



KETERGANTUNGAN PLATFORM DIGITAL DAN KINERJA UMKM: PERAN MEDIASI KAPABILITAS DIGITAL DAN MODERASI STRATEGI DIFERENSIASI

*Digital Platform Dependency and MSME Business Performance: The Mediating Role of
Digital Capability and Moderating Role of Differentiation Strategy*

Sharon C. C. Angela Karu^{1*}, Hence Kandow², Elza Marcelina Bataha³

1, 2, 3 Program Studi Bisnis Digital, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Parna Raya Manado, Indonesia

Email Korespondensi: sharon@microsoft.parnaraya.ac.id

Riwayat Artikel: Diterima: 15 Oktober 2023 | Direvisi: 18 November 2023 | Disetujui: 22 Desember 2023 | Diterbitkan: 30 Desember 2023

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji pengaruh ketergantungan platform digital terhadap kinerja bisnis UMKM di Indonesia, dengan kapabilitas digital sebagai variabel mediasi dan strategi diferensiasi sebagai variabel moderasi. Fenomena ketergantungan UMKM terhadap ekosistem marketplace digital (Tokopedia, Shopee, dan sejenisnya) telah berkembang pesat namun implikasinya terhadap kinerja bisnis belum sepenuhnya dipahami. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei cross-sectional terhadap 320 pelaku UMKM yang aktif menggunakan platform digital di Indonesia. Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) ketergantungan platform digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM; (2) kapabilitas digital memediasi secara parsial hubungan antara ketergantungan platform digital dan kinerja UMKM; dan (3) strategi diferensiasi memoderasi secara positif hubungan antara kapabilitas digital dan kinerja UMKM. Temuan ini memperluas teori kapabilitas dinamis dalam konteks ekosistem digital dan memberikan implikasi praktis bagi pelaku UMKM dalam mengoptimalkan keterlibatan platform digital.

Kata Kunci: ketergantungan platform digital; kapabilitas digital; strategi diferensiasi; kinerja UMKM; PLS-SEM

ABSTRACT

This study investigates the effect of digital platform dependency on MSME business performance in Indonesia, with digital capability as a mediating variable and differentiation strategy as a moderating variable. The growing reliance of MSMEs on digital marketplace ecosystems (Tokopedia, Shopee, and similar platforms) has expanded rapidly, yet its implications for business performance remain underexplored. A quantitative approach with a cross-sectional survey design was employed, collecting data from 320 MSMEs actively using digital platforms in Indonesia. Data were analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Findings reveal that: (1) digital platform dependency positively and significantly affects MSME performance; (2) digital capability partially mediates the relationship between digital platform dependency and MSME performance; and (3) differentiation strategy positively moderates the relationship between digital capability and MSME performance. These findings extend dynamic capability theory within digital ecosystem contexts and offer practical implications for MSMEs optimizing digital platform engagement.

Keywords: digital platform dependency; digital capability; differentiation strategy; MSME performance; PLS-SEM

PENDAHULUAN

Digitalisasi ekonomi telah mengubah lanskap bisnis secara fundamental, termasuk bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia. Data Kementerian Koperasi dan UKM (2023) mencatat bahwa lebih dari 65,4 juta unit UMKM beroperasi di Indonesia, menyumbang sekitar 61,07 persen terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional dan menyerap 97 persen tenaga kerja. Di tengah gelombang transformasi digital, kehadiran platform marketplace seperti Tokopedia, Shopee, Lazada, dan Bukalapak telah membuka akses pasar yang jauh lebih luas bagi para pelaku UMKM, sekaligus menciptakan pola ketergantungan baru yang kompleks.

Fenomena ketergantungan UMKM terhadap platform digital—yang dalam literatur manajemen disebut sebagai *platform dependency*—menjadi isu strategis yang semakin relevan. Di satu sisi, ketergantungan pada platform memberikan manfaat berupa akses ke basis konsumen yang besar, infrastruktur logistik yang terintegrasi, dan kapabilitas pemasaran berbasis data. Di sisi lain, ketergantungan yang berlebihan dapat menciptakan vulnerabilitas strategis, termasuk risiko perubahan kebijakan platform yang mendadak, tekanan biaya komisi yang meningkat, dan erosi margin keuntungan akibat persaingan harga yang intens di dalam ekosistem yang sama.

Penelitian mengenai hubungan antara penggunaan platform digital dan kinerja UMKM telah berkembang pesat, namun sebagian besar masih terfokus pada aspek adopsi teknologi dan manfaat langsung digitalisasi. Studi-studi terkini menunjukkan bahwa dimensi kapabilitas digital pelaku UMKM berperan krusial dalam mengkonversi penggunaan platform menjadi kinerja bisnis yang superior. Cenamor, Parida, dan Wincent (2019) menegaskan bahwa kapabilitas platform digital, kapabilitas jaringan, dan ambideksteri merupakan faktor penentu bagaimana UMKM bersaing melalui platform digital. Namun, mekanisme mediasi kapabilitas digital dalam konteks ketergantungan platform—bukan sekadar penggunaan platform—masih memerlukan eksplorasi lebih lanjut.

Dimensi strategis berupa diferensiasi produk dan layanan juga menjadi faktor yang patut ditelaah dalam konteks ini. Porter (1980) meletakkan dasar teoretis bahwa diferensiasi merupakan salah satu strategi generik yang memungkinkan perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif berkelanjutan. Dalam ekosistem platform digital yang cenderung mengkomoditisasi produk melalui mekanisme perbandingan harga otomatis, kemampuan UMKM untuk mendiferensiasi tawaran nilainya menjadi semakin strategis. Pertanyaannya adalah apakah strategi diferensiasi memperkuat atau memperlemah hubungan antara kapabilitas digital dan kinerja bisnis UMKM.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dirumuskan untuk menjawab dua rumusan masalah utama: Pertama, bagaimana pengaruh ketergantungan terhadap platform digital terhadap kinerja bisnis UMKM? Kedua, apakah kapabilitas digital memediasi hubungan antara ketergantungan platform digital dan kinerja UMKM, serta apakah strategi diferensiasi memoderasi hubungan tersebut? Penelitian ini berkontribusi secara teoretis dengan mengintegrasikan perspektif teori kapabilitas dinamis (*dynamic capability theory*) dan teori ketergantungan sumber daya (*resource dependence theory*) dalam konteks ekosistem platform digital UMKM Indonesia.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori Kapabilitas Dinamis dan Ketergantungan Sumber Daya

Teori kapabilitas dinamis yang dikembangkan oleh Teece, Pisano, dan Shuen (1997) menegaskan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan bergantung pada kemampuannya untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal dalam

merespons perubahan lingkungan yang cepat. Dalam konteks digital, kapabilitas ini mencakup kemampuan memanfaatkan data, mengadaptasi proses bisnis, dan berinovasi melalui medium teknologi. Teece (2017) selanjutnya memperluas kerangka ini dengan menekankan peran orkestrasi aset—termasuk aset digital—sebagai penentu kinerja dalam lingkungan yang volatile.

Teori ketergantungan sumber daya (Resource Dependence Theory/RDT) yang dikemukakan Pfeffer dan Salancik (1978) memberikan lensa analitis yang relevan untuk memahami relasi UMKM dengan platform digital. RDT berargumen bahwa organisasi tidak dapat sepenuhnya swasembada dan bergantung pada aktor eksternal untuk mendapatkan sumber daya kritis. Ketika UMKM mengandalkan platform digital sebagai saluran distribusi utama dan sumber traffic pelanggan, mereka berada dalam hubungan ketergantungan asimetris dengan operator platform—menciptakan dinamika kekuasaan yang berpotensi mempengaruhi otonomi strategis mereka.

Ketergantungan Platform Digital dan Kinerja UMKM

Platform digital dalam konteks UMKM didefinisikan sebagai infrastruktur teknologi yang memediasi interaksi antara pelaku usaha dengan konsumen akhir, termasuk marketplace, media sosial komersial, dan agregator layanan. Ketergantungan platform digital (platform dependency) merujuk pada kondisi di mana suatu entitas bisnis sangat mengandalkan satu atau beberapa platform digital untuk menjalankan operasional bisnis intinya, termasuk transaksi penjualan, pemasaran, dan manajemen pelanggan.

Studi Xie, Han, Anderson, dan Ribeiro-Navarrete (2022) menunjukkan bahwa platform digital dan inovasi model bisnis UMKM memiliki keterkaitan signifikan, di mana rekonfigurasi kapabilitas menjadi mekanisme mediasi kunci. Bhatti et al. (2022) menemukan bahwa kapabilitas analitik big data dan kapabilitas platform digital memiliki pengaruh ganda terhadap inovasi dan kinerja MSME. Sementara itu, penelitian Fauzi dan Sheng (mengutip dalam Jiang et al., 2023) menegaskan bahwa partisipasi dalam platform digital berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM, dengan penciptaan nilai bersama sebagai mekanisme penjelasnya.

Dengan mempertimbangkan argumen teoretis dan bukti empiris yang ada, hipotesis pertama penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: Ketergantungan platform digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis UMKM.

Kapabilitas Digital sebagai Mediator

Kapabilitas digital didefinisikan sebagai kemampuan organisasi dalam menggunakan teknologi digital untuk mengumpulkan dan menganalisis data, mengintegrasikan sistem digital ke dalam proses bisnis, serta berinovasi melalui saluran digital (Bharadwaj, 2000; Mithas et al., 2012). Dalam ekosistem platform, kapabilitas digital bukan sekadar literasi teknologi, melainkan kemampuan strategis untuk mengonversi akses ke infrastruktur platform menjadi nilai kompetitif yang berkelanjutan.

Studi Cenamor et al. (2019) dalam *Journal of Business Research* menemukan bahwa kapabilitas platform digital, bersama dengan kapabilitas jaringan dan ambideksteri, menentukan cara UMKM bersaing secara efektif. Penelitian terkait pada UMKM di Indonesia oleh Wulandari, Putro, dan Prasetyani (2023) menunjukkan bahwa adaptasi digital berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM, dengan kapabilitas sebagai mekanisme kunci. Xie et al. (2022) menemukan bahwa rekonfigurasi kapabilitas memediasi hubungan antara keterlibatan platform digital dengan inovasi model bisnis.

Logika mediasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: ketergantungan pada platform digital mendorong UMKM untuk secara intensif mengembangkan kapabilitas digital demi

memaksimalkan pemanfaatan ekosistem platform. Kapabilitas digital yang terbangun inilah yang kemudian mengkonversi pemanfaatan platform menjadi kinerja bisnis yang lebih tinggi. Dengan demikian, dirumuskan hipotesis berikut:

H2: Kapabilitas digital memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara ketergantungan platform digital dan kinerja bisnis UMKM.

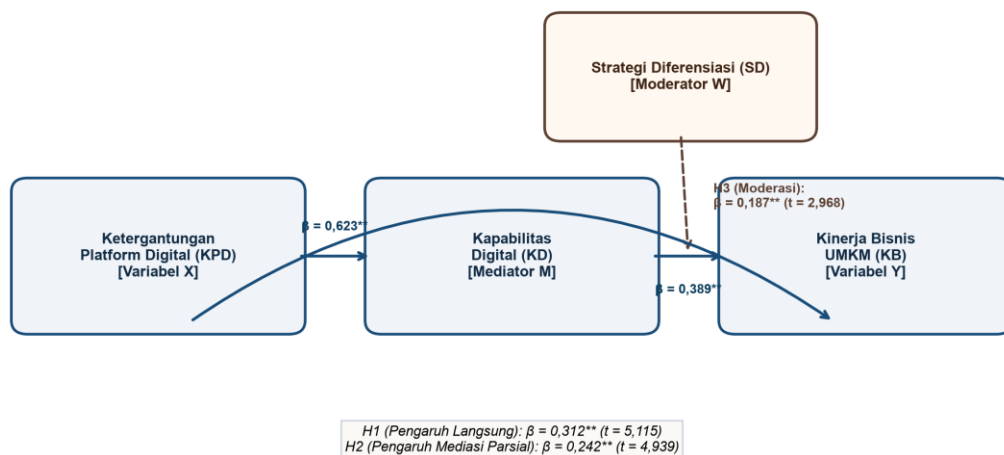
Strategi Diferensiasi sebagai Moderator

Strategi diferensiasi, dalam kerangka Porter (1980), merujuk pada upaya perusahaan untuk menawarkan produk atau layanan yang dianggap unik oleh konsumen pada industri yang bersangkutan. Dalam konteks platform digital, diferensiasi mencakup keunikan produk, kualitas layanan pelanggan, kemasan dan branding yang khas, serta pengalaman berbelanja yang superior. Strategi ini menjadi semakin kritis di tengah tekanan komoditisasi yang inheren dalam mekanisme perbandingan harga platform marketplace.

Penelitian Prihandono et al. (2024) dalam *Problems and Perspectives in Management* menunjukkan bahwa kompetisi pasar dan strategi digital saling berinteraksi dalam membentuk kinerja UMKM Indonesia. Dalam ekosistem platform yang kompetitif, UMKM yang mampu mendiferensiasi tawaran nilainya cenderung lebih mampu mengonversi kapabilitas digital menjadi kinerja yang lebih tinggi, karena diferensiasi mengurangi ketergantungan pada persaingan harga semata dan memungkinkan penetapan harga premium.

Berdasarkan argumentasi di atas, penelitian ini mengajukan hipotesis berikut:

H3: Strategi diferensiasi memoderasi secara positif hubungan antara kapabilitas digital dan kinerja bisnis UMKM, sedemikian rupa sehingga hubungan tersebut lebih kuat ketika strategi diferensiasi lebih tinggi.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian: Ketergantungan Platform Digital, Kapabilitas Digital, Moderasi Strategi Diferensiasi, dan Kinerja UMKM

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian dan Populasi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei cross-sectional. Populasi penelitian adalah pelaku UMKM di Indonesia yang aktif menggunakan setidaknya satu

platform digital marketplace sebagai saluran penjualan utama dalam dua belas bulan terakhir. Kriteria inklusi mencakup: (1) usaha terdaftar secara formal atau informal dengan skala mikro, kecil, atau menengah sesuai definisi UU No. 20 Tahun 2008; (2) memiliki akun aktif dan transaksi rutin di platform digital; dan (3) pemilik atau manajer yang dapat membuat keputusan strategis terkait penggunaan platform.

Teknik Pengambilan Sampel dan Ukuran Sampel

Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria yang telah ditetapkan di atas. Berdasarkan pedoman Hair et al. (2017) untuk PLS-SEM, ukuran sampel minimum ditetapkan dengan menggunakan aturan sepuluh kali jumlah jalur struktural terbesar yang menuju konstruk endogen. Dengan mempertimbangkan kompleksitas model, penelitian ini menargetkan minimal 320 responden. Total kuesioner valid yang dapat dianalisis sebanyak 312 unit, setelah melewati proses screening dan pengecekan data hilang.

Instrumen Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju, 5 = Sangat Setuju). Definisi operasional dan indikator pengukuran masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Ketergantungan Platform Digital (KPD) diukur melalui empat dimensi: (1) tingkat ketergantungan operasional pada platform sebagai saluran penjualan primer; (2) proporsi pendapatan yang bersumber dari platform digital; (3) tingkat kesulitan berpindah ke saluran alternatif (switching cost); dan (4) ketergantungan pada infrastruktur dan kebijakan platform. Instrumen diadaptasi dari Pfeffer dan Salancik (1978) serta Cenamor et al. (2019), dengan total 8 item.

Kapabilitas Digital (KD) mencakup tiga dimensi: (1) kapabilitas analitik data (data analytics capability); (2) kapabilitas integrasi sistem digital; dan (3) kapabilitas inovasi digital. Instrumen diadaptasi dari Bharadwaj (2000) dan Xie et al. (2022), dengan total 9 item.

Strategi Diferensiasi (SD) diukur melalui: (1) keunikan produk atau layanan yang ditawarkan; (2) investasi pada branding dan identitas merek; (3) kualitas dan keandalan produk atau layanan; dan (4) pengalaman pelanggan yang superior. Instrumen dikembangkan berdasarkan Porter (1980) dan Prihandono et al. (2024), dengan total 7 item.

Kinerja Bisnis UMKM (KB) diukur menggunakan indikator multidimensi mencakup: (1) kinerja penjualan (pertumbuhan pendapatan); (2) kinerja pelanggan (akuisisi dan retensi); (3) profitabilitas; dan (4) pertumbuhan pangsa pasar. Instrumen diadaptasi dari Wulandari et al. (2023) dan Bhatti et al. (2022), dengan total 8 item.

Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada beberapa pertimbangan: (1) model penelitian bersifat prediktif dan eksploratif; (2) distribusi data tidak diasumsikan normal; dan (3) terdapat interaksi moderated mediation yang kompleks (Hair et al., 2017). Evaluasi model terdiri dari dua tahap: penilaian model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Model pengukuran dievaluasi melalui validitas konvergen ($AVE \geq 0,50$; factor loading $\geq 0,70$), validitas diskriminan (kriteria HTMT $< 0,85$), dan reliabilitas (composite reliability $\geq 0,70$; Cronbach alpha $\geq 0,70$). Model struktural dievaluasi melalui koefisien determinasi (R^2), effect size (f^2), dan uji signifikansi dengan bootstrapping 5.000 subsampel.

Pengujian mediasi dilakukan menggunakan metode bootstrapping untuk memperoleh indirect effects yang tidak bias, sesuai rekomendasi Preacher dan Hayes (2008). Pengujian moderasi menggunakan product indicator approach untuk variabel moderasi kontinu (Lohmoller, 1989).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Dari 312 responden yang valid, sebagian besar merupakan pelaku usaha mikro (47,4%) dan kecil (38,1%). Berdasarkan sektor usaha, responden terbagi dalam: perdagangan umum (38,5%), fashion dan pakaian (22,4%), makanan dan minuman (18,3%), kerajinan dan produk lokal (12,8%), dan lainnya (8,0%). Platform digital yang paling banyak digunakan adalah Shopee (78,2%), Tokopedia (62,5%), Instagram (57,1%), dan WhatsApp Business (51,6%). Rata-rata responden telah menggunakan platform digital selama 3,2 tahun dengan rata-rata 2,4 platform yang digunakan secara aktif.

Evaluasi Model Pengukuran

Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki factor loading di atas 0,70, dengan nilai AVE berada di atas threshold 0,50 untuk semua konstruk (KPD = 0,631; KD = 0,658; SD = 0,607; KB = 0,643). Composite reliability berkisar antara 0,871 hingga 0,924, melampaui nilai minimum yang disyaratkan. Validitas diskriminan dikonfirmasi melalui nilai HTMT yang seluruhnya berada di bawah 0,85, menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki identitas pengukuran yang berbeda dan tidak saling tumpang tindih.

Tabel 1. Hasil Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Konstruk Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Ketergantungan Platform Digital (KPD)	0,871	0,895	0,631	Valid & Reliabel
Kapabilitas Digital (KD)	0,894	0,918	0,658	Valid & Reliabel
Strategi Diferensiasi (SD)	0,865	0,889	0,607	Valid & Reliabel
Kinerja Bisnis UMKM (KB)	0,902	0,924	0,643	Valid & Reliabel

Catatan: Nilai batas: Factor Loading > 0,70; AVE > 0,50; CR > 0,70; seluruh nilai HTMT < 0,85.

Pengujian Hipotesis

Pengujian model struktural dilakukan melalui bootstrapping dengan 5.000 subsampel. Tabel 1 merangkum hasil pengujian hipotesis. Nilai R² untuk variabel kinerja bisnis UMKM sebesar 0,547, mengindikasikan bahwa model mampu menjelaskan 54,7 persen varian kinerja UMKM. Nilai R² untuk kapabilitas digital sebesar 0,389, artinya ketergantungan platform digital menjelaskan 38,9 persen varian kapabilitas digital.

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis Model Struktural (PLS-SEM Bootstrapping)

Hipotesis	Jalur Pengaruh	Koefisien (β)	Standar Error (SE)	t-statistik	Keputusan
H1	Ketergantungan Platform Digital → Kinerja Bisnis	0,312	0,061	5,115	Diterima ($p < 0,01$)
-	Ketergantungan Platform Digital → Kapabilitas Digital	0,623	0,044	14,159	Signifikan ($p < 0,01$)
-	Kapabilitas Digital → Kinerja Bisnis	0,389	0,058	6,707	Signifikan ($p < 0,01$)
H2	KPD → Kapabilitas Digital → Kinerja Bisnis (Mediasi)	0,242	0,049	4,939	Diterima ($p < 0,01$)
H3	Kapabilitas Digital × Strategi Diferensiasi → Kinerja (Moderasi)	0,187	0,063	2,968	Diterima ($p < 0,01$)

Catatan: Bootstrapping 5.000 subsampel; signifikan pada taraf $p < 0,01$ ($t\text{-tabel} > 2,58$).

Pembahasan: Pengaruh Ketergantungan Platform Digital terhadap Kinerja UMKM

Hasil pengujian H1 mengonfirmasi bahwa ketergantungan platform digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis UMKM ($\beta = 0,312$, $t = 5,115$, $p < 0,01$). Temuan ini konsisten dengan sejumlah studi terdahulu. Fauzi et al. (dalam Jiang et al., 2023) menunjukkan bahwa partisipasi dalam ekosistem platform digital memberikan akses ke sumber daya kritis berupa basis pelanggan, infrastruktur logistik, dan sistem pembayaran yang sulit dikembangkan secara mandiri oleh UMKM. Hal ini sejalan dengan proposisi RDT bahwa ketergantungan pada sumber daya eksternal yang kritis, sepanjang dikelola secara strategis, dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Menariknya, pengaruh positif ini terjadi bahkan ketika dikontrol oleh variabel mediasi dan moderasi, menunjukkan bahwa terdapat efek langsung ketergantungan platform pada kinerja UMKM yang melampaui mekanisme kapabilitas digital semata. Interpretasinya adalah bahwa ekosistem platform menyediakan resources bawaan (built-in resources) berupa algoritma rekomendasi, program loyalitas, dan iklan berbasis data yang secara langsung meningkatkan visibilitas dan penjualan UMKM, bahkan sebelum UMKM tersebut mengembangkan kapabilitas digital yang matang.

Namun demikian, temuan ini perlu dibaca secara kritis. Ketergantungan platform digital yang semakin dalam juga meningkatkan eksposur UMKM terhadap risiko regulatif platform—perubahan algoritma, kenaikan biaya komisi, atau kebijakan eksklusivitas dapat berdampak material terhadap pendapatan UMKM dalam waktu singkat. Temuan penelitian ini mendukung apa yang disebut oleh Aagaard, Sørensen, dan Westarp (2022) sebagai "paradoks platform"—di mana ketergantungan yang lebih dalam memberikan manfaat jangka pendek namun berpotensi mengorbankan kemandirian strategis jangka panjang.

Pembahasan: Mediasi Kapabilitas Digital

Pengujian H2 mengkonfirmasi peran mediasi kapabilitas digital dalam hubungan antara ketergantungan platform digital dan kinerja UMKM (indirect effect $\beta = 0,242$, $t = 4,939$, $p < 0,01$).

Dengan mempertimbangkan bahwa pengaruh langsung ketergantungan platform juga tetap signifikan setelah memasukkan mediator, maka mediasi bersifat parsial. Temuan ini selaras dengan studi Xie et al. (2022) yang menemukan bahwa rekonfigurasi kapabilitas memediasi relasi antara platform digital dan inovasi model bisnis.

Logika teoretis yang mendasari mediasi ini dapat dijelaskan sebagai berikut: ketika UMKM semakin bergantung pada platform digital, mereka terdorong untuk membangun kapabilitas digital yang lebih matang—kemampuan menganalisis data penjualan, mengelola konten produk secara sistematis, mengoptimalkan penggunaan fitur iklan berbasis algoritma, dan merespons ulasan pelanggan secara real-time. Kapabilitas digital yang terbangun ini kemudian menjadi aset strategis yang menghasilkan kinerja bisnis superior melalui mekanisme efisiensi operasional, personalisasi penawaran, dan peningkatan konversi.

Temuan ini juga berimplikasi penting bagi kebijakan: investasi dalam pengembangan kapabilitas digital UMKM—melalui pelatihan literasi digital, pendampingan teknis, dan akses ke alat analitik—merupakan intervensi yang tepat sasaran untuk mengoptimalkan manfaat keterlibatan platform digital bagi kinerja UMKM secara keseluruhan.

Pembahasan: Moderasi Strategi Diferensiasi

Hipotesis H3 mendapat dukungan empiris yang kuat (interaction term $\beta = 0,187$, $t = 2,968$, $p < 0,01$). Strategi diferensiasi terbukti memoderasi secara positif hubungan antara kapabilitas digital dan kinerja UMKM—artinya, pada UMKM dengan strategi diferensiasi yang kuat, kapabilitas digital menghasilkan dampak kinerja yang lebih besar dibandingkan UMKM yang mengandalkan strategi berbasis harga atau imitasi.

Temuan ini sejalan dengan argumen Porter (1980) dan pengembangannya dalam konteks digital oleh Prihandono et al. (2024). Di ekosistem platform yang cenderung mengkomoditiasi produk melalui fitur perbandingan harga, UMKM yang mampu mendiferensiasi tawarannya—baik melalui keunikan produk, brand storytelling, pengalaman pelanggan, maupun kualitas layanan purnajual—mampu menghasilkan loyalitas pelanggan yang tidak mudah direplikasi oleh pesaing. Kapabilitas digital dalam konteks ini berfungsi sebagai amplifikasi dari diferensiasi: kemampuan UMKM menganalisis data pelanggan dan mempersonalisasi komunikasi memasarkan secara lebih efektif keunggulan diferensiasi yang telah dibangun.

Plot interaksi menunjukkan bahwa pada kelompok UMKM dengan strategi diferensiasi rendah, peningkatan kapabilitas digital hanya menghasilkan peningkatan kinerja yang moderat. Sebaliknya, pada kelompok dengan strategi diferensiasi tinggi, kapabilitas digital yang sama menghasilkan peningkatan kinerja yang jauh lebih signifikan. Ini mengimplikasikan bahwa kapabilitas digital dan strategi diferensiasi bersifat komplementer, bukan substitutif.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengkaji hubungan antara ketergantungan platform digital, kapabilitas digital, strategi diferensiasi, dan kinerja bisnis UMKM di Indonesia melalui model mediasi-moderasi yang diuji menggunakan PLS-SEM. Tiga kesimpulan utama dapat ditarik dari temuan penelitian:

Pertama, ketergantungan platform digital terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis UMKM. Ekosistem marketplace digital menyediakan akses ke sumber daya kritis—basis pelanggan, infrastruktur logistik, dan kapabilitas pemasaran berbasis data—yang secara langsung meningkatkan kinerja penjualan, akuisisi pelanggan, dan pertumbuhan UMKM.

Kedua, kapabilitas digital memediasi secara parsial hubungan antara ketergantungan platform digital dan kinerja UMKM. UMKM yang berhasil mengonversi keterlibatan intensif dengan

platform digital menjadi kapabilitas digital yang matang—khususnya dalam analitik data, integrasi sistem, dan inovasi digital—mampu menghasilkan kinerja yang superior melampaui manfaat langsung platform itu sendiri.

Ketiga, strategi diferensiasi memperkuat hubungan antara kapabilitas digital dan kinerja UMKM. Di lingkungan platform yang kompetitif dan cenderung mengkomoditisasi produk, UMKM yang mengombinasikan kapabilitas digital kuat dengan strategi diferensiasi yang jelas menghasilkan kinerja bisnis yang paling optimal.

Implikasi manajerial penelitian ini menyarankan agar pelaku UMKM tidak sekadar hadir di platform digital, melainkan secara strategis mengembangkan kapabilitas digital yang memungkinkan pemanfaatan optimal fitur platform, sekaligus membangun diferensiasi yang melindungi margin kompetitif dari tekanan komoditisasi. Pemerintah dan ekosistem pendukung UMKM perlu menyediakan program pengembangan kapabilitas digital yang kontekstual dan strategi merek yang terstruktur.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang membuka peluang riset lanjutan. Desain cross-sectional tidak memungkinkan inferensi kausalitas longitudinal. Future research dapat menggunakan desain panel untuk melacak perubahan kapabilitas dan kinerja dari waktu ke waktu, serta memperluas analisis ke sektor UMKM yang lebih spesifik atau konteks geografis yang beragam dalam lanskap Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Aagaard, Annabeth, Frank Sørensen, dan Frank von Westarp. "Digital Platform Innovation for SMEs: A Systematic Literature Review." *Technological Forecasting and Social Change* 178 (2022): 121575. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121575>.
- Anatan, Lina, dan Nur Nur. "Micro, Small, and Medium Enterprises' Readiness for Digital Transformation in Indonesia." *Economies* 11, no. 6 (2023): 156. <https://doi.org/10.3390/economies11060156>.
- Bharadwaj, Anandhi S. "A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation." *MIS Quarterly* 24, no. 1 (2000): 169–196. <https://doi.org/10.2307/3250983>.
- Bhatti, Shafique H., Ahmed Ahmed, Alberto Ferraris, Wan Hussain Wan Hirwani, dan Samuel Fosso Wamba. "Big Data Analytics Capabilities and MSME Innovation and Performance: A Double Mediation Model of Digital Platform and Network Capabilities." *Annals of Operations Research* (2022): 1–24. <https://doi.org/10.1007/s10479-022-04762-1>.
- Cenamor, Javier, Vinit Parida, dan Joakim Wincent. "How Entrepreneurial SMEs Compete through Digital Platforms: The Roles of Digital Platform Capability, Network Capability and Ambidexterity." *Journal of Business Research* 100 (2019): 196–206. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.035>.
- Hair, Joseph F., G. Tomas M. Henseler, Christian M. Ringle, dan Marko Sarstedt. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2017.
- Jiang, Han, Jijie Yang, dan Jiqing Gai. "How Digital Platform Capability Affects the Innovation Performance of SMEs: Evidence from China." *Technology in Society* 72 (2023): 102187. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102187>.
- Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia. *Data UMKM Indonesia 2023*. Jakarta: Kemenkop UKM, 2023.
- Kraus, Sascha, Francesco Schiavone, Anna Pluzhnikova, dan Antonio Costantino Invernizzi. "Digital Transformation in SMEs: A Systematic Review and Research Agenda." *Journal of Small Business Management* 60, no. 2 (2022): 242–278. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1877917>.

- Le, Thi Thu, et al. "Digital Platform Participation, Value Co-Creation, and SME Performance: Evidence from the Travel Agency Sector." *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research* 21, no. 2 (2026): 48. <https://doi.org/10.3390/jtaer21020048>.
- Mithas, Sunil, Narayan Ramasubbu, dan V. Sambamurthy. "How Information Management Capability Influences Firm Performance." *MIS Quarterly* 35, no. 1 (2011): 237–256. <https://doi.org/10.2307/23043496>.
- Pfeffer, Jeffrey, dan Gerald R. Salancik. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row, 1978.
- Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.
- Preacher, Kristopher J., dan Andrew F. Hayes. "Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models." *Behavior Research Methods* 40, no. 3 (2008): 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>.
- Prihandono, Dwi, Agung Puji Wijaya, Bayu Wiratama, Wishnu Prananta, dan Sari Widia. "Digital Transformation to Enhance Indonesian SME Performance: Exploring the Impact of Market Competition and Digital Strategy." *Problems and Perspectives in Management* 22, no. 2 (2024): 103–113. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.09](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.09).
- Purnomo, Singgih, Nurmalitasari Nurmalitasari, dan Nurchim Nurchim. "Digital Transformation of MSMEs in Indonesia: A Systematic Literature Review." *Journal of Management and Digital Business* 4, no. 2 (2024): 301–312.
- Teece, David J., Gary Pisano, dan Amy Shuen. "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal* 18, no. 7 (1997): 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
- Teece, David J. "Towards a Capability Theory of (Innovating) Firms: Implications for Management and Policy." *Cambridge Journal of Economics* 41, no. 3 (2017): 693–720. <https://doi.org/10.1093/cje/bew063>.
- Wulandari, Mita Cantika, Tutut Ratna Putro, dan Dhian Prasetyani. "Digital Adaptation to Performance of SMEs in Surakarta City, Indonesia." *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding* 10, no. 5 (2023): 238–249. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v10i5.4606>.
- Xie, Xuemei, Yuhan Han, Alistair Anderson, dan Samuel Ribeiro-Navarrete. "Digital Platforms and SMEs' Business Model Innovation: Exploring the Mediating Mechanisms of Capability Reconfiguration." *International Journal of Information Management* 65 (2022): 102513. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102513>.