et al. (2022) mendukung hubungan tersebut sehingga H6: *Customer Relationship Management* berpengaruh positif terhadap *Financial Performance*.

Market Orientation diperkirakan meningkatkan *Financial Performance* karena kemampuan memahami dan merespons pasar memungkinkan UMKM menyesuaikan strategi, produk, dan layanan dengan kebutuhan pelanggan. Hubungan positif tersebut didukung Šályová et al. (2015), Oduro dan Haylemariam (2019), Ruchiyat et al. (2024), serta Kirca et al. (2005), meskipun Lonial et al. (2008) menemukan hasil yang berbeda. Berdasarkan gap tersebut, H7: *Market Orientation* berpengaruh positif terhadap *Financial Performance*.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Competitive Advantage selanjutnya diposisikan sebagai mekanisme mediasi. *Digital Marketing*, CRM, dan *Market Orientation* merupakan kapabilitas yang dapat menciptakan *Competitive Advantage*, sementara *Competitive Advantage* dapat meningkatkan *Financial Performance*. Dengan demikian, *Competitive Advantage* diperkirakan menyalurkan sebagian pengaruh *Digital Marketing* terhadap *Financial Performance* (H8), *Customer Relationship Management* terhadap *Financial Performance* (H9), dan *Market Orientation* terhadap *Financial Performance* (H10). Model tersebut sejalan dengan perspektif RBV bahwa kapabilitas strategis akan memberikan dampak kinerja yang lebih optimal ketika berhasil dikonversi menjadi *Competitive Advantage* (Barney, 1991; Zhao et al., 2010).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah UMKM yang menggunakan *marketplace* sebagai sarana pemasaran dan penjualan produk. Sampel ditentukan menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria UMKM menggunakan *marketplace* sebagai media pemasaran dan penjualan, telah beroperasi sekurang-kurangnya satu tahun, serta pemilik atau pengelola bersedia menjadi responden. Penelitian memperoleh 250 responden.

Data penelitian terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner kepada pemilik atau pengelola UMKM pengguna *marketplace*, sedangkan data sekunder diperoleh dari jurnal ilmiah, buku, laporan penelitian, publikasi pemerintah, dan sumber relevan lainnya. Kuesioner disebarakan secara daring menggunakan *Google Form* dengan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Instrumen diadaptasi dari penelitian terdahulu dan diuji validitas serta reliabilitasnya melalui *convergent validity*, *discriminant validity*, Cronbach's Alpha, *Composite Reliability*, dan *Average Variance Extracted* (AVE).

Penelitian menggunakan lima konstruk, yaitu *Digital Marketing*, *Customer Relationship Management*, *Market Orientation*, *Competitive Advantage*, dan *Financial Performance*. *Digital Marketing*, *Customer Relationship Management*, dan *Market Orientation* merupakan variabel independen, *Competitive Advantage* merupakan variabel mediasi, sedangkan *Financial Performance* merupakan variabel dependen. *Financial Performance* diukur melalui indikator pertumbuhan penjualan, peningkatan laba, profitabilitas, pencapaian target keuangan, dan kinerja usaha.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4.0. PLS-SEM dipilih karena penelitian melibatkan beberapa konstruk laten dan menguji hubungan langsung serta tidak langsung melalui variabel mediasi. Analisis mencakup evaluasi *outer model* dan *inner model*. Pengujian hipotesis dilakukan melalui *bootstrapping* dengan melihat *path coefficient*, *t-statistics*, dan *p-values*. Hubungan dinyatakan signifikan apabila *t-statistics* > 1,96 dan *p-values* < 0,05 (Hair et al., 2022). Pengujian mediasi dilakukan berdasarkan signifikansi *direct effect* dan *indirect effect*, dengan *partial mediation* terjadi ketika kedua pengaruh tersebut sama-sama signifikan (Zhao et al., 2010).

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis karakteristik responden dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai profil UMKM yang menjadi objek penelitian. Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis usaha, lama usaha, *marketplace* yang digunakan, lama penggunaan *marketplace*, dan perkiraan omzet tahunan.

Tabel 1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Usaha

	Frequency	Percent
Kuliner	87	34.8
Fashion	77	30.8
Kecantikan	34	13.6
Kerajinan	25	10
Jasa	27	10.8
Total	250	100

Berdasarkan Tabel 1, responden paling banyak berasal dari UMKM kuliner sebesar 34,8%, diikuti oleh *fashion* sebesar 30,8%. Sementara itu, sektor kecantikan, jasa, dan kerajinan masing-masing menyumbang 13,6%, 10,8%, dan 10,0%. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa responden penelitian mencakup berbagai jenis usaha dengan dominasi pada sektor kuliner dan *fashion*.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel 2 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Usaha Beroperasi

	Frequency	Percent
1-3 tahun	115	46
4-6 tahun	96	38.4
Lebih dari 6 tahun	39	15.6
Total	250	100

Berdasarkan Tabel 2, mayoritas responden telah menjalankan usaha selama 1–3 tahun (46,0%), sedangkan 38,4% telah menjalankan usaha selama 4–6 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar UMKM responden telah memiliki pengalaman dalam menjalankan usahanya.

Tabel 3 Distribusi Penggunaan Marketplace oleh Responden

Nama Marketplace	Frekuensi	Persentase
Shopee	236	94%
Tokopedia	72	29%
TikTok Shop	142	57%
Lazada	93	37%
Shopeefood	87	35%
GrabFood	79	32%
GoFood	62	25%
Traveloka	5	2%
Blibli	7	3%
FacebookMarketplace	114	46%
InstagramShop	115	46%

Berdasarkan Tabel 3, Shopee menjadi *marketplace* yang paling banyak digunakan (94%), diikuti TikTok Shop (57%) dan Instagram Shop serta Facebook Marketplace (masing-masing 46%). Hal ini menunjukkan dominannya penggunaan *marketplace* sebagai kanal pemasaran dan penjualan UMKM dalam penelitian. Persentase tidak bersifat kumulatif karena responden dapat menggunakan lebih dari satu *marketplace*.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel 4 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Menggunakan Marketplace

	Frequency	Percent
Kurang dari 1 tahun	2	0.8
1-2 tahun	108	43.2
3-5 tahun	91	36.4
Lebih dari 5 tahun	49	19.6
Total	250	100

Berdasarkan Tabel 4, mayoritas responden telah menggunakan *marketplace* selama 1–2 tahun (43,2%), diikuti penggunaan selama 3–5 tahun sebesar 36,4%. Dengan demikian, sebagian besar UMKM responden telah memiliki pengalaman dalam memanfaatkan *marketplace* untuk mendukung aktivitas bisnisnya.

Tabel 5 Distribusi Responden Berdasarkan Perkiraan Omzet Usaha

	Frequency	Percent
≤ Rp2 miliar / tahun	121	48.4
Rp2 miliar – Rp15 miliar / tahun	107	42.8
Rp15 miliar – Rp50 miliar / tahun	22	8.8
Total	250	100

Berdasarkan Tabel 5, sebanyak 48,4% responden memiliki omzet tahunan $\leq$ Rp2 miliar, yang termasuk dalam kategori usaha mikro. Sebanyak 42,8% responden memiliki omzet lebih dari Rp2 miliar hingga Rp15 miliar, yang termasuk kategori usaha kecil, sedangkan 8,8% responden memiliki omzet lebih dari Rp15 miliar hingga Rp50 miliar, yang termasuk kategori usaha menengah. Dengan demikian, responden penelitian didominasi oleh usaha mikro dan kecil, dengan proporsi masing-masing 48,4% dan 42,8%, sementara usaha menengah memiliki proporsi yang lebih kecil.

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan kecenderungan jawaban responden pada masing-masing variabel penelitian, yaitu *Digital Marketing*, *Customer Relationship Management*, *Market Orientation*, *Competitive Advantage*, dan *Financial Performance*.

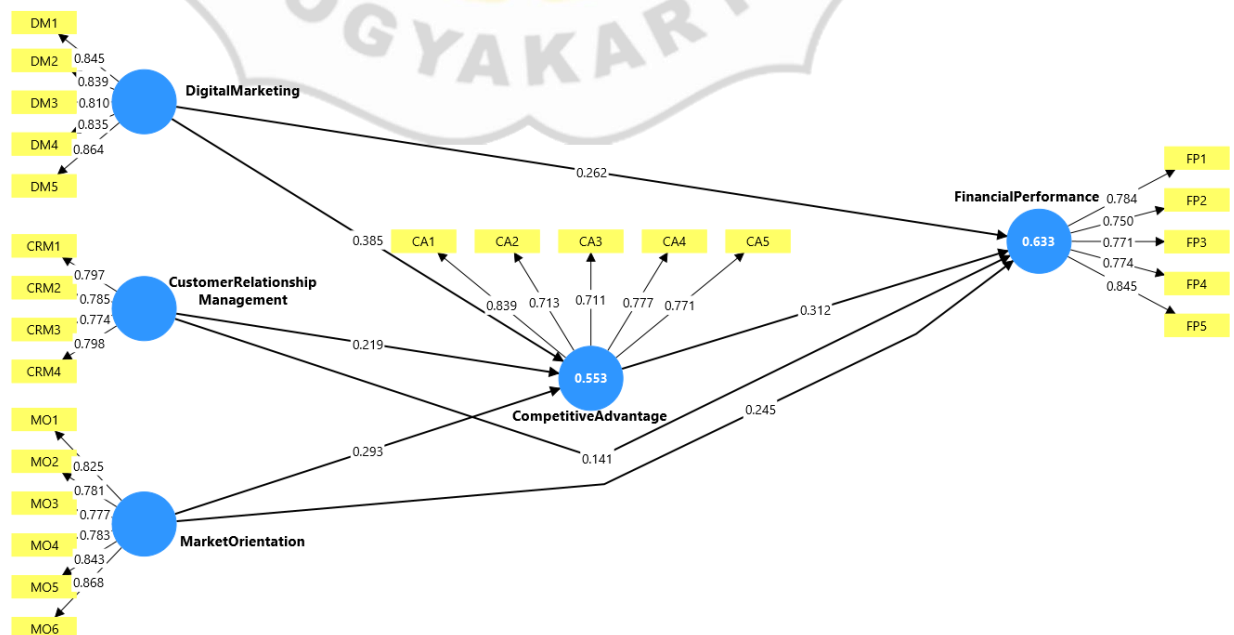
PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel 6 Hasil Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DM	250	1.4	5	4.202	0.706
CRM	250	2.5	5	4.152	0.644
MO	250	1.17	5	4.228	0.642
CA	250	1.6	5	4.242	0.520
FP	250	1.2	5	4.270	0.536

Berdasarkan Tabel 6, seluruh variabel memiliki nilai rata-rata di atas 4,00 sehingga berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi. Financial Performance memiliki nilai *mean* tertinggi sebesar 4,270, sedangkan *Customer Relationship Management* memiliki nilai *mean* terendah sebesar 4,152. Nilai standar deviasi yang relatif lebih rendah dibandingkan nilai *mean* menunjukkan bahwa persebaran jawaban responden cenderung homogen.

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menilai kualitas instrumen penelitian dalam mengukur konstruk yang diteliti. Evaluasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, sehingga layak digunakan dalam analisis model struktural (*inner model*).



Gambar 1 Hasil Estimasi Model Penelitian (PLS Algorithm)

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Gambar 1 menunjukkan model penelitian yang dibangun menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4 berdasarkan kerangka konseptual penelitian. Pengujian *outer model* dalam penelitian ini meliputi *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas konstruk.

Tabel 7 Hasil Pengujian Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
DigitalMarketing	DM1	0.845	Valid
	DM2	0.839	Valid
	DM3	0.81	Valid
	DM4	0.835	Valid
	DM5	0.864	Valid
CustomerRelationshipManagement	CRM1	0.797	Valid
	CRM2	0.785	Valid
	CRM3	0.774	Valid
	CRM4	0.798	Valid
MarketOrientation	MO1	0.825	Valid
	MO2	0.781	Valid
	MO3	0.777	Valid
	MO4	0.783	Valid
	MO5	0.843	Valid
	MO6	0.868	Valid
CompetitiveAdvantage	CA1	0.839	Valid
	CA2	0.713	Valid
	CA3	0.711	Valid
	CA4	0.777	Valid
	CA5	0.771	Valid
FinancialPerformance	FP1	0.784	Valid
	FP2	0.75	Valid
	FP3	0.771	Valid
	FP4	0.774	Valid
	FP5	0.845	Valid

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel 8 Hasil Pengujian *Average Variance Extracted* (AVE)

	<i>Average variance extracted</i> (AVE)	Keterangan
<i>CompetitiveAdvantage</i>	0.583	Valid
<i>CustomerRelationship_Management</i>	0.622	Valid
<i>DigitalMarketing</i>	0.703	Valid
<i>FinancialPerformance</i>	0.617	Valid
<i>MarketOrientation</i>	0.662	Valid

Selanjutnya, evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi *convergent validity*. Nilai *outer loading* seluruh indikator berada pada rentang 0,711–0,868, sehingga seluruh indikator berada di atas batas minimum 0,70 yang direkomendasikan Hair et al. (2022). Tidak terdapat indikator yang dieliminasi dari model. Nilai AVE juga seluruhnya berada di atas 0,50, yaitu *Competitive Advantage* sebesar 0,583, *Customer Relationship Management* 0,622, *Digital Marketing* 0,703, *Financial Performance* 0,617, dan *Market Orientation* 0,662. Dengan demikian, seluruh konstruk memenuhi *convergent validity*.

Tabel 9 Hasil Pengujian Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	CA	CRM	DM	FP	MO
CA					
CRM	0.68				
DM	0.781	0.672			
FP	0.846	0.666	0.78		
MO	0.679	0.469	0.6	0.715	

Tabel 10 Hasil Pengujian Kriteria Fornell-Larcker

	CA	CRM	DM	FP	MO
CA	0.764				
CRM	0.557	0.788			
DM	0.669	0.571	0.839		
FP	0.71	0.562	0.683	0.786	
MO	0.589	0.401	0.54	0.627	0.813

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Pengujian *discriminant validity* melalui HTMT menunjukkan nilai sebesar 0,469–0,846, seluruhnya di bawah batas 0,90 (Hair et al., 2022). Pengujian Fornell-Larcker juga menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE masing-masing konstruk lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain. Dengan demikian, seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik.

Tabel 11 Hasil Pengujian Reliabilitas Konstruk

	Cronbach's alpha	Composite reliability	Keterangan
CA	0.82	0.826	Reliabel
CRM	0.799	0.806	Reliabel
DM	0.894	0.896	Reliabel
FP	0.845	0.848	Reliabel
MO	0.898	0.904	Reliabel

Reliabilitas konstruk juga menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria. Cronbach's Alpha berada pada rentang 0,799–0,898, sedangkan *Composite Reliability* berada pada rentang 0,806–0,904, seluruhnya melebihi 0,70 (Hair et al., 2022). Hal ini menunjukkan konsistensi internal indikator yang memadai dan seluruh konstruk dinyatakan reliabel.

Tabel 12 Hasil Evaluasi Model Fit

Indikator	Hasil Analisis	Cut-off	Keterangan
SRMR	0.066	< 0.10	Fit
d_ULS	1.394	> 0.05	Fit
d_G	0.51	> 0.05	Fit
NFI	0.809	mendekati nilai 1	Fit
GoF	0.612	0,10 : kecil, 0.25 : sedang, 0.36 : kuat	Fit

Evaluasi *model fit* menunjukkan nilai GoF sebesar 0,612, yang termasuk kategori besar menurut Tenenhaus et al. (2005). Nilai SRMR sebesar 0,066 juga memenuhi kriteria model fit, sedangkan nilai d_ULS sebesar 1,394, d_G sebesar 0,510,

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

dan NFI sebesar 0,809 menunjukkan bahwa model memiliki kesesuaian yang memadai. Secara keseluruhan, model dinyatakan layak digunakan untuk evaluasi model struktural dan pengujian hipotesis.

Tabel 13 Hasil Pengujian Koefisien Determinasi

	R-square	R-square adjusted
<i>Competitive Advantage</i>	0.553	0.547
<i>Financial Performance</i>	0.633	0.627

Pada evaluasi *inner model*, nilai R^2 *Competitive Advantage* sebesar 0,553 menunjukkan bahwa *Digital Marketing*, *Customer Relationship Management*, dan *Market Orientation* secara bersama-sama menjelaskan 55,3% variasi *Competitive Advantage*, sedangkan 44,7% dijelaskan faktor lain di luar model. Nilai R^2 *Financial Performance* sebesar 0,633 menunjukkan bahwa *Digital Marketing*, *Customer Relationship Management*, *Market Orientation*, dan *Competitive Advantage* menjelaskan 63,3% variasi *Financial Performance*, sedangkan 36,7% dipengaruhi faktor lain. Berdasarkan Hair et al. (2022), kedua nilai tersebut berada pada kategori moderat.

Tabel 14 Hasil Pengujian Effect Size

	CA	CRM	DM	FP	MO
CA				0.119	
CRM	0.071			0.033	
DM	0.186			0.088	
FP					
MO	0.134			0.101	

Pengujian *effect size* menunjukkan bahwa *Digital Marketing* memiliki pengaruh sedang terhadap *Competitive Advantage* dengan $f^2 = 0,186$, sedangkan *Customer Relationship Management* (0,071) dan *Market Orientation* (0,134) memiliki pengaruh kecil. Terhadap *Financial Performance*, *Competitive Advantage* (0,119), *Digital Marketing* (0,088), *Customer Relationship Management* (0,033), dan *Market Orientation* (0,101) seluruhnya berada pada kategori pengaruh kecil. Temuan ini

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

menunjukkan bahwa *Digital Marketing* merupakan prediktor dengan kontribusi relatif terbesar dalam membentuk *Competitive Advantage*.

Tabel 15 Hasil Uji Predictive Relevance

Variabel	Q ² predict
<i>Competitive Advantage</i>	0.536
<i>Financial Performance</i>	0.562

Selanjutnya, nilai Q² predictive untuk *Competitive Advantage* sebesar 0,536 dan *Financial Performance* sebesar 0,562. Kedua nilai tersebut berada di atas 0,35 sehingga termasuk kategori *predictive relevance* besar (Hair et al., 2022). Hasil ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik terhadap kedua konstruk endogen.

Tabel 16 Hasil Uji Pengaruh Langsung

	O	Mean	STDEV	T statistics	P values	Keterangan
CA -> FP	0.312	0.324	0.086	3.641	0.000	Terdukung
CRM -> CA	0.219	0.226	0.053	4.11	0.000	Terdukung
CRM -> FP	0.141	0.139	0.059	2.373	0.009	Terdukung
DM -> CA	0.385	0.378	0.073	5.281	0.000	Terdukung
DM -> FP	0.262	0.264	0.063	4.12	0.000	Terdukung
MO -> CA	0.293	0.296	0.057	5.101	0.000	Terdukung
MO -> FP	0.245	0.234	0.097	2.529	0.006	Terdukung

Pengujian *direct effect* dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* dengan kriteria signifikansi *t-statistics* > 1,96 dan *p-values* < 0,05 (Hair et al., 2022). Hasil menunjukkan bahwa seluruh hubungan langsung dalam model signifikan sehingga H1–H7 didukung. *Digital Marketing* → *Competitive Advantage* memiliki pengaruh terbesar dengan $\beta = 0,385$; $t = 5,281$; $p = 0,000$, diikuti *Competitive Advantage* → *Financial Performance* ($\beta = 0,312$; $t = 3,641$; $p = 0,000$) dan *Market Orientation* → *Competitive Advantage* ($\beta = 0,293$; $t = 5,101$; $p = 0,000$). Sementara itu, *Customer Relationship Management* → *Financial Performance* memiliki koefisien paling kecil ($\beta = 0,141$; $t = 2,373$; $p = 0,009$), tetapi tetap signifikan.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel 17 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	O	Mean	STDEV	T statistics	P values	Keterangan
CRM -> CA -> FP	0.069	0.075	0.03	2.277	0.011	Terdukung
DM -> CA -> FP	0.12	0.121	0.035	3.428	0.000	Terdukung
MO -> CA -> FP	0.091	0.097	0.034	2.698	0.003	Terdukung

Pengujian *indirect effect* dilakukan untuk mengetahui peran *Competitive Advantage* sebagai mediator. Berdasarkan kriteria Hair et al. (2022), seluruh jalur dinyatakan signifikan karena memiliki *t-statistics* > 1,96 dan *p-values* < 0,05. Hasil menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung *Digital Marketing* → *Competitive Advantage* → *Financial Performance* merupakan yang terbesar dengan $\beta = 0,120$; $t = 3,428$; $p = 0,000$, diikuti *Market Orientation* → *Competitive Advantage* → *Financial Performance* dengan $\beta = 0,091$; $t = 2,698$; $p = 0,003$, dan *Customer Relationship Management* → *Competitive Advantage* → *Financial Performance* dengan $\beta = 0,069$; $t = 2,277$; $p = 0,011$. Dengan demikian, H8–H10 didukung.

Analisis jenis mediasi mengacu pada pendekatan Zhao, Lynch, dan Chen (2010) dengan membandingkan signifikansi *direct effect* dan *indirect effect*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh jalur *direct effect* dan *indirect effect* memiliki *t-statistics* > 1,96 dan *p-values* < 0,05. Karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan serta memiliki arah yang sama, hubungan tersebut termasuk *complementary partial mediation*. Dengan demikian, *Competitive Advantage* berperan sebagai mediasi parsial dalam hubungan *Digital Marketing*, *Customer Relationship Management*, dan *Market Orientation* terhadap *Financial Performance*. Temuan ini menunjukkan bahwa ketiga variabel independen dapat meningkatkan *Financial Performance* secara langsung, tetapi sebagian pengaruhnya juga disalurkan melalui kemampuan UMKM dalam membangun *Competitive Advantage*.

PEMBAHASAN

Temuan H1 menunjukkan bahwa *Digital Marketing* merupakan kapabilitas strategis yang mampu membentuk *Competitive Advantage* UMKM. Pemanfaatan fitur digital, *marketplace*, media sosial, promosi, dan interaksi pelanggan dapat meningkatkan eksposur serta diferensiasi usaha. Hasil ini sejalan dengan RBV (Barney, 1991) dan penelitian Gao et al. (2023), Sharabati et al. (2024), serta Purbasari et al.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

(2025). *Digital Marketing* juga menjadi prediktor dengan pengaruh terbesar terhadap *Competitive Advantage*, yang menunjukkan pentingnya kemampuan digital dalam lingkungan *marketplace*.

Temuan H2 menunjukkan bahwa CRM berpengaruh positif terhadap *Competitive Advantage*. Pengelolaan informasi pelanggan, kualitas pelayanan, komunikasi, dan hubungan jangka panjang dapat meningkatkan kepuasan serta loyalitas pelanggan sehingga menghasilkan nilai yang membedakan UMKM dari pesaing. Temuan ini konsisten dengan Barney (1991), Wongsansukcharoen et al. (2015), Wang dan Kim (2017), Alghamdi (2023), dan Sari et al. (2024).

Temuan H3 menunjukkan bahwa *Market Orientation* berpengaruh positif terhadap *Competitive Advantage*. Kemampuan memahami kebutuhan pelanggan, memantau pesaing, dan merespons perubahan pasar memungkinkan UMKM menciptakan nilai yang lebih sesuai dengan kondisi pasar. Hasil ini mendukung *Market Orientation Theory* (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990) serta temuan Pratono et al. (2019) dan Puspaningrum (2020).

Temuan H4 menunjukkan bahwa *Competitive Advantage* berpengaruh positif terhadap *Financial Performance*. Keunggulan yang dibangun melalui nilai produk, layanan, harga, maupun kemampuan merespons pelanggan dapat memperkuat posisi pasar dan berkontribusi terhadap peningkatan penjualan serta profitabilitas. Hasil ini sejalan dengan Cater dan Pucko (2005), Wijayanto et al. (2019), dan Jeong dan Chung (2023).

Temuan H5 menunjukkan bahwa *Digital Marketing* berpengaruh positif terhadap *Financial Performance*. Pemanfaatan fitur promosi *marketplace*, media sosial, konten produk, dan komunikasi pemasaran secara konsisten dapat memperluas pasar dan meningkatkan aktivitas penjualan sehingga berkontribusi terhadap omzet dan laba. Temuan ini mendukung Purba et al. (2021), Gao et al. (2023), dan Al Kurdi et al. (2023).

Temuan H6 menunjukkan bahwa CRM berpengaruh positif terhadap *Financial Performance*. Hubungan pelanggan yang dikelola secara efektif dapat meningkatkan kepuasan, loyalitas, pembelian ulang, dan rekomendasi pelanggan sehingga berkontribusi terhadap penjualan dan pendapatan. Hasil tersebut sejalan dengan Zhang dan Harjan (2021), Udeh et al. (2024), Trainor et al. (2014), dan Wang dan Kim (2017).

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Temuan H7 menunjukkan bahwa *Market Orientation* berpengaruh positif terhadap *Financial Performance*. Kemampuan memahami perubahan kebutuhan pelanggan dan dinamika pasar memungkinkan UMKM menyesuaikan strategi dan produk sehingga meningkatkan kemampuan menghasilkan kinerja keuangan. Hasil tersebut mendukung Ruchiyat et al. (2024), Oduro dan Haylemariam (2019), serta Kirca et al. (2005), sekaligus memberikan bukti empiris pada konteks UMKM pengguna *marketplace* di tengah adanya temuan berbeda dari Lonial et al. (2008).

Pengujian *indirect effect* menunjukkan bahwa seluruh hipotesis mediasi H8–H10 didukung. Pengaruh tidak langsung *Digital Marketing* terhadap *Financial Performance* melalui *Competitive Advantage* memiliki $\beta = 0,120$; $t = 3,428$; $p < 0,001$, *Market Orientation* melalui *Competitive Advantage* sebesar $\beta = 0,091$; $t = 2,698$; $p = 0,003$, dan *Customer Relationship Management* melalui *Competitive Advantage* sebesar $\beta = 0,069$; $t = 2,277$; $p = 0,011$. Dengan demikian, *Competitive Advantage* terbukti menjadi mekanisme yang menjembatani pengaruh ketiga kapabilitas strategis terhadap *Financial Performance*.

Hasil pengujian jenis mediasi menunjukkan bahwa ketiga hubungan tersebut merupakan *partial mediation* karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa *Digital Marketing*, *Customer Relationship Management*, dan *Market Orientation* tetap mampu meningkatkan *Financial Performance* secara langsung, tetapi sebagian pengaruhnya juga disalurkan melalui *Competitive Advantage*. Dengan demikian, kapabilitas strategis UMKM akan memberikan kontribusi yang lebih optimal apabila mampu dikonversi menjadi keunggulan bersaing (Barney, 1991; Zhao et al., 2010).

Secara keseluruhan, hasil penelitian memperkuat integrasi RBV dan *Market Orientation Theory*. *Digital Marketing* dan CRM merepresentasikan kapabilitas strategis berbasis teknologi dan hubungan pelanggan, sedangkan *Market Orientation* merepresentasikan kapabilitas berbasis pasar. Ketiga kapabilitas tersebut terbukti dapat meningkatkan *Financial Performance* secara langsung sekaligus melalui *Competitive Advantage*. Dengan demikian, *Competitive Advantage* bukan hanya menjadi hasil dari pengelolaan kapabilitas strategis, tetapi juga menjadi mekanisme penting yang mengoptimalkan kontribusi kapabilitas tersebut terhadap *Financial Performance* UMKM.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Digital Marketing*, *Customer Relationship Management*, dan *Market Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage* pada UMKM yang menggunakan *marketplace*. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan UMKM dalam memanfaatkan teknologi digital, mengelola hubungan dengan pelanggan, serta memahami dan merespons kondisi pasar berperan penting dalam membangun keunggulan bersaing.

Competitive Advantage juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Financial Performance*. Selain itu, *Digital Marketing*, *Customer Relationship Management*, dan *Market Orientation* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Financial Performance*. Dengan demikian, peningkatan kinerja keuangan UMKM dapat didukung tidak hanya melalui penguatan kapabilitas pemasaran digital, pengelolaan hubungan pelanggan, dan orientasi pasar secara langsung, tetapi juga melalui kemampuan UMKM dalam membangun dan mempertahankan *Competitive Advantage*.

Competitive Advantage terbukti memediasi secara parsial pengaruh *Digital Marketing*, *Customer Relationship Management*, dan *Market Orientation* terhadap *Financial Performance*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa ketiga kapabilitas strategis tetap memberikan pengaruh langsung terhadap *Financial Performance*, tetapi pengaruhnya juga diperkuat melalui pembentukan *Competitive Advantage*. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa *Competitive Advantage* merupakan mekanisme strategis yang penting dalam mengoptimalkan pemanfaatan kapabilitas pemasaran, hubungan pelanggan, dan orientasi pasar untuk meningkatkan *Financial Performance* UMKM.

Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan RBV dan *Market Orientation Theory* dengan memberikan bukti empiris bahwa kapabilitas berbasis teknologi, pelanggan, dan pasar dapat dikonversi menjadi *Competitive Advantage* yang kemudian berkontribusi terhadap *Financial Performance*. Secara kontekstual, penelitian memperluas bukti empiris pada UMKM pengguna *marketplace* yang masih relatif terbatas diteliti secara simultan.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Secara praktis, pelaku UMKM perlu mengintegrasikan *Digital Marketing*, CRM, dan *Market Orientation* dalam strategi bisnis. Pemanfaatan fitur *marketplace* dan media sosial perlu dilakukan secara optimal, sementara hubungan dengan pelanggan perlu dikelola melalui pelayanan yang responsif, komunikasi yang efektif, dan pemanfaatan informasi pelanggan. UMKM juga perlu secara aktif memahami kebutuhan pelanggan dan strategi pesaing agar mampu menciptakan keunggulan yang berkelanjutan. Bagi pemerintah, lembaga pendamping UMKM, dan penyedia *marketplace*, hasil penelitian dapat menjadi masukan dalam pengembangan program yang tidak hanya berorientasi pada literasi digital, tetapi juga pada penguatan hubungan pelanggan, pemahaman pasar, dan pembangunan *Competitive Advantage*.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan desain *cross-sectional* sehingga hubungan antarvariabel hanya menggambarkan kondisi pada periode pengumpulan data. Data juga diperoleh melalui kuesioner dan merepresentasikan persepsi pemilik atau pengelola UMKM sebagai *key informant*. Selain itu, penelitian belum menguji perbedaan hubungan antarvariabel berdasarkan karakteristik UMKM maupun jenis *marketplace* yang digunakan.

Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal untuk melihat perubahan hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu. Penelitian berikutnya juga disarankan melakukan pengujian *Common Method Bias* (CMB) untuk mengidentifikasi dan mengendalikan potensi bias yang berasal dari penggunaan sumber dan metode pengumpulan data yang sama sehingga hasil pengujian hubungan antarvariabel dapat diperoleh secara lebih objektif dan akurat. Selain itu, penelitian dapat mengombinasikan data persepsi dengan data keuangan aktual maupun wawancara serta melakukan analisis komparatif berdasarkan jenis usaha, skala usaha, dan *marketplace* melalui *Multi-Group Analysis* (PLS-MGA).

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

DAFTAR PUSTAKA

Alghamdi, O. A. (2023). The relationship between social CRM adoption and competitive advantage: A study during the COVID-19 outbreak.

Al Kurdi, B., Antouz, Y. A., Alshurideh, M. T., Hamadneh, S., & Alquqa, E. K. (2023). The impact of digital marketing and digital payment on financial performance. 2023 International Conference on Business Analytics for Technology and Security (ICBATS), 1–5.

APJII. (2024, February 7). APJII Jumlah Pengguna Internet Indonesia Tembus 221 Juta Orang. [Ttps://Apjii.or.Id](https://apjii.or.id).

Asikin, M. Z., Azzahra, A., & Afridi, F. K. (2024). Strategies for the Utilization of Information Technology in Micro, Small, and Medium Business Marketing. *American Journal of Economic and Management Business (AJEMB)*, 3(5), 1–13.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: Concepts and technologies*. Routledge.

Cano, C. R., Carrillat, F. A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179–200.

Cater, T., & Pucko, D. (2005). How competitive advantage influences firm performance: The case of Slovenian firms. *Economic and Business Review*, 7(2), 119.

Chaffey, D., & Ellis, F. C. (2019). *Digital marketing*. Pearson UK.

Cater, T., & Pucko, D. (2005). How competitive advantage influences firm performance: The case of Slovenian firms. *Economic and Business Review*, 7(2), 119.

Dah, H. M., Blomme, R. J., Kil, A., & Honyenuga, B. Q. (2023). Customer Orientation, CRM Organization, and Hotel Financial Performance: The Mediating Role of Customer Satisfaction.

Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265–273.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Gao, C., et al. (2023). Impact of E-Commerce and Digital Marketing Adoption on the Financial and Sustainability Performance of MSMEs during the COVID-19 Pandemic: An Empirical Study.

Google, Tamasek, & Bain & Company. (2024). e-Conomy SEA 2024 Report.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate Data Analysis. Cengage. <https://books.google.co.id/books?id=0R9ZswEACAAJ>

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Sage.

Hamid, M. A., Abid, S., & Rana, M. W. (2022). Impact of customer relationship management, technological turbulence, and customer-centric management on financial performance. *Global Economics Review*, 7(3), 9–25.

Jeong, S. W., & Chung, J.-E. (2023). Enhancing competitive advantage and financial performance of consumer-goods SMEs in export markets: How do social capital and marketing innovation matter? *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 35(1), 74–89.

Kano, K., Choi, L. K., Subhan Riza, B., & Octavyra, R. D. (2022). Implications of digital marketing strategy the competitive advantages of small businesses in Indonesia. *Startupreneur Business Digital (SABDA Journal)*, 1(1), 44–62.

Kementerian UMKM. (2026, January 14). Menteri UMKM: Sinergi Lintas Sektor Jadi Kunci Sehatnya Ekosistem Bisnis Digital. <https://Umkm.Go.Id/>.

Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.

Lonial, S. C., Tarim, M., Tatoglu, E., Zaim, S., & Zaim, H. (2008). The impact of market orientation on NSD and financial performance of hospital industry. *Industrial Management & Data Systems*, 108(6), 794–811.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Oduro, S., & Haylemariam, L. G. (2019). Market orientation, CSR and financial and marketing performance in manufacturing firms in Ghana and Ethiopia. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 10(3), 398–426.

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, 102192.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.

Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.

Prabawanti, B. E., & Kang, M. (2025). The influence of product innovation and digital marketing on business performance through competitive advantage in the pet supply industry. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(5), 3867–3872.

Pratono, A. H., Darmasetiawan, N. K., Yudianto, A., & Jeong, B. G. (2019). Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation: The role of inter-organizational learning. *The Bottom Line*, 32(1), 2–15.

Purba, M. I., Simanjutak, D. C. Y., Malau, Y. N., Sholihat, W., & Ahmadi, E. A. (2021). The effect of digital marketing and e-commerce on financial performance and business sustainability of MSMEs during COVID-19 pandemic in Indonesia. *International Journal of Data and Network Science*, 5(3), 275–282. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.6.006>.

Purbasari, U. K., Ramli, A. H., Mariam, S., & Diatmika, A. A. K. (2025). The influence of market orientation and digital marketing on the performance of micro, small, and medium enterprises through competitive advantage. *Neo Journal of Economy and Social Humanities*, 4(4), 643–657.

Puspaningrum, A. (2020). Market orientation, competitive advantage and marketing performance of small medium enterprises (SMEs). *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 23(1), 19–27.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Quraysin, I., Diposumartob, N. S., & Muharam, H. (2024). Analysis of the relationship between digital marketing strategies and customer orientation with the competitive advantage of SMEs. *Edueksos: Jurnal Pendidikan Sosial & Ekonomi*, 13(01).

Ruchiyat, E., Amrita, N. D. A., & Raharja, A. B. (2024). Understanding the relationship between market orientation, failure learning orientation, and financial performance.

Ryan, D. (2016). *Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation*. Kogan Page Publishers.

Šályová, S., Tábořecká-Petrovičová, J., Nedelová, G., & Ďaďo, J. (2015). Effect of marketing orientation on business performance: A study from Slovak foodstuff industry. *Procedia Economics and Finance*, 34, 622–629.

Sari, A. S. S., Ihalauw, J., Nugraha, A., & Sirine, H. (2024). Examining the effects of social CRM on MSME performance in times of crisis. *Journal of System and Management Sciences*, 14(3), 293–317.

Taiminen, H. M., & Karjaluo, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 633–651.

Trainor, K. J., et al. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: The role of social CRM capability.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.

Udeh, E., et al. (2024). The impact of customer relationship management on the financial performance of banks in developing countries.

Wang, Z., & Kim, H. G. (2017). Can social media marketing improve customer relationship capabilities and firm performance? Dynamic capability perspective. *Journal of Interactive Marketing*, 39(1), 15–26.

Wijayanto, A., Dzulkriom, M., & Nuzula, N. F. (2019). The effect of competitive advantage on financial performance and firm value: Evidence from Indonesian manufacturing companies. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 85(1), 35–44.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314.

Wongsansukcharoen, J., Trimetsoontorn, J., & Fongsuwan, W. (2015). Social CRM, RMO and business strategies affecting banking performance effectiveness in B2B

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

context. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 30(6), 742–760.
<https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2013-0039>

Zhang, J., & Harjan, S. (2021). Investigating the effect of the social customer relationship management (CRM) on customers and financial performance: Evidence from Iraq. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(1), 235–245.

Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206.

