

Transformasi Human Capital dan Dynamic Marketing Capability dalam Mendorong Kinerja Pemasaran UMKM

Muhammad Tahajjudi Ghifary¹, Dyajeng Puteri Woro Subagio², Gandi Aswaja Yogatama³, Prasetyo Alif Soeprawiro⁴, Ardyan Wicaksana⁵

Prodi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur¹, Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur^{2,3,4,5}

ghifary.ma@upnjatim.ac.id¹, dyajeng_puteri.ma@upnjatim.ac.id², gandi_aswaja.ma@upnjatim.ac.id³, prasetyoalif.ma@upnjatim.ac.id⁴, wicaksana.em@upnjatim.ac.id⁵

Received : Mei, 2026	Accepted : Juni, 2026	Published : Juni, 2026
----------------------	-----------------------	------------------------

Abstract

Increasingly dynamic business competition demands that Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) be able to adapt to market changes and digital technology developments. One important factor determining MSME success is the quality of human resources and the company's ability to implement adaptive marketing strategies. This study aims to analyze the effect of human capital on marketing performance through dynamic marketing capability in MSMEs in East Java. The study employed a quantitative approach using a survey method involving 180 MSME owners who are directly engaged in marketing activities and business decision-making. Data were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The results indicate that human capital has a positive and significant effect on dynamic marketing capability. Furthermore, dynamic marketing capability was also proven to enhance MSME marketing performance, both in terms of sales growth, market expansion, and customer retention. The findings of this study suggest that developing human resource competencies and adaptive marketing capabilities are key factors in improving the competitiveness of MSMEs in the digital era.

Keywords: *Human Capital, Dynamic Marketing Capability, Marketing Performance, MSMEs, Digital Era.*

Abstrak

Persaingan bisnis yang semakin dinamis menuntut pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) untuk mampu beradaptasi dengan perubahan pasar dan perkembangan teknologi digital. Salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan UMKM adalah kualitas sumber daya manusia serta kemampuan perusahaan dalam menjalankan strategi pemasaran yang adaptif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh human capital terhadap kinerja pemasaran melalui dynamic marketing capability pada UMKM di Jawa Timur. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 180 pelaku UMKM yang terlibat langsung dalam aktivitas pemasaran dan pengambilan keputusan usaha. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa human capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap dynamic marketing capability. Selain itu, dynamic marketing capability juga terbukti mampu meningkatkan kinerja pemasaran UMKM, baik dari sisi pertumbuhan penjualan, perluasan pasar, maupun kemampuan mempertahankan pelanggan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa

pengembangan kompetensi sumber daya manusia dan kemampuan pemasaran yang adaptif menjadi faktor penting dalam meningkatkan daya saing UMKM di era digital.

Kata Kunci: *Human Capital, Dynamic Marketing Capability, Kinerja Pemasaran, UMKM, Era Digital.*

1. Pendahuluan

UMKM merupakan tulang punggung perekonomian Indonesia yang menopang jutaan keluarga di seluruh nusantara. Data terkini mencatat sekitar 66 juta unit UMKM menyumbang hingga 61 persen terhadap PDB nasional senilai Rp9.500 triliun, sekaligus menyerap sekitar 97 persen total tenaga kerja Indonesia (Kemenkop UKM, 2024; IMF, 2024), dengan kontribusi terhadap ekspor nonmigas mencapai 15,7 persen (Kemendagri, 2025). Namun di balik angka yang membanggakan tersebut, sekitar 67 persen UMKM Indonesia masih beroperasi di sektor informal dengan produktivitas rendah dan akses pasar terbatas (Burhanuddin Abdullah, 2025). Banyak UMKM berjuang menghadapi persaingan ketat, perubahan teknologi yang cepat, dan pergeseran perilaku konsumen ke arah digital, sehingga kemampuan beradaptasi menjadi kebutuhan yang mendesak.

Salah satu faktor penentu keberhasilan UMKM yang kerap diabaikan adalah *human capital*. Becker (1993) menegaskan bahwa pengetahuan, kompetensi, pengalaman, dan keterampilan individu merupakan aset strategis organisasi yang tidak ternilai. Dalam konteks UMKM, kualitas SDM mencakup kemampuan memahami kebutuhan pelanggan, kelincahan menyesuaikan strategi, serta kegigihan berinovasi. Rahman et al. (2024) membuktikan bahwa modal intelektual yang mencakup *human capital* secara signifikan meningkatkan daya saing UMKM, sementara Shafiee et al. (2024) menemukan bahwa *human capital* berpengaruh positif terhadap daya saing perusahaan terutama ketika dikombinasikan dengan kemampuan pemasaran yang kuat.

Di sisi lain, *dynamic marketing capability* yang berakar dari teori Teece et al. (1997) kini menjadi kunci keunggulan bersaing UMKM. Kapabilitas ini mencakup tiga dimensi utama yakni *sensing*, *seizing*, dan *transforming* yang menjadi penentu kinerja organisasi dalam lingkungan bisnis yang penuh ketidakpastian (Noviaristanti, 2021). Fikriah et al. (2024) membuktikan bahwa kapabilitas pemasaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM, sedangkan Prabowo et al. (2025) menemukan bahwa *dynamic marketing capability* bertindak sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara *human capital* dan keunggulan

bersaing. Bruni dan Verona (2009) menegaskan bahwa tanpa modal manusia yang mumpuni, kapabilitas pemasaran dinamis mustahil terwujud, sehingga investasi pengembangan SDM harus dipandang sebagai investasi strategis, bukan sekadar beban biaya.

Meskipun Morgan et al. (2009) dan Joensuu-Salo et al. (2023) telah menegaskan bahwa kapabilitas pemasaran merupakan prediktor terkuat kinerja bisnis, kajian empiris yang mengintegrasikan *human capital* dan *dynamic marketing capability* sebagai variabel mediasi dalam konteks UMKM negara berkembang masih sangat terbatas (Apasrawirote et al., 2022; Erhan et al., 2024). Kesenjangan inilah yang hendak diisi oleh penelitian ini, yakni menganalisis pengaruh *human capital* terhadap kinerja pemasaran UMKM di Jawa Timur melalui mediasi *dynamic marketing capability*, guna memberikan kontribusi teoritis pada literatur manajemen strategis sekaligus panduan praktis bagi pelaku UMKM dalam mengalokasikan investasi secara strategis dan terintegrasi.

2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1 Modal Manusia (Human Capital)

Modal manusia merujuk pada keseluruhan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, pengalaman, dan kreativitas individu yang berkontribusi pada penciptaan nilai organisasi (Wright et al., 1994). Teori Modal Manusia yang dirintis Becker (1993) menegaskan bahwa investasi dalam pengembangan SDM melalui pelatihan, pendidikan, maupun pengembangan karier merupakan pembangunan aset strategis yang sulit ditiru pesaing, bukan sekadar peningkatan produktivitas jangka pendek. Calub (2026) mengkonfirmasi bahwa sinergi antara modal manusia dan sumber daya fisik secara signifikan menentukan pertumbuhan dan ketahanan UMKM di konteks ekonomi berkembang, temuan yang relevan bagi kondisi UMKM Indonesia.

Dalam konteks UMKM, peran modal manusia terasa lebih vital dibandingkan perusahaan besar karena UMKM sangat bergantung pada kapasitas individu

yang menggerakkan usahanya sehari-hari, tanpa kemewahan sistem dan prosedur yang mapan. Abdullah et al. (2022) dan Transpublika (2024) menunjukkan bahwa dimensi modal manusia yang paling berpengaruh terhadap kinerja UMKM mencakup keterampilan teknis dan manajerial, motivasi karyawan, literasi digital, serta jiwa kewirausahaan. Prasetyo et al. (2023) menegaskan bahwa UMKM Indonesia yang mengembangkan kapasitas SDM melalui strategi manajemen yang adaptif terbukti lebih tangguh menghadapi tekanan transformasi digital. Lebih jauh, Shafiee et al. (2024) menemukan bahwa modal manusia mempengaruhi daya saing perusahaan terutama melalui kapabilitas pengetahuan pemasaran, sementara Rahman et al. (2024) mengkonfirmasi bahwa modal intelektual dengan *human capital* sebagai komponennya meningkatkan daya saing UMKM melalui mekanisme orkestrasi sumber daya yang efektif. Berdasarkan kajian ini, modal manusia merupakan antededen penting bagi terbentuknya kapabilitas organisasional, termasuk *dynamic marketing capability* yang menjadi fokus penelitian ini.

2.2 Kapabilitas Pemasaran Dinamis (Dynamic Marketing Capability)

Kapabilitas pemasaran dinamis adalah kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang sumber daya pemasaran secara berkelanjutan demi merespons perubahan lingkungan pasar (Day, 1994; Teece et al., 1997). Berbeda dari kapabilitas pemasaran biasa yang bersifat statis, kapabilitas ini terus berevolusi seiring dinamika pasar. Dalam kerangka teoritis Teece et al. (1997), kapabilitas dinamis mencakup tiga proses inti: *sensing* (mendeteksi perubahan), *seizing* (menangkap peluang), dan *transforming* (mengonfigurasi ulang sumber daya), yang ketika diterapkan dalam domain pemasaran menghasilkan *dynamic marketing capability*. Day (1994) lebih lanjut mengidentifikasi *market sensing*, manajemen hubungan pelanggan, adaptasi strategi digital, dan fleksibilitas strategis sebagai komponen esensial kapabilitas ini.

Berbagai penelitian terkini memperkuat posisi *dynamic marketing capability* sebagai penentu kinerja UMKM. Kusyana et al. (2025) menemukan bahwa kapabilitas pemasaran dinamis yang terdiri dari orientasi pasar proaktif dan inovasi nilai secara konsisten memediasi hubungan antara sumber daya internal dengan kinerja bisnis UKM. Stefia et al. (2024) dalam analisis meta-naratif terhadap 20 artikel Scopus-indexed (2020–2024) menyimpulkan

bahwa entitas bisnis yang mahir dalam kapabilitas pemasaran dinamis menunjukkan tingkat keberhasilan lebih tinggi dan keunggulan kompetitif yang lebih berkelanjutan. Wu et al. (2024) menegaskan bahwa kapabilitas ini memadukan pengalaman internal, sumber daya eksternal, dan kompetensi tenaga kerja, yang menggarisbawahi eratnya keterkaitan antara *dynamic marketing capability* dan kualitas modal manusia. Fikriah et al. (2024) menambahkan bahwa pengaruh kapabilitas pemasaran terhadap kinerja UMKM tidak selalu bersifat langsung, melainkan bekerja melalui mekanisme mediasi variabel lain, sehingga kajian empiris tentang hal ini semakin penting untuk dikembangkan.

2.3 Kinerja Pemasaran (Marketing Performance)

Kinerja pemasaran mencerminkan seberapa efektif aktivitas pemasaran organisasi dalam mencapai tujuan pasar, mulai dari pertumbuhan penjualan, peningkatan pangsa pasar, akuisisi pelanggan baru, hingga kepuasan pelanggan yang berkelanjutan (Vorhies & Morgan, 2005). Katsikeas et al. (2016) menegaskan pentingnya indikator multidimensi dalam menilai kinerja pemasaran, karena pendekatan satu dimensi berisiko mengabaikan aspek-aspek strategis yang tidak kalah penting. Oduro dan Mensah-Williams (2023) memperkuat pandangan ini dengan menunjukkan hubungan positif antara kapabilitas perencanaan pasar dengan berbagai dimensi kinerja kompetitif UKM, mencakup kinerja finansial, kinerja pelanggan, efektivitas pemasaran, dan kemampuan adaptasi.

Keterkaitan antara kapabilitas dan kinerja pemasaran semakin mendapat perhatian seiring meningkatnya tekanan persaingan di era digital. Vorhies dan Morgan (2005) membuktikan bahwa *benchmarking* kapabilitas pemasaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis, baik dari sisi profitabilitas, penjualan, maupun pangsa pasar. Homburg dan Wielgos (2022) menambahkan bahwa kapabilitas pemasaran digital secara spesifik berkontribusi pada nilai perusahaan, mengisyaratkan bahwa transformasi kapabilitas pemasaran ke ranah digital merupakan kebutuhan strategis, bukan sekadar tren. Bagi UMKM, membangun kapabilitas pemasaran yang adaptif dan terukur merupakan jalur paling reliabel menuju kinerja pemasaran yang superior dan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

2.4 Hubungan Modal Manusia dan Kapabilitas Pemasaran Dinamis

Kapabilitas pemasaran dinamis tidak dapat terwujud tanpa modal manusia yang mumpuni. Bruni dan Verona (2009) menegaskan bahwa kapabilitas pemasaran dinamis mencakup proses kognitif dan manajerial manusia, termasuk modal manusia, modal sosial, dan proses kognitif manajer dalam menciptakan serta mengintegrasikan pengetahuan pemasaran. Shafiee et al. (2024) membuktikan bahwa modal manusia secara positif dan signifikan memengaruhi kapabilitas pengetahuan pemasaran perusahaan, sementara Prasetio et al. (2023) menegaskan bahwa pengembangan kapasitas SDM yang terencana menjadi pendorong utama kemampuan organisasi beradaptasi terhadap perubahan pasar. Kusyana et al. (2025) menambahkan bahwa manajemen pengetahuan yang bergantung pada kualitas modal manusia secara signifikan memengaruhi *dynamic marketing capability* UKM. Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis pertama dirumuskan:

H1: Modal manusia berpengaruh positif terhadap *dynamic marketing capability* UMKM.

2.5 Hubungan Kapabilitas Pemasaran Dinamis dan Kinerja Pemasaran

Organisasi yang mampu mendeteksi perubahan pasar lebih awal, menyesuaikan strategi pemasaran dengan cepat, dan memanfaatkan platform digital secara optimal memiliki keunggulan nyata atas pesaing yang lambat beradaptasi. Stefia et al. (2024) membuktikan bahwa *dynamic marketing capability* menjadi variabel paling determinan dalam menjelaskan kesuksesan organisasi di pasar global, melampaui sumber daya finansial maupun infrastruktur fisik. Fikriah et al. (2024) menemukan bahwa kapabilitas pemasaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM, khususnya ketika dimensi digital turut diperhitungkan. Joensuu-Salo et al. (2023) menegaskan bahwa kapabilitas pemasaran merupakan faktor kunci pertumbuhan UKM, bahkan melampaui pengaruh modal finansial, sementara Oduro dan Mensah-Williams (2023) mengkonfirmasi hubungan positifnya dengan seluruh dimensi kinerja kompetitif UKM. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis kedua dirumuskan:

H2: *Dynamic marketing capability* berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran UMKM.

2.6 Peran Mediasi Kapabilitas Pemasaran Dinamis

Modal manusia yang tinggi merupakan prasyarat penting, namun bukan jaminan otomatis bagi kinerja pemasaran yang baik. Diperlukan mekanisme perantara yang mentransformasi potensi individual menjadi kapabilitas organisasional yang menghasilkan output pasar terukur, dan di sinilah *dynamic marketing capability* berperan sebagai mediator. Kusyana et al. (2025) membuktikan bahwa *dynamic marketing capability* memediasi pengaruh sumber daya berbasis pengetahuan terhadap kinerja bisnis UKM, mengisyaratkan bahwa kualitas modal manusia perlu dikonversi terlebih dahulu menjadi kapabilitas berorientasi pasar sebelum menghasilkan kinerja pemasaran yang superior. Prabowo et al. (2025) secara spesifik menemukan pola mediasi serupa, di mana modal manusia memengaruhi keunggulan bersaing melalui *dynamic marketing capability*. Dari perspektif teoritis, Morgan et al. (2009) mengkonfirmasi bahwa kapabilitas pemasaran merupakan mekanisme sentral yang menerjemahkan sumber daya organisasi menjadi nilai bagi pelanggan dan kinerja finansial yang superior, sejalan dengan kerangka *Dynamic Capabilities View* Teece et al. (1997). Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis ketiga dirumuskan:

H3: *Dynamic marketing capability* memediasi hubungan antara modal manusia dan kinerja pemasaran UMKM.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatoris untuk menguji dan menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel secara empiris. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan pengukuran terstandarisasi, pengujian hipotesis yang sistematis, dan generalisasi temuan kepada populasi UMKM yang lebih luas. Kerangka konseptual penelitian dibangun di atas tiga pilar teoritis utama: *Human Capital Theory* (Becker, 1993; Wright et al., 1994), *Dynamic Capability View* (Teece et al., 1997), dan kerangka kinerja pemasaran berbasis sumber daya (Vorhies & Morgan, 2005), yang secara bersama-sama memberikan landasan teoritis yang solid untuk menjelaskan mekanisme hubungan antarvariabel yang diteliti.

3.1 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah pemilik dan manajer UMKM di Jawa Timur, provinsi yang dipilih karena merupakan salah satu sentra UMKM terbesar di Indonesia dengan keragaman sektor usaha yang tinggi. Pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria: (1) terlibat langsung dalam pengambilan keputusan strategis dan pemasaran, (2) usaha telah berjalan minimal dua tahun, dan (3) memiliki minimal satu karyawan tetap. Total responden berjumlah 180 orang, melampaui ambang minimum yang dianjurkan sebesar 5-10 kali jumlah indikator dalam model (Hair et al., 2022), sehingga memberikan daya statistik yang memadai untuk pengujian hipotesis menggunakan SEM-PLS.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang didistribusikan secara daring (*Google Forms*) dan luring (kuesioner cetak melalui enumerator terlatih) untuk memaksimalkan jangkauan responden. Seluruh butir pernyataan diukur menggunakan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Instrumen telah melalui *pilot test* terhadap 30 responden sebelum distribusi massal, dengan seluruh proses pengumpulan data memperhatikan prinsip etika penelitian, termasuk *informed consent* dan kerahasiaan identitas responden.

3.3 Pengukuran Variabel dan Indikator

Setiap variabel diukur menggunakan indikator yang dikembangkan dari teori dan penelitian terdahulu, kemudian diadaptasi ke dalam konteks UMKM Indonesia. Variabel *human capital*

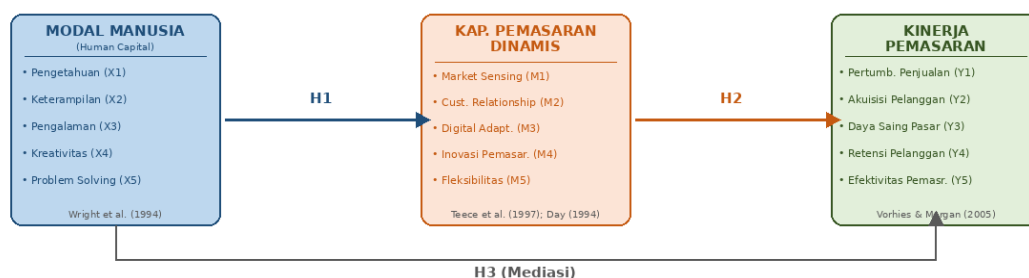
diukur dengan lima indikator berbasis *Human Capital Theory* (Becker, 1993; Wright et al., 1994) yang menekankan kapasitas fungsional, bukan sekadar kualifikasi formal. Variabel *dynamic marketing capability* diukur dengan lima indikator dari *Dynamic Capability View* (Teece et al., 1997) dan konsep *market-driven organization* (Day, 1994) yang dirancang menangkap dimensi adaptif kapabilitas ini. Variabel kinerja pemasaran mengadopsi pendekatan multidimensi dari Vorhies dan Morgan (2005) serta Katsikeas et al. (2016), mencakup dimensi finansial, relasional, dan kompetitif. Seluruh indikator dioperasionalkan dalam butir pernyataan kuesioner yang telah divalidasi melalui *expert review* dan uji coba instrumen sebelum pengumpulan data utama.

3.4 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian ini memposisikan *human capital* sebagai variabel eksogen yang memengaruhi *dynamic marketing capability* (mediator) dan kinerja pemasaran (variabel endogen), baik secara langsung maupun tidak langsung. Terdapat dua jalur utama yang diuji: jalur langsung dari *human capital* ke kinerja pemasaran, dan jalur tidak langsung melalui *dynamic marketing capability*. Ketiga hipotesis penelitian tercermin dalam model ini: H1 (*human capital* → *dynamic marketing capability*), H2 (*dynamic marketing capability* → kinerja pemasaran), dan H3 (mediasi *dynamic marketing capability* dalam hubungan *human capital* dan kinerja pemasaran), yang diuji menggunakan pendekatan SEM-PLS.

Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

[Sumber : Data Primer, 2026]



3.5 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan SEM-PLS dengan perangkat lunak SmartPLS versi 4

(Ringle et al., 2024). SEM-PLS dipilih karena lebih cocok untuk penelitian prediktif-eksplanatoris, lebih *robust* terhadap asumsi distribusi normal, dan efektif untuk menguji model mediasi (Sarstedt & Moisescu, 2024). Evaluasi model mencakup dua tahap: *outer model* (validitas konvergen: *loading factor* $\geq 0,70$ dan *AVE* $\geq 0,50$; validitas diskriminan; serta reliabilitas $\geq 0,70$) dan *inner model* (koefisien jalur, t-statistik, *effect size*, dan R^2). Pengujian mediasi mengikuti prosedur Hair et al. (2022) melalui *bootstrapping* dengan 5.000 subsampel untuk menentukan signifikansi *indirect effect* (Subhaktiyasa, 2024).

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Profil Responden

Responden penelitian berasal dari berbagai sektor UMKM, dengan mayoritas bergerak di sektor makanan dan minuman, diikuti oleh sektor *fashion*

dan ritel. Sebagian besar responden telah menjalankan usaha lebih dari tiga tahun, mencerminkan ketahanan bisnis dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan pasar. Dari segi pendidikan, mayoritas pemilik UMKM telah menyelesaikan pendidikan tinggi. Secara keseluruhan, profil responden mencerminkan keragaman yang cukup representatif dari populasi UMKM di Indonesia.

4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas konvergen menunjukkan nilai AVE seluruh konstruk di atas 0,50, mengindikasikan bahwa instrumen valid secara konvergen. Nilai *Composite Reliability* (CR) seluruh konstruk berada di atas 0,70, menandakan konsistensi internal yang memadai. Validitas diskriminan dievaluasi menggunakan kriteria HTMT, dengan seluruh nilai di bawah ambang 0,85, sehingga setiap konstruk terbukti mengukur konsep yang berbeda tanpa tumpang tindih. Keseluruhan hasil ini memberikan dasar pengukuran yang kuat untuk analisis model struktural selanjutnya.

4.3 Hasil Model Struktural

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis
[Sumber : Data Primer, 2026]

H	Jalur	Koefisien Jalur	t-value	p-value
H1	Modal Manusia → KPD	0,712	10,842	0,000
H2	KPD → Kinerja Pemasaran	0,658	8,971	0,000
H3	Modal Manusia → Kinerja Pemasaran	0,241	2,814	0,005

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa modal manusia berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas pemasaran dinamis, dengan koefisien jalur sebesar 0,712 dan nilai t sebesar 10,842 ($p < 0,001$). Temuan ini menegaskan bahwa UMKM yang memiliki sumber daya manusia berkualitas tinggi baik dari sisi kompetensi teknis, pengetahuan pasar, maupun kreativitas lebih mampu mengembangkan dan menerapkan strategi pemasaran yang adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Semakin tinggi kualitas tenaga kerja yang dimiliki, semakin besar pula kemampuan organisasi untuk mendeteksi peluang pasar, merespons tren baru, dan berinovasi dalam pendekatan pemasaran

mereka. Hal ini sejalan dengan argumen teoritis yang menyatakan bahwa manusia merupakan aset strategis yang paling sulit ditiru oleh pesaing, sehingga menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Secara praktis, temuan ini menyiratkan bahwa investasi dalam pengembangan kompetensi karyawan merupakan langkah strategis yang tidak bisa diabaikan oleh pelaku UMKM.

Kapabilitas pemasaran dinamis terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran, dengan koefisien jalur sebesar 0,658 dan nilai t sebesar 8,971 ($p < 0,001$). Artinya, UMKM yang mampu memanfaatkan platform digital,

menangkap preferensi pelanggan secara real-time, dan menyesuaikan strategi pemasaran mereka secara proaktif, cenderung menghasilkan pertumbuhan penjualan yang lebih tinggi dan posisi pasar yang lebih kompetitif. Kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat di era digitalisasi ini bukan sekadar keuntungan tambahan, melainkan sudah menjadi prasyarat dasar bagi kelangsungan usaha. UMKM yang stagnan dalam strategi pemasaran mereka rentan tertinggal dari kompetitor yang lebih lincah dan responsif terhadap kebutuhan konsumen. Dengan demikian, pengembangan kapabilitas pemasaran dinamis harus dipandang sebagai investasi jangka panjang yang berdampak langsung pada performa bisnis secara keseluruhan.

Hasil analisis mediasi mengungkapkan bahwa kapabilitas pemasaran dinamis memediasi secara parsial hubungan antara modal manusia dan kinerja pemasaran (koefisien jalur langsung: 0,241; $p = 0,005$). Mediasi parsial ini memiliki makna yang sangat penting: meskipun kompetensi karyawan secara langsung berkontribusi pada kinerja pemasaran, dampaknya menjadi jauh lebih besar ketika disalurkan melalui kapabilitas pemasaran yang dinamis. Dengan kata lain, memiliki sumber daya manusia yang cerdas dan terampil saja tidak cukup jika organisasi tidak mampu mengkonversi potensi tersebut menjadi strategi pemasaran yang nyata dan adaptif. Temuan ini juga mengisyaratkan bahwa ada ruang yang signifikan bagi UMKM untuk terus meningkatkan kinerja pemasaran mereka, tidak hanya melalui rekrutmen atau pelatihan sumber daya manusia, tetapi juga melalui penguatan sistem, proses, dan budaya organisasi yang mendukung fleksibilitas pemasaran. Secara keseluruhan, rantai sebab-akibat modal manusia → kapabilitas pemasaran dinamis → kinerja pemasaran memberikan gambaran yang komprehensif tentang bagaimana organisasi UMKM dapat tumbuh secara berkelanjutan.

4.4 Pembahasan

Temuan penelitian ini secara konsisten mendukung kerangka teoritis Resource-Based View (RBV) yang dikemukakan oleh Barney (1991), yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif suatu organisasi lahir dari sumber daya yang bernilai, langka, dan sulit untuk ditiru. Dalam konteks UMKM, modal manusia memenuhi ketiga kriteria ini: pengetahuan, keahlian, dan pengalaman yang tertanam dalam diri karyawan merupakan aset yang tidak mudah direplikasi begitu saja oleh pesaing. Berbeda dengan aset fisik atau finansial yang dapat dibeli di pasar, kompetensi manusia terbentuk melalui

proses pembelajaran, pengalaman kerja, dan budaya organisasi yang unik bagi setiap perusahaan. Oleh karena itu, UMKM yang berinvestasi dalam pengembangan sumber daya manusianya secara konsisten akan membangun fondasi keunggulan bersaing yang jauh lebih tahan lama. Implikasi strategis ini sangat relevan bagi para pemilik UMKM yang seringkali tergoda untuk memprioritaskan investasi pada aset fisik daripada pengembangan kapasitas manusianya.

Di sisi lain, penelitian ini juga memperkuat argumen Dynamic Capability Theory yang dipopulerkan oleh Teece et al. (1997) dan Eisenhardt & Martin (2000), yang menekankan pentingnya kemampuan organisasi untuk terus merekonfigurasi sumber daya internalnya dalam merespons perubahan lingkungan eksternal. Dalam era yang ditandai oleh disrupsi digital dan perubahan preferensi konsumen yang begitu cepat, kapabilitas pemasaran yang statis tidak lagi memadai. UMKM dituntut untuk memiliki kemampuan dinamis yakni kemampuan untuk belajar, beradaptasi, dan berinovasi secara berkelanjutan dalam pendekatan pemasaran mereka. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kapabilitas pemasaran dinamis bukan hanya sebuah konsep akademis yang menarik, melainkan sebuah kompetensi organisasional yang memiliki dampak nyata dan terukur terhadap kinerja bisnis. UMKM yang berhasil mengembangkan kapabilitas ini terbukti mampu bersaing lebih efektif di pasar yang semakin digital dan berorientasi pada pelanggan.

Penelitian ini memperkaya dan sekaligus mengkonfirmasi sejumlah temuan terdahulu yang relevan. Studi Morgan et al. (2009) yang menekankan peran sentral kapabilitas pemasaran dalam menghasilkan kinerja superior mendapat dukungan empiris yang kuat dari penelitian ini, khususnya melalui jalur kapabilitas pemasaran dinamis → kinerja pemasaran. Demikian pula, penelitian Vorhies & Morgan (2005) yang mengidentifikasi hubungan antara kapabilitas pemasaran dan keunggulan bersaing semakin diperkuat dengan ditambahkannya dimensi dinamis dalam kerangka analisis. Lebih lanjut, Prabowo et al. (2025) yang berfokus pada konteks UMKM Indonesia juga menemukan pola serupa, yakni bahwa pengembangan sumber daya manusia dan kapabilitas pemasaran merupakan dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian ini menambah perspektif baru dengan menguji secara eksplisit peran mediasi kapabilitas pemasaran dinamis, yang selama ini masih kurang mendapat perhatian dalam literatur UMKM di negara berkembang. Dengan demikian, kontribusi

penelitian ini terletak bukan hanya pada konfirmasi temuan sebelumnya, tetapi juga pada pendalaman pemahaman tentang mekanisme yang menghubungkan sumber daya manusia dengan kinerja pemasaran.

Dari perspektif praktis, hasil penelitian ini memiliki implikasi yang sangat nyata bagi para pelaku UMKM, pembuat kebijakan, dan lembaga pendukung usaha kecil di Indonesia. Pertama, pemilik UMKM perlu menyadari bahwa pengembangan kompetensi tim mereka baik melalui pelatihan formal, mentoring, maupun pembelajaran berbasis pengalaman merupakan investasi yang memberikan imbal hasil yang signifikan. Kedua, pemerintah dan lembaga pengembangan usaha perlu merancang program yang tidak hanya berfokus pada akses permodalan, tetapi juga pada peningkatan kapasitas sumber daya manusia dan literasi pemasaran digital. Ketiga, pelaku UMKM disarankan untuk mulai mengadopsi alat-alat pemasaran digital seperti media sosial, analitik data pelanggan, dan platform e-commerce sebagai bagian dari strategi pengembangan kapabilitas pemasaran mereka. Keempat, kolaborasi antara UMKM dengan perguruan tinggi atau lembaga pelatihan profesional dapat menjadi jembatan yang efektif untuk mempercepat proses transfer pengetahuan dan peningkatan kapabilitas. Dengan mengintegrasikan keempat dimensi ini secara sistematis, UMKM Indonesia memiliki peluang besar untuk meningkatkan daya saing mereka baik di pasar domestik maupun regional.

Perlu juga dicatat beberapa keterbatasan yang melekat dalam penelitian ini dan implikasinya bagi penelitian mendatang. Penelitian ini menggunakan pendekatan cross-sectional, artinya data dikumpulkan pada satu titik waktu tertentu, sehingga tidak mampu menangkap dinamika perubahan yang terjadi seiring waktu dalam hubungan antar variabel. Penelitian longitudinal di masa depan akan sangat bermanfaat untuk memahami bagaimana modal manusia dan kapabilitas pemasaran dinamis berkembang dan saling memengaruhi dalam jangka panjang. Selain itu, penelitian ini berfokus pada sektor makanan-minuman dan fashion-ritel, sehingga generalisasi temuan ke sektor UMKM lainnya perlu dilakukan dengan hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi sektor-sektor lain seperti UMKM berbasis teknologi, agribisnis, atau jasa kreatif yang memiliki karakteristik dan dinamika pasar yang berbeda. Terakhir, faktor-faktor kontekstual seperti akses teknologi, dukungan ekosistem bisnis lokal, dan kondisi ekonomi regional dapat menjadi variabel moderasi yang menarik

untuk dikaji dalam kerangka penelitian yang lebih komprehensif di masa mendatang.

5. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini tidak berhenti pada tataran akademis semata, melainkan membawa sejumlah implikasi praktis yang relevan dan mendesak bagi berbagai pemangku kepentingan dalam ekosistem UMKM di Indonesia. Implikasi-implikasi tersebut mencakup dimensi manajerial di tingkat perusahaan, dimensi kelembagaan di tingkat industri, hingga dimensi kebijakan di tingkat pemerintah. Semuanya saling berkaitan dan perlu ditangani secara holistik agar potensi UMKM sebagai tulang punggung perekonomian nasional dapat benar-benar dioptimalkan. Memaknai temuan penelitian dalam konteks yang lebih luas seperti ini menjadi penting agar hasil riset tidak hanya menjadi arsip akademis, tetapi sungguh-sungguh berdampak pada praksis bisnis di lapangan. Berikut ini diuraikan implikasi manajerial yang lahir dari temuan penelitian ini.

Implikasi pertama dan paling mendasar adalah perlunya pemimpin UMKM untuk mengubah cara pandang mereka terhadap sumber daya manusia dari sekadar biaya operasional menjadi investasi strategis jangka panjang. Banyak pelaku UMKM masih enggan mengalokasikan anggaran yang memadai untuk pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan, padahal temuan penelitian ini secara tegas menunjukkan bahwa modal manusia adalah prediktor terkuat dari kapabilitas pemasaran yang adaptif. Program pelatihan yang dirancang dengan baik mencakup literasi digital, keterampilan analitik pasar, kemampuan komunikasi pemasaran, dan pemahaman perilaku konsumen modern akan menghasilkan tim yang jauh lebih siap menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompleks. Selain pelatihan formal, budaya belajar secara informal seperti berbagi pengetahuan antar karyawan, mentoring, dan eksperimen pemasaran kecil-kecilan juga terbukti efektif dalam membangun kapabilitas organisasi secara organik. Dengan kata lain, investasi dalam manusia adalah investasi dalam kelangsungan dan pertumbuhan bisnis itu sendiri.

Implikasi kedua berkenaan dengan keharusan organisasi untuk memperkuat kemampuan adaptasi pemasaran digital mereka secara sistematis dan berkelanjutan. Di era ketika algoritma media sosial berubah hampir setiap bulan, preferensi konsumen bergeser dengan sangat cepat, dan platform e-commerce terus menghadirkan fitur-fitur baru, statis dalam strategi pemasaran adalah bentuk kemunduran. UMKM perlu membangun kapabilitas untuk terus memantau tren digital, mengeksplorasi saluran pemasaran baru, dan melakukan uji coba kampanye pemasaran berbasis data secara rutin. Kemampuan ini tidak lahir begitu saja ia harus sengaja dibangun melalui alokasi waktu, sumber daya, dan perhatian manajerial yang terstruktur. Perusahaan-perusahaan besar telah lama menempatkan fungsi ini di bawah tim khusus yang disebut growth team atau digital marketing unit; UMKM perlu mengadaptasi prinsip yang sama meski dengan skala dan sumber daya yang lebih terbatas.

Implikasi ketiga adalah pentingnya menyelaraskan strategi pemasaran dengan program pengembangan sumber daya manusia secara terpadu, bukan sebagai dua agenda yang berjalan paralel dan terpisah. Seringkali, dalam praktik manajemen UMKM, keputusan pemasaran dibuat oleh pemilik usaha secara sepihak tanpa mempertimbangkan kapabilitas tim yang dimiliki, sehingga strategi yang ambisius berakhir dengan implementasi yang setengah hati. Sebaliknya, pelatihan karyawan yang tidak dikaitkan dengan kebutuhan strategis pemasaran nyata perusahaan pun sering berakhir mubazir. Integrasi antara perencanaan pemasaran dan perencanaan pengembangan SDM perlu dilakukan sejak tahap formulasi strategi, agar kedua elemen tersebut saling memperkuat dan menghasilkan sinergi yang optimal. Dalam jangka panjang, perusahaan yang berhasil membangun sinergi ini akan memiliki keunggulan kompetitif yang jauh lebih tahan lama dibandingkan yang hanya mengandalkan anggaran pemasaran besar tanpa fondasi SDM yang kuat.

Implikasi keempat menyentuh dimensi responsivitas pasar dan keterlibatan pelanggan yang menjadi salah satu pilar utama kapabilitas pemasaran dinamis. UMKM didorong untuk secara aktif membangun sistem umpan balik pelanggan

baik melalui survei online, analisis ulasan produk di marketplace, pemantauan sentimen di media sosial, maupun interaksi langsung yang bermakna dengan pelanggan setia mereka. Data-data ini, jika diinterpretasikan dengan tepat, menjadi kompas yang sangat berharga dalam mengarahkan keputusan pemasaran yang lebih presisi dan relevan. Lebih dari itu, pelanggan yang merasa didengarkan dan dilibatkan dalam proses pengembangan produk atau layanan cenderung menjadi pelanggan yang lebih loyal dan bahkan menjadi duta merek yang sukarela. Di sinilah keterlibatan pelanggan bukan hanya soal taktik pemasaran jangka pendek, melainkan tentang membangun hubungan jangka panjang yang bernilai strategis bagi pertumbuhan bisnis UMKM.

Implikasi kelima ditujukan kepada pemerintah, lembaga pendidikan, dan asosiasi industri yang memiliki peran krusial dalam membentuk ekosistem pendukung UMKM yang kondusif. Temuan penelitian ini memberikan landasan empiris yang kuat bahwa program-program pelatihan yang berfokus pada pemasaran digital, literasi data, dan pengembangan kapabilitas organisasi bukan sekadar nice-to-have, melainkan sudah menjadi kebutuhan mendesak. Pemerintah melalui Kementerian Koperasi dan UKM, BUMN, maupun pemerintah daerah perlu merancang program pendampingan yang tidak bersifat satu arah dan seremonial, tetapi benar-benar menyentuh kebutuhan riil pelaku UMKM di lapangan. Kolaborasi antara perguruan tinggi dan UMKM dalam bentuk program magang, riset terapan bersama, atau inkubasi bisnis berbasis kampus juga dapat menjadi jembatan efektif untuk mempercepat transfer pengetahuan dan teknologi. Pada akhirnya, ekosistem UMKM yang sehat adalah ekosistem di mana setiap aktor pemerintah, akademisi, dan pelaku usaha memainkan perannya secara sinergis dan terkoordinasi dengan baik.

Satu implikasi tambahan yang perlu mendapat perhatian adalah pentingnya mengukur dan mengevaluasi secara berkala efektivitas dari program-program pengembangan yang telah dijalankan. Banyak UMKM yang menjalankan pelatihan atau program pengembangan tanpa pernah benar-benar mengukur apakah program tersebut berdampak nyata pada kapabilitas

pemasaran atau kinerja bisnis mereka. Sistem evaluasi sederhana yang terstruktur misalnya melalui pengukuran indikator kinerja pemasaran sebelum dan sesudah pelatihan, atau melalui survei persepsi karyawan tentang peningkatan kapabilitas mereka dapat memberikan wawasan berharga yang membantu UMKM dalam mengalokasikan sumber daya pelatihan secara lebih efisien di masa depan. Kebiasaan berbasis data (*data-driven mindset*) dalam pengambilan keputusan manajerial, termasuk keputusan tentang pengembangan SDM, merupakan kapabilitas yang perlu secara sadar dibangun dan diinstitusionalisasikan dalam budaya organisasi UMKM. Dengan cara inilah UMKM akan terus tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan, bukan hanya merespons krisis, tetapi juga proaktif dalam menciptakan peluang.

6. Kesimpulan

Penelitian ini mengkonfirmasi secara empiris bahwa *human capital* berpengaruh signifikan terhadap *dynamic marketing capability* dan kinerja pemasaran UMKM. Hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa *dynamic marketing capability* memediasi secara parsial hubungan antara *human capital* dan kinerja pemasaran, artinya modal manusia bekerja melalui dua jalur yang sama-sama signifikan: langsung dan tidak langsung. Ketiga variabel utama membentuk rantai nilai yang kohesif dalam ekosistem UMKM yang kompetitif.

Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi dengan mengintegrasikan *Resource-Based View* dan *Dynamic Capability Theory* dalam satu kerangka analisis untuk konteks UMKM di negara berkembang, memperluas relevansi teori-teori manajemen strategis yang selama ini lebih sering diaplikasikan pada perusahaan besar. Penelitian mendatang disarankan memperluas cakupan variabel dengan menyertakan kapabilitas inovasi digital, budaya organisasi, dan kesiapan teknologi sebagai variabel moderasi yang relevan.

Temuan ini menegaskan bahwa UMKM tidak bisa lagi mengandalkan intuisi semata dalam pengambilan keputusan pemasaran. Penguatan *human capital* dan pengembangan kapabilitas pemasaran yang adaptif terbukti secara empiris mampu mendorong kinerja pemasaran yang lebih baik, sekaligus menjadi panduan strategis bagi pelaku UMKM, perumus kebijakan, dan pendidik dalam memajukan sektor yang menopang lebih dari 61 persen PDB nasional Indonesia.

Daftar Pustaka

- Abdullah, I. H. T., Mat Zin, S., Che Mat, R., & Wan Alias, W. N. I. (2022). Role of health and safety management practices in safety performance of Malaysian Bumiputera SMEs. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(1). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v12-i1/11744>
- Apasrawirote, D., Yawised, K., & Muneesawang, P. (2022). Digital Marketing Capability: The mystery of Business Capabilities. *Marketing Intelligence & Planning*, 40(4), 477–496. <https://doi.org/10.1108/mip-11-2021-0399>
- Arif, N. F., Wahyuningsih, T., Arifin, A. H., & Tasrim. (2025). The Mediating Role of Market Orientation in the Relationship Between Marketing Capability and Social Capital on Innovation Performance. *ASEAN Marketing Journal*, 17(1), 69–87.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001>
- Bontis, N. (1998). Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models. *Management Decision*, 36(2), 63–76.
- Bruni, D. S., & Verona, G. (2009). Dynamic marketing capabilities in science-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry. *British Journal of Management*, 20(S1), S101–S117. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00615.x>
- Calub, F. D. (2026). Resource and human capital synergies as determinants of MSME growth: Evidence from Bislig City, Philippines. *International Review of Management and Marketing*, 16(2), 435–444. <https://doi.org/10.32479/irmm.22375>

- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J. (2011). Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443–456.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Erhan, T. P., van Doorn, S., Japutra, A., & Ekaputra, I. A. (2024). The impact of dynamic marketing capabilities (DMCs) and strategic information management (SIM) on international start-up success: A meta narrative analysis. *Heliyon*. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39543>
- Fikriah, N. L., Ningtyas, M. N., & Maksum, I. (2024). Direct and Indirect Effect of Marketing Capabilities on the Performance of MSMEs. *Jurnal Ekonomi*, 29(2), 363–382. <https://doi.org/10.24912/je.v29i2.2336>
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
- Hair, J. F., Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Sage Publications.
- 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>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Boston: Cengage Learning.
- Homburg, C., & Wielgos, D. M. (2022). The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50, 666–688. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00798-4>
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- IMF. (2024). IMF Country Report: Indonesia. International Monetary Fund.
- Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., & Kangas, E. (2023). Marketing first? The role of marketing capability in SME growth. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 25(2), 185–202. <https://doi.org/10.1108/JRME-05-2021-0070>
- Katsikeas, C. S., Morgan, N. A., Leonidou, L. C., & Hult, G. T. M. (2016). Assessing performance outcomes in marketing. *Journal of Marketing*, 80(2), 1–20. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0287>
- Kemenkop UKM. (2024). Data UMKM Indonesia. Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia.
- Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian RI. (2025). Pemerintah Dorong UMKM Naik Kelas, Tingkatkan Kontribusi terhadap Ekspor Indonesia. <https://ekon.go.id>
- Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia. (2023). Laporan kinerja UMKM tahun 2022: Kontribusi dan perkembangan. Kementerian Koperasi dan UKM.
- Kholid Murtadlo. (2021). Peran Human Capital, Structural Capital, Relational Capital dan Digital Marketing terhadap Kinerja UMKM. *Sketsa Bisnis*, 8(1), 47–62.
- Kusyana, D. N. B., Giantari, I. G. A. K., Sukaatmadja, I. P. G., & Ekawati, N. W. (2025). Dynamic marketing capability as mediator between resources and SMEs performance. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(1), 1182–1196. <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i1.4372>
- Leni Gustina, Uliya Rahmi Aswin, & Fitriah Sari. (2026). Human Capital Quality and Marketing Performance: A Strategic Management Perspective. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 8(1), 7–12.

López-Cabrales, Á., Pérez-Luño, A., & Valle-Cabrera, R. (2009). Knowledge as a Mediator Between HRM Practices and Innovative Activity. *Human Resource Management*, 48(4), 485–503.

Moehadi, Hartiningsih Astuti, M. Farid Fadilah, & Izza Ahmad Utomo. (2025). Kolaborasi Bisnis, Human Capital dan Digital Marketing terhadap Pertumbuhan Usaha Mikro Kecil. *DIMENSI*, 14(1), 213–237.

Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920. <https://doi.org/10.1002/smj.764>

Mustafa, D. I., Alzebdieh, R. M., Abdullatif, M., & Al Majali, S. A. (2024). Intellectual Capital and Firm Performance of Jordanian Financial Institutions. *Banks and Bank Systems*, 19(3), 24–38.

Nguyen, T. T. H., Nguyen, T. D., & Nguyen, L. T. (2023). Human capital, dynamic capabilities, and marketing performance of SMEs: Evidence from emerging economies. *Journal of Small Business Management*, 61(3), 1102–1128. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1980568>

Noviaristanti, S. (2021). A systematic literature review on dynamic capabilities in marketing. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*.

Oduro, S., & Mensah-Williams, E. (2023). Marketing capabilities and competitive performance in the SMEs context: A bi-theoretical perspective. *Journal of Small Business Strategy*, 33(2), 17–35. <https://doi.org/10.53703/001c.77458>

Polas, M. R. H., et al. (2023). Knowledge management practices and MSME performance: The mediating role of digital capability. *Journal of Innovation & Knowledge*.

Prabowo, H., Kurniawan, R., & Santoso, A. (2025). Modal manusia dan kapabilitas pemasaran dinamis: Studi pada UMKM Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 27(1), 45–62. <https://doi.org/10.9744/jmk.27.1.45-62>

Prabowo, T. S., et al. (2025). Human Capital, Dynamic Marketing Capability, and

Competitive Advantage of MSMEs. *International Journal of Business and Management*.

Prabowo, T. S., Haryanto, B., Wahyudi, L., & Setiawan, A. I. (2025). Human capital, dynamic marketing capability, and competitive advantage of MSMEs. *International Journal of Business and Management*.

Prabowo, W. A. S., Denata, D. L., & Sulati. (2025). Pengaruh Market Orientation dan Human Capital terhadap Competitive Advantage dengan Dimediasi Dynamic Marketing Capability. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 5(2), 1073–1092.

Prasetio, A. P., Farliana, N., & Said, A. (2023). Strategic human resource management in the digital economy era: An empirical study of challenges and opportunities among MSMEs and startups in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2528436>

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>

Rahman, S. A., Taghizadeh, S. K., Khan, G. M., & Radomska, M. (2024). Intellectual capital and competitiveness improvement among micro-small-medium enterprises: A resource orchestration view. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(5), 829–851. <https://doi.org/10.1108/jsbed-08-2023-0387>

Riadi, et al. (2023). Knowledge Management, Digital Capability and Digital Innovation in MSMEs. *Journal of Innovation and Knowledge*.

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2024). SmartPLS 4. SmartPLS GmbH. <https://www.smartpls.com>

Sarstedt, M., & Moisescu, O. I. (2024). Quantifying uncertainty in PLS-SEM-based mediation analyses. *Journal of Marketing Analytics*, 12, 87–96. <https://doi.org/10.1057/s41270-023-00231-9>

Shafiee, M. M., Warkentin, M., & Motamed, S. (2024). Do human capital and

relational capital influence knowledge-intensive firm competitiveness? The roles of export orientation and marketing knowledge capability. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 138–160. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2022-0921>

Stefia, C. M., Haryanto, B., Wahyudi, L., & Setiawan, A. I. (2024). The impact of dynamic marketing capabilities (DMCs) and strategic information management (SIM) on international start-up success: A meta narrative analysis. *Heliyon*, 10(23), e40541. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40541>

Subhaktiyasa, P. G. (2024). PLS-SEM for multivariate analysis: A practical guide to educational research using SmartPLS. *EduLine: Journal of Education and Learning Innovation*, 4(3), 353–365. <https://doi.org/10.35877/454RI.EDULINE2861>

Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450–463.

Sugiyanto, E. K., & Marka, M. M. (2020). Modal Sosial dan Human Capital sebagai Alat untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 36–47.

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/smj.4250180710>

Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94.

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>

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>

Wirtz, J., Kunz, W. H., & Hartley, N. (2023). Digital business models, consumer data, and sustainable competitive advantage. *Journal of*

Service Management, 34(2), 262–279. <https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2021-0368>

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>

Wu, C.-W., Botella-Carrubi, D., & Blanco-Gonzalez-Tejero, C. (2024). The empirical study of digital marketing strategy and performance in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123142. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123142>

Yesi Mutia Basri, Hariadi Yasni, Al-Azhar, Rheny Afriana Hanif, & Rezi Abdurrahman. (2021). Human Capital, Social Capital, and Innovation Capability in Performance of Village-Owned Enterprises. *Jurnal ASET (Akuntansi Riset)*, 13(2), 314–330.

Zainol, N. R., Al Mamun, A., Ahmad, G. B., & Simpong, D. B. (2023). Human capital and performance of informal microenterprises: Mediating role of marketing capability. *Sustainability*, 15(5), 4289. <https://doi.org/10.3390/su15054289>

Zimmermann, A., Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2015). How is ambidexterity initiated? The emergent charter definition process. *Organization Science*, 26(4), 1119–11