

Peran Kapabilitas Pemasaran Digital dalam Meningkatkan Ketangkasn Proses Bisnis dan Kinerja Pemasaran

Wesly Tumbur ML Tobing

Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas Stekom), Semarang, Indonesia

wesly.ol@stekom.ac.id

Lukman Santoso

Program Studi Sistem Komputer Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas Stekom), Semarang, Indonesia

lukman@stekom.ac.id

Reni Veliyanti

Program Studi Akuntansi Perpajakan Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas Stekom), Semarang, Indonesia

veli.ol@stekom.ac.id

Alamat : Jl. Majapahit No.605, Pedurungan Kidul, Kec. Pedurungan, Kota Semarang, Jawa Tengah 50192

Korespodensi email : wesly.ol@stekom.ac.id

Abstract. *The purpose of this research is to examine the role of business process agility in creating a significant relationship between digital marketing capabilities and marketing performance in construction companies in Java. The research method was carried out quantitatively by collecting data by distributing questionnaires through electronic forms and printed formats which were delivered directly to respondents where the respondent was a director working for a contractor company on the island of Java. The sampling technique was carried out purposively based on the criteria for a director who has worked for at least five years in a contractor company on the island of Java. Based on these criteria, there are 211 company directors who have met these criteria. Data were analyzed using statistical software AMOS 22. The results showed that digital marketing capabilities had a positive and significant effect on business process agility. Digital marketing capabilities have a positive and significant effect on marketing performance. Likewise, business process agility has a positive and significant effect on marketing performance*

Keywords: *Digital Marketing Capabilities, Business Process Agility, Marketing Performance*

Abstrak. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji peran kelincahan proses bisnis dalam menciptakan hubungan yang signifikan antara kemampuan digital marketing dan kinerja pemasaran pada perusahaan konstruksi di Jawa. Metode penelitian dilakukan secara kuantitatif dengan mengumpulkan data dengan menyebarkan kuesioner melalui formulir elektronik dan format cetak yang disampaikan langsung kepada responden dimana responden adalah direktur yang bekerja di sebuah perusahaan kontraktor di Pulau Jawa. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara purposiveal berdasarkan kriteria seorang direktur yang telah bekerja minimal lima tahun di perusahaan kontraktor di pulau Jawa. Berdasarkan kriteria tersebut, terdapat 211 direksi perusahaan yang telah memenuhi kriteria tersebut. Data dianalisis menggunakan perangkat lunak statistik AMOS 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan digital marketing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kelincahan proses bisnis. Kemampuan pemasaran digital memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Demikian pula kelincahan proses bisnis memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran

Kata Kunci: Kemampuan Digital Marketing, Kelincahan Proses Bisnis, Kinerja Pemasaran

1. PENDAHULUAN

Di era globalisasi saat ini, kegiatan perusahaan yang inovatif menjadi tolak ukur utama bagi keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Banyak organisasi mencoba menemukan berbagai metode untuk mencapai keunggulan strategisnya sebagai hasil dari kemajuan teknologi yang luar biasa untuk mencapai kesuksesan strategis di industri dan pasar.(Altarifi,

Ibraheem, Al-Hawary, Emad, & Al Sakkal, 2015; Al-Nady, Al-Hawary, & Alolayyan, 2016; Al-Hawary & Al-Syasneh, 2020). Salah satu metode tersebut adalah dengan mengeksploitasi kapabilitas pemasaran digital, dimana sistem pemasaran digital merupakan salah satu pendekatan modern yang bekerja untuk mengumpulkan dan menganalisis data dengan tujuan menggunakannya dalam organisasi yang beroperasi di bidang industri (Tariq, Alshurideh, Akour, & Al-Hawary, 2022)

Munculnya pemasaran digital telah mengubah paradigma ekonomi global dan mendorong supremasi kekuatan konsumen yang cenderung mengalami peningkatan (Nuseir & Refae, 2022). Kemunculan teknologi digital telah meningkatkan persaingan antar bisnis (Korkpoe & Nyarku, 2013) serta mengubah komunikasi antara bisnis, khalayak, dan beberapa organisasi lainnya dan digunakan untuk mencapai tujuan pemasaran (Nuseir & Refae, 2022). Akibatnya, teknik pemasaran konvensional tidak dapat lagi diterapkan dengan mudah oleh pemasar. Fenomena ini semakin bertumbuh seiring dengan pesatnya perkembangan dan meluasnya penggunaan teknologi digital, termasuk telepon pintar, produk cerdas, internet of things, dan kecerdasan buatan (AI) (Berg, Burg, Gombović, & Puri, 2020; Jianjun et al., 2021). Semua ini berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis dan berkontribusi untuk membentuk kembali strategi pemasaran di masa depan (Nuseir & Refae, 2022).

Banyak organisasi bisnis-ke-bisnis (B2B) beralih ke pemasaran digital untuk meningkatkan akuisisi pelanggan mereka, untuk terhubung dengan konsumen (Armstrong & Kotler, 2018), untuk mengoptimalkan produktivitas penjualan mereka, membantu melacak keterlibatan konsumen B2B dan konversi penjualan secara real-time, serta pembuatan konten dinamis yang sesuai dengan kebiasaan menonton calon pelanggan. (Pandey, Nayal, & Rathore, 2020). Akibatnya, banyak organisasi semakin menyadari bahwa pemasaran digital di ruang B2B akan meningkatkan arus informasi dan kepercayaan di antara pelanggan (Pandey, 2015; Nupur Krishna & Jagriti Singh, 2018). Meningkatnya pemasaran digital dapat juga dilihat dari trend pemasaran B2B seperti para pemasar industri mengintensifkan pemasaran konten mereka, lebih sering menggunakan platform otomatisasi pemasaran, semakin banyak menggunakan chat untuk interaksi dengan pelanggan, dan mencari prospek baru di situs media sosial. (Herhausen, Miočević, Morgan, & Kleijnen, 2020).

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi gap, dimana terdapatnya perbedaan pandangan dari para peneliti terhadap hubungan antara digital marketing capability terhadap marketing performance yang secara umum ada kekurangan penelitian empiris tentang hubungan antara kapabilitas pemasaran dan kinerja pasar (Zhou, Mavondo, & Saunders, 2019) juga tidak ada klasifikasi kapabilitas pemasaran yang diterima secara luas (Kaleka & Morgan, 2019). Oleh

karena itu, konsep business process agility dikembangkan untuk menjembatani hubungan antara digital marketing capability dengan marketing performance dengan harapan konsep business process agility mampu meningkatkan hubungan yang positif dan signifikan antara digital marketing capability dengan marketing performance. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menjawab pertanyaan, "Apakah ada pengaruh digital marketing capability pada business process agility guna meningkatkan marketing performance? Dengan mengadopsi teori resource-based view dan didukung teori network, model konseptual dikembangkan untuk menjelaskan dan menggambarkan upaya perusahaan untuk menerapkan digital marketing capability guna meningkatkan marketing performance, sehingga marketing performance akan mengalami peningkatan

2. TINJAUAN PUSTAKA

Digital Marketing Capabilities (DMC)

Fenomena kemajuan teknologi yang terjadi dewasa ini mendorong hadirnya alat – alat teknologi baru yang memunculkan pemasaran digital atau pemasaran online, dimana bentuk pemasaran ini mampu meningkatkan volume penjualan secara signifikan pada perusahaan di seluruh dunia. Secara umum, pemasaran online memiliki banyak keuntungan dibandingkan dengan komunikasi tradisional atau saluran media tradisional seperti iklan cetak, surat langsung, radio, dan televisi. Interaktivitas, personalisasi, respons segera, fleksibilitas, dan pengukuran yang tepat adalah beberapa keunggulan iklan online dibandingkan media tradisional (Hanafizadeh, Behboudi, Ahadi, & Varkani, 2012). Para peneliti menunjukkan bahwa penggunaan internet dapat membantu meningkatkan efisiensi operasional dan pemasaran perusahaan (Dlodlo & Dhurup, 2013; Olazo Danzen, 2022). Selain itu, internet menawarkan berbagai peluang bagi perusahaan untuk mencapai keuntungan efisiensi pemasaran dan operasional dengan menurunkan biaya (Trish Boyles, 2011; Hanafizadeh et al., 2012). Oleh karena itu, pemasaran digital dapat berdampak positif pada efisiensi pengeluaran pemasaran.

Digital Marketing Capability (DMC) merupakan kemampuan perusahaan menggunakan teknologi digital untuk berinteraksi dengan pelanggan dan mitra dengan cara yang ditargetkan, terukur, dan terintegrasi untuk menciptakan bentuk nilai baru tanpa memperhatikan jarak atau waktu (Kannan & Li, 2017; Sridhar & Fang, 2019; Homburg & Wielgos, 2022). Dengan demikian, Digital Marketing Capability (DMC) akan mewakili kemampuan perusahaan yang memberdayakannya untuk menyesuaikan formasi sumber dayanya dan membangun keterampilan baru dalam menangani komunikasi pemangku kepentingan secara real-time (Kane,

Palmer, Phillips, & Kiron, 2015) dengan meningkatkan efisiensi jejaring sosial dan analisis pasar terkait pemangku kepentingan. Oleh karena itu, DMC sering berhubungan dengan keterampilan relasional yang dibutuhkan untuk memanfaatkan digitalisasi (Fatima Wang, 2020). Mereka secara intrinsik harus adaptif sehingga keputusan bisa dibuat dengan fleksibel dan serbaguna. Dengan demikian, DMC lebih menekankan pada sumber daya dan kemampuan pemasaran khususnya antara penyelarasan digital teknologi (DT) baru dan proses bisnis (Chinakidzwa & Phiri, 2020). Oleh karena itu, kombinasi kemampuan dan keterampilan sangat menentukan tingkat kompetensi bisnis dan seberapa baik bisnis dapat bekerja sama dengan DT (Apasrawirote, Yawised, & Muneesawang, 2022)

Ada empat jenis sifat kemampuan dasar yang terkait dengan DMC, diantaranya (1) social media marketing capability, (2) digital marketing strategy, (3) digital relationship, dan (4) leadership capability (Apasrawirote et al., 2022). Social media marketing capability merupakan titik kontak pelanggan atau media bisnis dan pelanggan saat ini dimana calon pelanggannya berinteraksi (Muninger, Hammedi, & Mahr, 2019; Tarsakoo & Charoensukmongkol, 2020). Dengan demikian, pembentukan kelompok komunitas online, terutama pada saat acara akan menghasilkan kemampuan baru yang dapat dimanfaatkan untuk keunggulan kompetitif (Apasrawirote et al., 2022). Digital marketing strategy berkaitan dengan strategi pemasaran dan eksekusi pemasaran digital, yang memengaruhi kinerja bisnis (Chinakidzwa & Phiri, 2020). Sumber daya dan kompetensi untuk akuisisi pelanggan, integrasi saluran, proses konversi pelanggan dan prospek, kemampuan dan strategi dinamis, aliansi strategis digital, penciptaan nilai bersama/inovatif strategis untuk pengalaman pelanggan, dan ekosistem pemasaran digital merupakan contoh strategi pemasaran digital (Herhausen et al., 2020; Olson, Olson, Czaplewski, & Key, 2021). Digital relationship merupakan kemampuan hubungan digital yang berkaitan dengan kapasitas bisnis manajemen, yang merupakan pelopor penciptaan nilai hubungan yang unggul antara bisnis dan semua aktor (stakeholder) yang upayanya saling menguatkan (Matarazzo, Penco, Profumo, & Quaglia, 2021; Schneckenberg, Benitez, Klos, Velamuri, & Spieth, 2021). Leadership capability merupakan kemampuan seorang pemimpin dikhususkan untuk kemampuan seorang pemimpin untuk mengartikulasikan proposisi nilai digital visioner dan mengevaluasi bagaimana DT, informasi, dan praktik pemasaran dapat meningkatkan aset, jaringan, sumber daya, dan kemampuan bisnis yang ada untuk menciptakan nilai pelanggan baru. (Apasrawirote et al., 2022)

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa digital marketing capability (DMC) merupakan salah satu pendekatan modern yang bekerja untuk mengumpulkan dan menganalisis data dengan tujuan menggunakannya dalam organisasi yang beroperasi di bidang industri.

Tujuannya untuk membantu menjelaskan lingkungan bisnis yang kompleks serta untuk mengidentifikasi kemungkinan pemberian solusi terbaik.

Business Process Agility (BPA)

Konsep agility awalnya hanya berfokus pada produksi berbasis kemampuan, fleksibel dan gesit untuk memenuhi kebutuhan pasar yang berubah dengan cepat. Namun saat ini, agility dianggap sebagai kunci kesuksesan global. Hal ini disebabkan karena agility dapat memberi perusahaan kemampuan untuk menyempurnakan bisnis dan proses bisnis dengan cepat dan mudah dan untuk mengelola perubahan eksternal dan internal yang tidak dapat diprediksi secara efektif (Van Oosterhout, Waarts, & Van Hillegersberg, 2006; Chen et al., 2014) dengan cara bertindak secara proaktif melawan perubahan dalam lingkungan yang bergejolak dan menciptakan peluang dari perubahan (Kale, Aknar, & Başar, 2019). Oleh karena itu, konsep kelincahan bermanfaat bagi perusahaan untuk mengatasi tantangan lingkungan bisnis yang sangat dinamis dan menyesuaikan bisnis dengan cepat serta fleksibel dan dapat beradaptasi dengan perubahan dan mengendalikan ketidakpastian untuk kelangsungan hidup organisasi dalam lingkungan bisnis yang sangat dinamis (Kurniawan et al., 2021)

Business process agility didefinisikan sebagai kepekaan perusahaan untuk mengatasi perubahan permintaan pelanggan, persyaratan pengembangan produk baru, perubahan bauran produk, tindakan pesaing, penetapan harga produk, perluasan pasar, pemilihan pemasok dan mitra bisnis, adopsi dan difusi teknologi (Kurniawan et al., 2021). Definisi kelincahan proses bisnis ini menyiratkan kemampuan kecepatan, fleksibilitas, dan inovasi yang memberi perusahaan kemampuan untuk merespon dengan cepat permintaan pelanggan, dinamika pasar, dan pilihan teknologi baru (Mathiassen & Pries-Heje, 2006; Chen et al., 2014). Kelincahan semacam ini dapat ditunjukkan dengan kecepatan dalam merasakan peristiwa yang relevan, menginterpretasikan apa yang terjadi dan menilai konsekuensi bagi organisasi, mengeksplorasi pilihan dan membuat keputusan, serta menerapkan respons yang tepat (Chen et al., 2014). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan kemampuan untuk mendapatkan sumber daya dan pengetahuan dari kemitraan dengan organisasi lain (Kurniawan et al., 2021) dan fleksibel mendesain ulang proses yang ada atau membuat yang baru untuk mengatasi kondisi pasar yang dinamis (V. Sambamurthy, 2003).

Heininger, (2012) mengemukakan bahwa business process agility memiliki beberapa komponen, diantaranya (1) Reconfigurability dimana komponen ini menggambarkan kemampuan untuk mengembangkan fungsionalitas/aktivitas yang baru dan diubah untuk membangun proses bisnis yang lebih memadai sehingga dapat berkontribusi pada kinerja

superior perusahaan (Chen et al., 2014) (2) Responsiveness dimana aspek ini menambahkan dimensi tepat waktu untuk dapat dikonfigurasi ulang. Semua modifikasi/inovasi harus dilaksanakan tanpa penundaan sehingga perusahaan dapat mengkonfigurasi ulang sumber daya dan proses untuk menyediakan layanan yang cepat. (Vagnoni & Khoddami, 2016 ; Ku, 2022). (3) Flexibility yang mengacu pada kemampuan untuk secara instan mengubah urutan aktivitas dalam proses bisnis, sehingga dapat dengan cepat membuat yang baru untuk menghadapi dan merespons kondisi pasar yang berubah dengan cepat (Ku, 2022). (4) Employee adaptability dimana aspek ini menentukan kemampuan karyawan untuk menyesuaikan perilaku kerja mereka, serta sikap untuk melakukannya, jika lingkungan berubah. (5) Process-centric view yang mengacu pada pandangan manajemen terhadap organisasi proses bisnis, yaitu struktur organisasi.

Dari uraian di atas diketahui bahwa untuk mempertahankan bisnis yang berkembang adalah dengan mengenali kapan perusahaan membutuhkan perubahan mendasar dan mengembangkan skenario alternatif perubahan radikal dan incremental sehingga perusahaan dapat melihat lebih awal, memutuskan dengan cepat, dan menyerang dengan kekuatan dan kecepatan yang lebih baik. guna merancang ulang proses bisnis dengan cepat berdasarkan kebutuhan serta untuk mengeksplorasi peluang baru dan perusahaan dapat menerapkan model bisnis baru agar tetap inovatif

Marketing Performance (MP)

Mengukur kinerja pemasaran telah menjadi prioritas bagi eksekutif pemasaran di banyak organisasi dan merupakan tanggungjawab perusahaan untuk melakukannya dimana hasilnya dibutuhkan oleh semua pemangku kepentingan. Pengukuran kinerja pemasaran adalah proses bisnis yang memberikan umpan balik kepada organisasi mengenai hasil upaya pemasaran. Umpan balik kinerja cenderung menjadi bentuk informasi pasar yang sangat penting, dimana kinerja merupakan elemen penting baik dari penganggaran organisasi maupun kompensasi dan promosi eksekutif individu (Clark, Abela, & Ambler, 2006). Menurut Lee, Kim, Seo, & Hight, (2015) ada delapan tujuan mengukur kinerja antara lain: (1) evaluasi; (2) kontrol; (3) anggaran; (4) memotivasi; (5) mempromosikan; (6) merayakan; (7) belajar; dan (8) meningkatkan. Sedangkan manfaat mengukur kinerja bagi pemilik bisnis digunakan untuk melacak penyelesaian tujuan dan sasaran perusahaan; bagi investor untuk mengukur indikator keuangan dan produktivitas; bagi manajemen untuk menganalisis kinerja masa lalu dan membuat penyesuaian yang diperlukan di masa depan; dan bagi karyawan untuk melacak produktivitas dalam upaya memenuhi kriteria pembayaran bonus (Lee et al., 2015)

Morgan, Clark, & Gooner, (2002) mengemukakan bahwa kinerja pemasaran adalah proses yang dinamis dan multidimensi dalam menilai keunggulan posisi suatu perusahaan karena aktivitas pemasaran strategisnya. Sementara itu, Gao, (2010) mendefinisikan kinerja pemasaran sebagai efektivitas dan efisiensi kegiatan organisasi pemasaran sehubungan dengan tujuan yang terkait dengan pasar, seperti pendapatan, pertumbuhan, dan pangsa pasar. Kedua definisi kinerja pemasaran ini sangat mirip dan menekankan bahwa kinerja pemasaran hanya dapat dinilai melalui analisis atau evaluasi kegiatan organisasi pemasaran. Kinerja pemasaran dapat disimpulkan berkaitan dengan kesadaran pasar dan reaksi pelanggan dan dipandang memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi perusahaan. Pengukuran marketing performance dapat diklasifikasikan dalam bentuk "finansial" atau "nonfinansial" (Rahman, Rodríguez-Serrano, & Lambkin, 2017), dimana pengukuran secara finansial difokuskan pada ukuran keuangan seperti laba, penjualan dan arus kas (Gao, 2010) termasuk pendapatan penjualan, pertumbuhan penjualan, pangsa nilai tambah, produktivitas pemasaran, laba atas penjualan, dan laba atas investasi (Rahman et al., 2017), pengembalian ekuitas; total pengembalian aset; peningkatan harga saham; margin laba kotor dan margin laba bersih (Simon; & Department, 2015), dan pertumbuhan penjualan (Kurniawan et al., 2021). Sementara pengukuran nonfinancial berupa kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, dan kepuasan franchisee (Lee et al., 2015), kerja tim serta kualitas produk dan layanan (Simon; & Department, 2015), pangsa pasar dan posisi kompetitif (Kurniawan et al., 2021)

Dalam penelitian ini, kami mengukur marketing performance yang berfokus pada tiga dimensi kinerja pemasaran: efektivitas yang bertujuan untuk melihat sejauh mana tujuan dan sasaran organisasi tercapai; efisiensi yang bertujuan untuk melihat hubungan antara hasil kinerja dan masukan yang dibutuhkan untuk mencapainya; dan adaptiveness untuk melihat kemampuan organisasi untuk merespon perubahan lingkungan. Kesemua hal tersebut di atas dapat diwujudkan dalam bentuk persepsi dan sikap pelanggan mengenai perusahaan seperti, ekuitas merek, kepuasan pelanggan; hasil tingkat kinerja pelanggan yang berupa profitabilitas pelanggan; hasil kinerja pasar produk seperti penjualan unit, pangsa pasar; hasil kinerja akuntansi seperti profitabilitas, laba atas aset (ROA)

3. Kerangka Konseptual dan Pengembangan Hipotesis

Digital Marketing Capabilities (DMC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Business Process Agility (BPA)

Kapabilitas merupakan salah satu faktor penting dari keunggulan kompetitif organisasi, dimana untuk menghadapi dinamika lingkungan bisnis, perusahaan membutuhkan kemampuan

yang dinamis untuk beradaptasi. Kapabilitas dinamis digambarkan sebagai bagian dari kapabilitas atau kompetensi untuk menghasilkan proses dan produk baru, untuk bereaksi terhadap situasi pasar yang dinamis (D. J. Teece, Pisano, & Shuen, 2009; Saputra, Sasanti, Alamsjah, & Sadeli, 2021) diantaranya kemampuan digital yang berupa kemampuan dalam memanfaatkan teknologi digital. Kemampuan digital didefinisikan sebagai kompetensi organisasi, keahlian, dan bakat untuk mengoperasikan teknologi digital untuk mengembangkan produk atau layanan baru (Khin & Ho, 2019). Meski terkait dengan teknologi digital, kapabilitas digital bukan hanya soal kapabilitas teknologi namun terkait juga dengan kemampuan sumber daya manusia untuk mengembangkan kolaborasi dan inovasi dengan memanfaatkan teknologi digital (Nasiri, Ukko, Saunila, Rantala, & Rantanen, 2020).

Agility merupakan kunci kesuksesan global (Chen et al., 2014) yang dapat memberi perusahaan kemampuan untuk menyempurnakan bisnis dan proses bisnis dengan cepat dan mudah untuk mengelola perubahan eksternal dan internal yang tidak dapat diprediksi secara efektif (Van Oosterhout et al., 2006). Business process agility adalah mekanisme penting di mana perusahaan berinteraksi dengan lingkungan pasar (Van Oosterhout et al., 2006; Raschke, 2010) dengan memanfaatkan kecepatan dan kemudahan reaksi perusahaan terhadap perubahan lingkungan pasar, guna membantu perusahaan mencapai penghematan biaya dan untuk mengeksplorasi peluang inovasi serta tindakan kompetitif (A. B. and V. G. V. Sambamurthy, 2003; Chen et al., 2014). Dengan demikian, perusahaan perlu mendesain ulang proses yang ada dan menciptakan proses baru dengan cepat agar dapat memanfaatkan kondisi pasar yang tidak pasti (Raschke, 2010). dan membantu perusahaan memperoleh dan menggunakan sumber daya dengan lebih baik agar sesuai dengan lingkungan pasar perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian Tallon et al., (2008) diketahui bahwa kapabilitas TI dapat membantu organisasi mencapai hal ini antara lain: (1) memungkinkan operasi proses bisnis yang cepat, (2) memfasilitasi proses bisnis yang fleksibel, dan (3) memungkinkan inovasi proses bisnis. Demikian juga penelitian yang dilakukan Chen et al., (2014) mengemukakan bahwa IT capability has a significant and positive effect on business process agility. Based on the information above, the following hypothesis is proposed:

Hypotheses 1: Digital Marketing Capabilities (DMC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Business Process Agility (BPA)

Digital Marketing Capabilities (DMC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Marketing Performance (MP)

Lingkungan pemasaran digital sangat dinamis, bergerak cepat, dan tidak stabil sehingga membutuhkan kemampuan pemasaran yang dinamis dan adaptif karena di lingkungan pemasaran digital lebih banyak penggunaan alat/teknologi pemasaran digital daripada di lingkungan fisik untuk mengeksekusi penginderaan pasar. Untuk itu, dibutuhkan serangkaian kemampuan berbeda yang disebut kemampuan pemasaran digital.(Chinakidzwa & Phiri, 2020) yang merupakan kemampuan untuk menggunakan proses yang dimungkinkan oleh teknologi digital untuk berinteraksi dengan pelanggan dan mitra dengan cara yang ditargetkan, terukur, dan terintegrasi untuk menciptakan bentuk nilai baru tanpa memperhatikan jarak dan waktu (Homburg & Wielgos, 2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Amelda, Alamsjah, & Elidjen, (2021) menunjukkan digital marketing capability has a positive and significant impact on company performance. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nuseir & Refae, (2022) tentang hubungan digital marketing capabilities on business performance di perusahaan asuransi menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara penggunaan social media dengan business performance; hubungan yang positif dan signifikan antara online advertisement dengan business performance; hubungan yang positif dan signifikan antara content marketing dengan business performance. Selain itu, penggunaan internet untuk manajemen terkait pelanggan dapat meningkatkan daya saing perusahaan dan meningkatkan penjualan domestik dan internasional (Trainor, Andzulis, Rapp, & Agnihotri, 2014;Zhao & Wu, 2014). Based on the information above, the following hypothesis is proposed:

Hypotheses 2: Digital Marketing Capabilities (DMC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Marketing Performance (MP)

Kelincahan proses bisnis (BPA) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran (MP)

Business process agility merupakan kemampuan dinamis untuk memodifikasi dan mengkonfigurasi ulang proses bisnis guna mengakomodasi kebutuhan dan potensi kebutuhan perusahaan. Dengan perkataan lain, business process agility sering digambarkan sebagai kemampuan perusahaan untuk secara dinamis memodifikasi dan/atau mengkonfigurasi ulang komponen proses bisnis individu dengan cepat agar dapat memenuhi perubahan persyaratan perusahaan dan lingkungan bisnisnya, tanpa mengorbankan tujuan kinerja lainnya. seperti biaya dan kualitas (Seethamraju & Krishna Sundar, 2006). Oleh karena itu, untuk pembentukan

business agility dibutuhkan kelincuhan untuk menanggapi pasar, kelincuhan dalam penyesuaian operasional serta kemitraan strategis (Kale et al., 2019) seperti menyesuaikan produk atau layanan agar sesuai dengan keinginan dan persyaratan pelanggan, mengadopsi teknologi baru untuk menghasilkan produk dan layanan yang lebih baik dan lebih murah dan merespons dengan cepat perubahan harga pesaing, yang pada akhirnya meningkatkan retensi pelanggan (Kurniawan et al., 2021)

Dari beberapa hasil penelitian yang meneliti tentang hubungan antara business process agility terhadap marketing performance dapat disampaikan sebagai berikut : Kurniawan, Budiastuti, et al.,(2021) mengemukakan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara business process agility has a positive and direct impact on firm performance. Hasil penelitian Ai Ping, Kaih Yeang, & Rajendran, (2017) menunjukkan bahwa kelincuhan strategis secara positif memediasi praktik manajemen risiko perusahaan dan kinerja perusahaan.; memediasi hubungan antara kapasitas penyerapan dan kinerja perusahaan (Kale et al., 2019) ; berdampak positif antara kelincuhan rantai nilai terhadap kinerja bisnis (Swafford, Ghosh, & Murthy, 2006;Kurniawan et al., 2021); terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara organization agility significantly influences organizational performance (Surya Wanasida, Bernarto, Sudibjo, & Purwanto, 2021).. Based on the information above, the following hypothesis is proposed:
Hypotheses 3: Business Process Agility (BPA) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Marketing Performance (MP)

Berikut model penelitian empiris yang dikembangkan dalam penelitian ini.

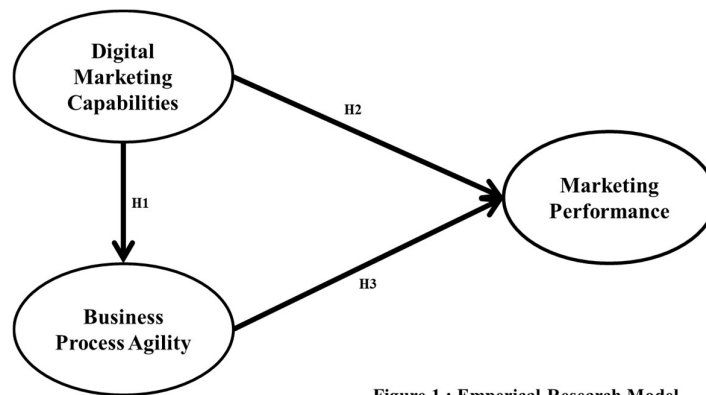


Figure 1 : Emperical Research Model

4. METODOLOGI

Desain Penelitian

Untuk mendukung keberhasilan penelitian ini, maka bentuk penelitian didesain dalam bentuk penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian deskriptif kuantitatif merupakan metode penelitian yang berpedoman pada sifat-sifat ilmiah dimana data yang akan digunakan diperoleh dengan

cara tertentu serta digunakan untuk tujuan tertentu. Sedangkan penelitian deskriptif adalah suatu bentuk penelitian yang pelaksanaannya menggunakan observasi, wawancara atau menggunakan kuesioner mengenai keadaan saat ini dan juga subjek yang sedang kita teliti. Untuk jenis informasi yang disajikan hanya dalam beberapa kata untuk menggambarkan fitur dasar data dalam penelitian seperti mean dan standar deviasi (Mishra et al., 2019). Umumnya para peneliti melakukan pengumpulan data melalui penyebaran atau pengiriman kuesioner dan mengumpulkannya dengan tujuan untuk menguji hipotesis atau menjawab suatu pertanyaan. Dengan demikian, melalui penelitian deskriptif ini, peneliti dapat menjelaskan apa yang sebenarnya terjadi tentang situasi saat ini.

Sampel dan Responden

Untuk memperoleh data penelitian ini dilakukan dengan melakukan wawancara langsung dan tidak langsung dengan menggunakan kuesioner yang berisi pertanyaan tertutup dan terbuka dengan menggunakan skala 1 sampai 10 kepada sejumlah responden sesuai kriteria penelitian. Skala 1 merupakan penilaian sangat tidak setuju hingga skala 10 mewakili penilaian sangat setuju. Teknik pemilihan sampel dilakukan secara purposif dengan kriteria responden mempunyai jabatan minimal sebagai direktur pada industri konstruksi di pulau Jawa, usia responden minimal 30 tahun, dan pengalaman kerja minimal 5 tahun. sebagai sutradara. Berdasarkan kriteria tersebut, terdapat 210 direktur yang terpilih menjadi responden sesuai kriteria yang telah ditentukan.

Karakteristik Demografi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah direktur dari perusahaan kontraktor yang ada di pulau Jawa. Dari 250 kuesioner yang dikirimkan kepada responden, hanya 210 responden yang datanya bias digunakan untuk mendukung penelitian ini. Data tersebut meliputi 152 responden pria dan 58 responden wanita. Mayoritas responden berusia 30-35 tahun sebanyak 47.1% dan usia 35-40 tahun sebanyak 33.4%. Sedangkan usia 40-45 tahun sebanyak 10%, usia 45-50 tahun sebanyak 5.2%, dan usia di atas 50 tahun sebanyak 4.3%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berusia 30-35 tahun.

Untuk jenjang pendidikan responden meliputi bachelor sebanyak 66.2%, tingkat master sebanyak 31%, dan tingkat pendidikan doctor sebanyak 2.8%. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan responden dalam penelitian ini mayoritas pendidikan bachelor. Untuk semua gambaran tentang demographic characteristics of respondents dapat dilihat pada table 1 di bawah ini.

Table 1: Karakteristik Demografi Responden

Variabel	Frekwensi	Persentase (%)
Jenis kelamin		
Pria	152	72.4
Wanita	58	27.6
Usia		
30 – 35 Tahun	99	47.1
35 – 40 Tahun	71	33.4
40 – 45 Tahun	21	10
45 – 50 Tahun	11	5.2
> 50 Tahun	8	4.3
Pendidikan		
Sarjana	139	66.2
Magister	65	31
Doktor	6	2.8

Pengukuran

Variabel penelitian yang digunakan terdiri dari tiga variabel yaitu kapabilitas pemasaran digital, ketangkasan proses bisnis, dan kinerja pemasaran. Variabel diukur dengan menggunakan indikator yang diadopsi dari berbagai literatur yang telah digunakan pada penelitian sebelumnya. Variabel kapabilitas pemasaran digital diukur menggunakan tiga indikator antara lain: mampu menciptakan dan mengelola hubungan pelanggan yang tahan lama melalui media digital ; kemampuan dalam menciptakan hubungan yang langgeng dengan pemasok melalui platform digital; kemampuan untuk menggunakan pemasaran digital untuk mempertahankan pelanggan (Wang, 2020). Variabel kelincahan proses bisnis diukur menggunakan lima indikator antara lain: sistem informasi perusahaan kami dapat merespon perubahan kebutuhan konsumen, sistem informasi perusahaan kami dapat menyesuaikan produk atau layanan yang cocok untuk pelanggan pribadi, sistem informasi perusahaan kami dapat merespon dengan cepat produk atau layanan baru dari pesaing. sistem informasi perusahaan kami dapat memperkenalkan jadwal harga baru untuk mengatasi perubahan harga pesaing. sistem informasi perusahaan kami dapat mendukung bisnis untuk menggunakan teknologi baru guna menghasilkan produk dan layanan yang lebih baik, lebih cepat, dan lebih

mudah (Ku, 2022). Variabel kinerja pemasaran diukur dengan menggunakan tiga indikator, antara lain: pencapaian dan peningkatan margin keuntungan, pencapaian peningkatan kualitas produk dan layanan, pencapaian peningkatan kepuasan pelanggan., (Lee, Kim, Seo, & Hight, 2015; Simon; & Department, 2015).

Analysis

Analisis kuantitatif dilakukan dengan menguji validitas, reliabilitas, normalitas, dan menguji hipotesis dengan menggunakan program IBM AMOS 22. Responden dalam penelitian ini adalah direktur. Analisis data dilakukan dengan menggunakan software Amos versi 22.0 untuk mengukur kausalitas dan ukuran regresi serta goodness of fit model dan memotong nilai rata-rata varian yang diekstraksi disarankan $> 0,5$. Pengujian instrumen dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Validitas penelitian ini menggunakan validitas konvergen dengan uji factor loading dan Average Variance Extracted (AVE).

Table 2: The Loading Factors and AVE Scores

Construct	Items	Standard estimate	Convergent validity-AVE	Construct Reability
Digital Marketing Capabilities (DMC)	DMC3 : mampu menciptakan dan mengelola hubungan pelanggan jangka panjang melalui media digital	0.65	0.475	0.729
	DMC4 : kemampuan untuk menciptakan hubungan jangka panjang dengan pemasok melalui platform digital	0.64		
	DMC5 : kemampuan untuk menggunakan pemasaran digital untuk mempertahankan pelanggan	0.77		
Business	BPA1 : Sistem informasi perusahaan kami dapat	0.77	0.606	0.885

Process Agility (BPA)	merespon perubahan kebutuhan konsumen			
	BPA2 : Sistem informasi perusahaan kami dapat menyesuaikan produk atau layanan yang sesuai untuk pelanggan individu	0.74		
	BPA3 : Sistem informasi perusahaan kami dapat merespon dengan cepat terhadap produk atau layanan baru dari pesaing	0.79		
	BPA4 : sistem informasi perusahaan kita dapat memperkenalkan jadwal harga baru untuk mengatasi perubahan harga pesaing	0.82		
	BPA5 : sistem informasi perusahaan kami dapat mendukung bisnis untuk menggunakan teknologi baru guna menghasilkan produk dan layanan yang lebih baik, lebih cepat, dan lebih murah	0.77		
Marketing Performance (MP)	MP1 : margin keuntungan meningkat	0.76	0.663	0.855
	MP2 : kualitas produk dan layanan meingkat	0.84		
	MP3 : kepuasan pelanggan meningkat	0.84		

Persyaratan instrumen yang dinyatakan valid terwujud jika loading faktor dan skor AVE diatas 0,5 menggambarkan bahwa varians yang diekstraksi dari indikator semakin besar untuk pembentukan variabel laten. Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh loading faktor dan skor AVE berada diatas 0,5 yang menggambarkan bahwa seluruh instrumen telah memenuhi kualifikasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen yang dibangun adalah valid. nilai konstruk reliabilitas (cr) variabel networking ability, value co-creation, business process agility dan marketing performance lebih besar dari 0,7 sehingga dapat dikatakan indikator-indikator tersebut mempunyai konsistensi internal yang baik. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai variabel observasi untuk variabel laten dapat dikatakan telah mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya..

Goodness Of Fit Testing

Sebelum dilakukan pengujian model analisis model, hasilnya disajikan pada Gambar 1. Pengujian goodness of fit menggunakan pengukuran statistik chi-square = 49,729 dengan tingkat signifikansi 0,089 atau > 0,05 yang menunjukkan model dapat diterima. Beberapa indikator pengukuran non statistik seperti GFI = 0,960 ; AGFI = 0,935; TLI = 0,991; NFI = 0,962; CFI = 0,993 diatas nilai cut-off 0,90 dengan RMSEA = 0,032 berada dibawah 0,08 sehingga model fit.

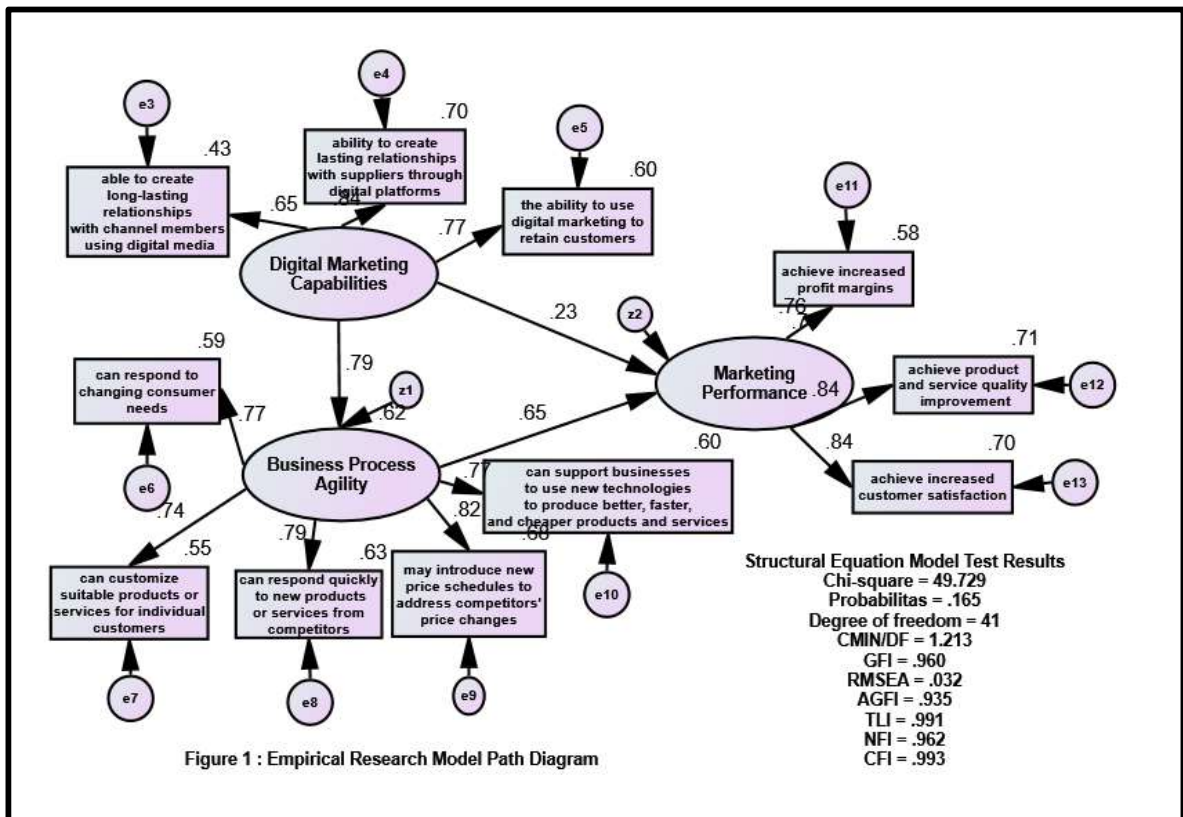


Figure 1 : Empirical Research Model Path Diagram

Koefisien regresi jalur yang dihipotesiskan H1 = 0,741; H2 = 0,233; H3 = 0,700 dengan rasio kritis atau t-value > 2,0 tepatnya 1,96, menunjukkan bahwa seluruh hipotesis dalam model dapat diterima (Tabel 3)

Table 3: Hasil Uji Regresi

Hypothesized Path	Standardized Estimate	Critical Ratio	P-Value	Result
Digital Marketing Capabilities → Business Process Agility	0.741	9.149	***	diterima
Digital Marketing → Capabilities Marketing Performance	0.233	2.048	0.041	diterima
Business Process Agility → Marketing Performance	0.700	5.431	***	diterima

Hipotesis 1 menyatakan bahwa digital marketing capabilities berpengaruh positif dan signifikan terhadap business process agility. Hasil uji statistik pada hipotesis 1 menunjukkan bahwa estimasi parameter sebesar 0,741 menggambarkan variabel yang cukup baik dan nilai CR sebesar 9,149 diatas 1,96 dan probabilitas sebesar 0,001 dibawah 0,05. Hasil ini menyimpulkan bahwa hipotesis 1 dapat diterima dan menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara digital marketing capabilities terhadap business process agility

Uraian ini menyatakan bahwa semakin baik digital marketing capabilities perusahaan maka akan semakin baik sistem informasi perusahaan dalam merespon perubahan kebutuhan konsumen, mampu menyesuaikan produk atau layanan yang sesuai untuk pelanggan ,mampu merespon dengan cepat produk atau layanan baru dari pesaing, mampu memperkenalkan jadwal harga baru untuk mengatasi perubahan harga pesaing, mampu mendukung perusahaan untuk menggunakan teknologi baru guna menghasilkan produk dan layanan yang lebih baik, lebih cepat, dan lebih murah. oleh karena itu, digital marketing capabilities merupakan aspek penting untuk peningkatan kinerja melalui business process agility. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Chen et al., (2014) yang menyatakan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara IT capability terhadap business process agility

Hipotesis 2 menyatakan bahwa digital marketing capabilities berpengaruh positif dan signifikan terhadap marketing performance. Hipotesis 2 menunjukkan bahwa estimasi parameter sebesar 0,233 menggambarkan variabel yang cukup layak. Selain itu, nilai CR

sebesar 2,048 berada di atas 1,96 dan probabilitas sebesar 0,041 berada di bawah 0,05. Hasil ini menyimpulkan bahwa hipotesis 2 dapat diterima. Situasi ini menjelaskan bahwa hubungan antara digital marketing capabilities berpengaruh positif dan signifikan terhadap marketing performance dan memberikan pemahaman bahwa digital marketing capabilities perusahaan mampu meningkatkan profit margin, kualitas pelayanan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Amelda et al., (2021) yang menyatakan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara digital marketing capability terhadap company performance. Demikian juga dengan hasil penelitian Chinakidzwa & Phiri, (2020) yang menyatakan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara digital marketing capabilities terhadap intermediate market performance outcomes. Hasil penelitian Chinakidzwa & Phiri, (2020) juga mengemukakan digital marketing capabilities (pengembangan & pelaksanaan strategi, inovasi, kepemimpinan, dan penginderaan pasar elektronik) secara positif memengaruhi ukuran kinerja pasar .

Hipotesis 3 menyatakan bahwa business process agility berpengaruh positif dan signifikan terhadap marketing performance. Hipotesis 3 menunjukkan estimasi parameter sebesar 0,700 yang menggambarkan variabel yang cukup layak. Selain itu, nilai CR sebesar 5,431 berada di atas 1,96 dan probabilitas sebesar 0,001 berada di bawah 0,05. Hasil ini menyimpulkan bahwa hipotesis 3 dapat diterima. Keadaan tersebut menjelaskan bahwa business process agility mampu meningkatkan profit margin perusahaan, meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Kurniawan, Budiastuti, et al., (2021) yang menyatakan business process agility has a positive and direct impact on firm performance.

5. DISKUSI

Digital marketing capabilities merupakan salah satu sistem cerdas yang diperlukan untuk mengetahui mekanisme pencapaian, pekerjaan, dan pengambilan keputusan untuk meningkatkan kemungkinan meramalkan arah strategis organisasi di masa depan (Tariq et al., 2022). Dengan perkataan lain, sistem pemasaran digital merupakan salah satu pendekatan modern yang bekerja untuk mengumpulkan dan menganalisis data dengan tujuan menggunakannya dalam organisasi yang beroperasi di bidang industry yang menggunakan teknologi digital. Dengan demikian, pemasaran digital banyak digunakan untuk mengkomunikasikan dan mempromosikan produk dan layanan tanpa batasan waktu, lokalitas, dan biaya tertentu (Kim & Ko, 2012) .Oleh karena itu, pemasaran digital menjadi faktor utama

bagi beberapa organisasi yang ingin berkembang di dunia bisnis (Teresa Piñeiro-Otero and Xabier Martínez-Rolán, 2016) .

Dari hasil penelitian Wibisurya, (2018) menunjukkan bahwa pemasaran digital berpengaruh signifikan terhadap niat beli, konten yang menarik, personalisasi, dan kustomisasi bagi pelanggan. Sejalan dengan hasil penelitian tersebut, penerapan digital marketing capabilities oleh perusahaan akan mendorong perusahaan bertindak dengan cepat dan responsive dalam menanggapi perubahan permintaan agregat, menyesuaikan produk untuk pelanggan atau kelompok pasar tertentu, bereaksi terhadap peluncuran produk atau layanan baru oleh pesaing, mengubah harga atau bauran produk, pindah ke atau retrenching dari pasar, mengadopsi TI proses baru, dan mendesain ulang rantai pasokan (Tallon et al., 2008). Oleh karena itu, perusahaan akan mengadopsi pendekatan terintegrasi untuk menempati posisi superior dalam jaringan antar perusahaan yang tertanam karena jaringan antar perusahaan dapat membantu dalam mendapatkan akses yang dapat diandalkan ke berbagai sumber daya eksternal, kapabilitas, dan informasi, karena perusahaan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerjanya.

Selain itu, digital marketing capabilities akan mendorong terwujudnya kelincahan pemasaran digital pada perusahaan konstruksi, dimana kelincahan pemasaran digital memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. Semakin cepat dan gesit melakukan pemasaran digital, semakin tinggi kinerja bisnisnya. Pada perusahaan konstruksi business process agility sangat penting untuk bereaksi dengan cepat dan efektif terhadap perubahan yang tidak dapat diprediksi dan mencapai kinerja organisasi yang unggul. Perubahan (Chen et al., 2014; Liu & Yang, 2019) serta kemampuan untuk beralih mitra bisnis agar kurang tergantung pada mitra bisnis tertentu juga memainkan peran penting bagi organisasi untuk menjadi lincah (Kurniawan et al., 2021). Semua factor tersebut menjadi pendorong terciptanya hubungan yang signifikan antara business process agility terhadap marketing performance

6. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian ini, ada beberapa kesimpulan yang bisa diambil. dimana dengan kapabilitas pemasaran digital yang dimiliki perusahaan akan mampu meningkatkan ketangkasan proses bisnis perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Kondisi ini akan meningkatkan daya saing perusahaan dalam berkompetisi di pasar. Situasi ini tentunya akan memungkinkan perusahaan untuk dengan mudah dan cepat menanggapi perubahan permintaan pelanggan, menyesuaikan produk atau layanan,

mengadopsi teknologi baru dan meningkatkan time to market, sehingga meningkatkan kinerja pemasara.

Studi ini memberikan perspektif bagi para profesional perusahaan seperti direktur perusahaan tentang bagaimana memanfaatkan kemampuan pemasaran digital mereka untuk meningkatkan kelincahan proses bisnis perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan. Oleh karena itu, direktur korporat dan profesional dapat mengembangkan kemampuan pemasaran digital mereka dengan beradaptasi dengan proses bisnis pelanggan; memanfaatkan jaringan tim, membangun hubungan dengan pemangku kepentingan untuk mewujudkan proses penciptaan nilai bersama untuk mendapatkan sumber daya yang lebih baik dan lebih langka untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan daya saing perusahaan.

Berdasarkan hasil uji statistik terhadap model penelitian yang dikembangkan, disarankan bagi penelitian selanjutnya untuk melakukan penelitian dengan cakupan yang lebih luas dengan melibatkan industri lain, sehingga penelitian tidak hanya terbatas pada perusahaan kontraktor saja, tetapi mencakup seluruh direksi di seluruh industri yang ada. sehingga hasil penelitian dapat digunakan oleh seluruh direksi di semua industri. Demikian pula, area sampling juga perlu diperluas, tidak hanya mencakup pulau Jawa, tetapi juga mencakup seluruh provinsi di Indonesia dan di seluruh dunia. Tujuannya agar hasil penelitian ini dapat digunakan oleh direksi di seluruh Indonesia dan di seluruh dunia, dengan atau tanpa perlu melakukan modifikasi dalam pelaksanaannya

REFERENCES

- Ai Ping, T., Kaih Yeang, L., & Rajendran, M. (2017). The Impact of Enterprise Risk Management, Strategic Agility, and Quality of Internal Audit Function on Firm Performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 222–229. Retrieved from <http://erm.ncsu.edu/az/erm/i/chan/library/ERMJFPaper21306.pdf>
- Al-Hawary, S. I., & Al-Syasneh, M. S. (2020). Impact of dynamic strategic capabilities on strategic entrepreneurship in presence of outsourcing of five stars hotels in Jordan. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 578–587. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11895>
- Al-Nady, B. A. H. A., Al-Hawary, S. I. S., & Alolayyan, M. N. (2016). The role of time, communication, and cost management on project management success: An empirical study on sample of construction projects customers in Makkah City, Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of Services and Operations Management*, 23(1), 76–112. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2016.073293>
- Altarifi, S., Ibraheem, S., Al-Hawary, S., Emad, M., & Al Sakkal, E. (2015). Determinants of

- E-Shopping and its Effect on Consumer Purchasing Decision in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 6(1). Retrieved from www.ijbssnet.com
- Amelda, B., Alamsjah, F., & Elidjen. (2021). Does the Digital Marketing Capability of Indonesian Banks Align with Digital Leadership and Technology Capabilities on Company Performance? *CommIT Journal*, 15(1), 9–17. <https://doi.org/10.21512/commit.v15i1.6663>
- Apasrawirote, D., Yawised, K., & Muneesawang, P. (2022). Digital marketing capability: the mystery of business capabilities. *Marketing Intelligence and Planning*, 40(4), 477–496. <https://doi.org/10.1108/MIP-11-2021-0399>
- Armstrong & Kotler. (2018). Principles of Marketing. *New York: Pearson International.*, 735.
- Berg, T., Burg, V., Gombović, A., & Puri, M. (2020). On the Rise of FinTechs: Credit Scoring Using Digital Footprints. *Review of Financial Studies*, 33(7), 2845–2897. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhz099>
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Jin, J., Wang, L., & Chow, W. S. (2014). IT capability and organizational performance: The roles of business process agility and environmental factors. *European Journal of Information Systems*, 23(3), 326–342. <https://doi.org/10.1057/ejis.2013.4>
- Chinakidzwa, M., & Phiri, M. (2020). Impact of digital marketing capabilities on market performance of small to medium enterprise agro-processors in Harare, Zimbabwe. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 746–757. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12149>
- Clark, B. H., Abela, A. V., & Ambler, T. (2006). An information processing model of marketing performance measurement. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(3), 191–208. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679140302>
- Dlodlo, N., & Dhurup, M. (2013). Drivers of e-marketing adoption among small and medium enterprises (SMEs) and variations with age of business owners. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(14), 53–66. <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n14p53>
- Fatima Wang King's. (2020). Digital marketing capabilities in international firms: a relational dynamic capabilities approach Fatima. *International Marketing Review*, 58(2), 457–486.
- Gao, Y. (2010). Measuring marketing performance: a review and a framework. *The Marketing Review*, 10(1), 25–40. <https://doi.org/10.1362/146934710x488924>
- Hanafizadeh, P., Behboudi, M., Ahadi, F., & Varkani, F. G. (2012). Internet advertising adoption: A structural equation model for Iranian SMEs. *Internet Research*, 22(4), 499–526. <https://doi.org/10.1108/10662241211251015>
- Heininger, R. (2012). Requirements for business process management systems supporting business process agility. *Communications in Computer and Information Science*, 284 CCIS, 168–180. https://doi.org/10.1007/978-3-642-29294-1_12

- Herhausen, D., Miočević, D., Morgan, R. E., & Kleijnen, M. H. P. (2020). The digital marketing capabilities gap. *Industrial Marketing Management*, 90(March), 276–290. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.022>
- Homburg, C., & Wielgos, D. M. (2022). The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(4), 666–688. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00858-7>
- Jianjun, H., Yao, Y., Hameed, J., Kamran, H. W., Nawaz, M. A., Aqdas, R., & Patwary, A. K. (2021). The Role of Artificial and Nonartificial Intelligence in the New Product Success with Moderating Role of New Product Innovation: A Case of Manufacturing Companies in China. *Complexity*, 2021. <https://doi.org/10.1155/2021/8891298>
- Kale, E., Aknar, A., & Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management*, 78(January 2018), 276–283. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.09.010>
- Kaleka, A., & Morgan, N. A. (2019). How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets. *Industrial Marketing Management*, 78, 108–121. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.02.001>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kiron, D. (2015). Is Your Business Ready for a Digital Future? *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 37–44.
- Kannan, P. K., & Li, H. “Alice.” (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
- Khin, S., & Ho, T. C. F. (2019). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 177–195. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2018-0083>
- Kim, A. J., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, 65(10), 1480–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.014>
- Korkpoe, C. H., & Nyarku, K. M. (2013). Building an Organizational Culture that Promotes Innovation in IT Firms. *International Journal of Strategic Information Technology and Applications*, 4(1), 1–14. <https://doi.org/10.4018/jsita.2013010101>
- Ku, E. C. S. (2022). Developing business process agility: Evidence from inter-organizational information systems of airlines and travel agencies. *Journal of Air Transport Management*, 103(June), 102247. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2022.102247>
- Kurniawan, R., Budiastuti, D., Hamsal, M., & Kosasih, W. (2021). Nking capability and firm performanceetwor: the mediating role of market orientation and business process agility. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 36(9), 1646–1664. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2020-0023>
- Lee, Y. K., Kim, S. H., Seo, M. K., & Hight, S. K. (2015). Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 28–37. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.09.008>

- Liu, H. M., & Yang, H. F. (2019). Network resource meets organizational agility: Creating an idiosyncratic competitive advantage for SMEs. *Management Decision*, 58(1), 58–75. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-1061>
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123(February 2020), 642–656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>
- Mathiassen, L., & Pries-Heje, J. (2006). Business agility and diffusion of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 116–119. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000610>
- Mishra, P., Pandey, C. M., Singh, U., Gupta, A., Sahu, C., & Keshri, A. (2019). Descriptive statistics and normality tests for statistical data. *Annals of Cardiac Anaesthesia*, 22(1), 67–72. https://doi.org/10.4103/aca.ACA_157_18
- Morgan, N. A., Clark, B. H., & Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: Integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research*, 55(5), 363–375. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00162-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00162-4)
- Muninger, M. I., Hammedi, W., & Mahr, D. (2019). The value of social media for innovation: A capability perspective. *Journal of Business Research*, 95(October 2018), 116–127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.012>
- Nasiri, M., Ukko, J., Saunila, M., Rantala, T., & Rantanen, H. (2020). Digital-related capabilities and financial performance: the mediating effect of performance measurement systems. *Technology Analysis and Strategic Management*, 32(12), 1393–1406. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1772966>
- Nupur Krishna, M. D. I. (MDI), & Jagriti Singh, A. U. (2018). Factors Affecting B2B E-Commerce Adoption Decision: an Analysis of Indian Textile Industry. *Academy of Marketing Studies Journal*, 22(2), 1–10.
- Nuseir, M., & Refae, G. El. (2022). The effect of digital marketing capabilities on business performance enhancement: Mediating the role of customer relationship management (CRM). *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 295–304. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.1.008>
- Olazo Danzen. (2022). Measuring the level of Digital Marketing Capabilities, Digital Marketing Strategies and Challenges and Issues of SMEs in adopting Digital Marketing. *Journal of Marketing Advances and Practices*, 4(1), e-ISSN 2682-8170.
- Olson, E. M., Olson, K. M., Czaplewski, A. J., & Key, T. M. (2021). Business strategy and the management of digital marketing. *Business Horizons*, 64(2), 285–293. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.12.004>
- Pandey, N. (2015). Havells India Limited: Transition from an Industrial Brand to a Consumer Brand. *The Journal for Decision Makers*, 40(3), 383–387. <https://doi.org/10.1177/0256090915600296>

- Pandey, N., Nayal, P., & Rathore, A. S. (2020). Digital marketing for B2B organizations: structured literature review and future research directions. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(7), 1191–1204. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2019-0283>
- Rahman, M., Rodríguez-Serrano, M. Á., & Lambkin, M. (2017). Corporate social responsibility and marketing performance: The moderating role of advertising intensity. *Journal of Advertising Research*, 57(4), 368–378. <https://doi.org/10.2501/JAR-2017-047>
- Raschke, R. L. (2010). Process-based view of agility: The value contribution of IT and the effects on process outcomes. *International Journal of Accounting Information Systems*, 11(4), 297–313. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2010.09.005>
- Saputra, N., Sasanti, N., Alamsjah, F., & Sadeli, F. (2021). Strategic role of digital capability on business agility during COVID-19 era. *Procedia Computer Science*, 197(2021), 326–335. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.147>
- Schneckenberg, D., Benitez, J., Klos, C., Velamuri, V. K., & Spieth, P. (2021). Value creation and appropriation of software vendors: A digital innovation model for cloud computing. *Information and Management*, 58(4), 103463. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103463>
- Seethamraju, R., & Krishna Sundar, D. (2006). Influence of ERP systems on business process agility. *International Conference on Electronic Business (ICEB)*, 25(3), 137–149. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2013.05.001>
- Simon;, A. C. B. S. and B. S. E. K. S., & Department. (2015). Business leaders' views on the importance of strategic and dynamic capabilities for successful financial and non-financial business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(2), 177–196. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JEA-06-2013-0067>
- Sridhar, S., & Fang, E. (2019). New vistas for marketing strategy: digital, data-rich, and developing market (D3) environments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(6), 977–985. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00698-y>
- Surya WANASIDA, A., Bernarto, I., Sudibjo, N., & Purwanto, A. (2021). The Role of Business Capabilities in Supporting Organization Agility and Performance During the COVID-19 Pandemic: An Empirical Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 897–0911. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0897>
- Swafford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, N. N. (2006). A framework for assessing value chain agility. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(2), 118–140. <https://doi.org/10.1108/01443570610641639>
- Tallon, P. P., Hall, F., Ave, C., College, B., Hill, C., & Tallon, P. P. (2008). Inside the Adaptive Enterprise: An Information Technology Capabilities Perspective on Business Process Agility. *Research on Information Technology and Organizations*, (March).
- Tariq, E., Alshurideh, M., Akour, I., & Al-Hawary, S. (2022). The effect of digital marketing capabilities on organizational ambidexterity of the information technology sector.

International Journal of Data and Network Science, 6(2), 401–408.
<https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.12.014>

- Tarsakoo, P., & Charoensukmongkol, P. (2020). Dimensions of social media marketing capabilities and their contribution to business performance of firms in Thailand. *Journal of Asia Business Studies*, 14(4), 441–461. <https://doi.org/10.1108/JABS-07-2018-0204>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2009). Dynamic capabilities and strategic management. *Knowledge and Strategy*, 18(March), 77–116. <https://doi.org/10.1093/0199248540.003.0013>
- Teresa Piñeiro-Otero and Xabier Martínez-Rolán. (2016). Understanding Digital Marketing Basics and Actions. *Faculty of Communication Sciences, University of A Coruña*. Retrieved from <http://www.springer.com/series/11690>
- Trainor, K. J., Andzulis, J., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201–1208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.002>
- Trish Boyles. (2011). SMALL BUSINESS AND WEB 2.0: HOPE OR HYPE? Trish. *Entrepreneurial Executive*, 16(October 2016), 9–23.
- V. Sambamurthy, A. B. and V. G. (2003). Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 1–23.
- Vagnoni, E., & Khoddami, S. (2016). Designing competitiveness activity model through the strategic agility approach in a turbulent environment. *Foresight*, 18(6), 625–648. <https://doi.org/10.1108/FS-03-2016-0012>
- Van Oosterhout, M., Waarts, E., & Van Hillegersberg, J. (2006). Change factors requiring agility and implications for IT. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 132–145. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000601>
- Wang, F. (2020). Digital marketing capabilities in international firms: a relational perspective. *International Marketing Review*, 37(3), 559–577. <https://doi.org/10.1108/IMR-04-2018-0128>
- Wibisurya, I. (2018). The Effect of Digital Marketing Implementation through Location Based Advertising on Customer's Purchase Intention. *Binus Business Review*, 9(2), 153–161. <https://doi.org/10.21512/bbr.v9i2.4618>
- Zhao, H., & Wu, Q. H. (2014). Custom service support management information system. *Applied Mechanics and Materials*, 687–691, 4840–4843. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMM.687-691.4840>
- Zhou, J., Mavondo, F. T., & Saunders, S. G. (2019). The relationship between marketing agility and financial performance under different levels of market turbulence. *Industrial Marketing Management*, 83(October 2017), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.008>