E-ISSN: 3025-0994
Halaman 2929-2939
Volume 4 Nomor 4 Tahun 2026

Eksplorasi Digital Marketing Capability Pada UMKM Kuliner Dalam Membangun Keunggulan Bersaing di Kota Tomohon

Marvel Mosain Montolalu[1], Kharies Dwi Manossoh Purnomo[2], Bidadari Yuritza Destilasilika[3]

[1,2,3] Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi, Manado, Indonesia
e-mail: montolalumarv@unsrat.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi Digital Marketing Capability (DMC) pada UMKM kuliner serta menjelaskan perannya dalam membangun keunggulan bersaing pada konteks daerah. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif pada UMKM kuliner di Kota Tomohon, Sulawesi Utara. Data utama diperoleh melalui wawancara mendalam semi-terstruktur terhadap 10 informan, terdiri atas 7 pemilik UMKM dan 3 pekerja. Analisis dilakukan secara iteratif melalui transkripsi dan pembersihan data, identifikasi meaning units, coding, focused coding, pengembangan tema, serta thematic analysis. Analisis menghasilkan 81 meaning units, 33 focused codes, enam tema inti, dan satu kategori kontekstual. Empat tema memanifestasikan DMC, yaitu Digital Channel Orchestration Capability, Digital Content & Visibility Capability, Digital Learning & Adaptive Capability, dan Digital Customer Engagement Capability. Temuan juga menunjukkan Resource Capacity & Operational Fit sebagai kondisi batas yang menentukan sejauh mana permintaan yang dihasilkan aktivitas digital dapat dikonversi menjadi manfaat bisnis. DMC memperluas jangkauan, meningkatkan discoverability, memfasilitasi transaksi, mempercepat feedback, dan mendukung fleksibilitas usaha, tetapi tidak menggantikan nilai inti produk dan layanan. Keunggulan bersaing yang lebih kuat terbentuk ketika DMC dikombinasikan dengan product/service value dan operational fit. Penelitian ini menegaskan perbedaan antara digital adoption dan digital capability serta memosisikan DMC sebagai enabler keunggulan bersaing, bukan sebagai sumber diferensiasi yang berdiri sendiri.

Kata Kunci: Digital Marketing Capability; Keunggulan Bersaing; UMKM; Usaha Kuliner; Penelitian Kualitatif

Abstract

This study explores Digital Marketing Capability (DMC) in culinary micro, small, and medium enterprises (MSMEs) and explains its role in building competitive advantage in a regional context. An exploratory qualitative design was employed in Tomohon City, North Sulawesi. The primary data were collected through semi-structured in-depth interviews with 10 informants, consisting of seven MSME owners and three workers. The analysis was conducted

iteratively through transcription and data cleaning, identification of meaning units, coding, focused coding, theme development, and thematic analysis. The final analysis generated 81 meaning units, 33 focused codes, six core themes, and one contextual category. Four themes represented empirical manifestations of DMC: Digital Channel Orchestration Capability, Digital Content & Visibility Capability, Digital Learning & Adaptive Capability, and Digital Customer Engagement Capability. Resource Capacity & Operational Fit emerged as a boundary condition that determines whether digitally generated demand can be converted into business value. DMC expands market reach, improves discoverability, facilitates transactions, accelerates feedback, and supports business flexibility, but it does not replace core product and service value. Stronger competitive advantage is formed when DMC is combined with product/service value and operational fit. The study clarifies the distinction between digital adoption and digital capability and positions DMC as an enabler of competitive advantage rather than a stand-alone source of differentiation.

Keywords : Digital Marketing Capability; Competitive Advantage; Msmes; Culinary Business; Qualitative Research

LATAR BELAKANG

Perkembangan teknologi digital telah mengubah cara usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) menjangkau pasar, menyampaikan informasi, berinteraksi dengan pelanggan, dan memfasilitasi transaksi. Media sosial, marketplace, aplikasi komunikasi, serta platform layanan digital memungkinkan pelaku usaha meningkatkan visibilitas dan memperluas jangkauan dengan sumber daya yang relatif terbatas (Achmad, 2023; Risdwiyanto et al., 2023). Dalam konteks Indonesia, UMKM memiliki peran strategis karena jumlahnya lebih dari 64 juta unit usaha, berkontribusi sekitar 60% terhadap Produk Domestik Bruto, dan menyerap lebih dari 90% tenaga kerja (Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia, 2025).

Namun, penggunaan teknologi digital tidak otomatis menunjukkan adanya kapabilitas pemasaran digital. Banyak UMKM telah hadir di media sosial, tetapi pemanfaatannya masih bersifat sporadis, tidak terintegrasi, dan sangat bergantung pada waktu, keterampilan, serta sumber daya internal. Literatur menunjukkan bahwa keterbatasan literasi digital, kesiapan transformasi, dan sumber daya masih menjadi kendala dalam digitalisasi usaha kecil (Amiroh et al., 2022; Anatan & Nur, 2023; Raharjo et al., 2024; Trinugroho et al., 2021). Karena itu, penting membedakan digital adoption—sekadar menggunakan teknologi—dengan digital capability, yaitu kemampuan mengelola teknologi tersebut secara strategis untuk tujuan bisnis.

Digital Marketing Capability (DMC) merujuk pada kemampuan organisasi memanfaatkan teknologi digital, data pelanggan, serta platform komunikasi untuk meningkatkan efektivitas aktivitas pemasaran (Masrianto et al., 2022; Zahara et al., 2023). Dalam UMKM, DMC dapat tercermin dalam pemilihan dan kombinasi kanal, pengelolaan konten, komunikasi pelanggan, pemanfaatan feedback, serta kemampuan belajar dan menyesuaikan penggunaan teknologi. Perspektif ini sejalan dengan pandangan bahwa kapabilitas digital merupakan kemampuan organisasional yang berkembang melalui

kombinasi teknologi, pengalaman, pengetahuan, dan proses internal, bukan sekadar kepemilikan platform (Rupeika-Apoga et al., 2022; Tariq et al., 2022).

Hubungan DMC dengan keunggulan bersaing juga perlu dipahami secara hati-hati. Platform digital tersedia luas sehingga penggunaan platform yang sama relatif mudah ditiru oleh pesaing. Dalam perspektif Resource-Based View (RBV), keunggulan yang lebih berkelanjutan tidak hanya berasal dari aset yang dimiliki, tetapi dari kemampuan mengombinasikan sumber daya dan kapabilitas secara bernilai dan sulit ditiru (Barney, 1991). Dengan demikian, nilai strategis DMC kemungkinan terletak pada bagaimana kemampuan digital memperkuat penciptaan, penyampaian, dan pemeliharaan nilai produk atau layanan.

Penelitian terdahulu telah membahas digital marketing dan kinerja usaha (Aryani & Tuti, 2023; Djakasaputra et al., 2021; Pasolo et al., 2023; Shandy et al., 2023), digital capability (Masrianto et al., 2022; Maulana et al., 2024; Tariq et al., 2022; Zahara et al., 2023), serta hubungan digitalisasi dengan competitive advantage (Farid et al., 2025; Kano et al., 2022; Muis et al., 2024). Meskipun demikian, masih terdapat ruang untuk menjelaskan bagaimana DMC terbentuk dan dijalankan dalam praktik sehari-hari, terutama pada UMKM kuliner di tingkat daerah, ketika aktivitas pemasaran digital harus berhadapan langsung dengan keterbatasan tenaga kerja, produksi, fulfillment, dan kualitas produk.

Digital marketing pada UMKM mencakup lebih dari aktivitas promosi. Kanal digital dapat digunakan untuk menyampaikan informasi produk, menghasilkan konten, membangun interaksi, menerima umpan balik, memfasilitasi transaksi, dan mendukung relationship management. Aryani dan Tuti (2023) menunjukkan relevansi social media marketing dan digital content marketing terhadap kinerja usaha, sedangkan Djakasaputra et al. (2021) menghubungkan digital marketing dan kualitas layanan dengan sales performance. Temuan semacam ini menegaskan potensi kanal digital, tetapi belum selalu menjelaskan kapabilitas yang memungkinkan kanal tersebut menghasilkan nilai secara konsisten.

DMC menempatkan fokus analitis pada kemampuan organisasi. Masrianto et al. (2022) dan Zahara et al. (2023) menunjukkan bahwa kemampuan pemasaran digital berkaitan dengan kemampuan memanfaatkan teknologi dan informasi pasar untuk mendukung outcome organisasi. Dalam penelitian ini, konsep channel use, content management, customer communication, dan market information digunakan sebagai sensitizing concepts. Dimensi akhir tidak ditetapkan secara kaku, melainkan dikembangkan berdasarkan pola empiris agar struktur temuan tetap mencerminkan konteks UMKM kuliner yang diteliti.

RBV digunakan untuk menjelaskan mengapa akses pada platform digital tidak identik dengan keunggulan bersaing. Media sosial, aplikasi desain, atau platform delivery dapat digunakan banyak usaha, sehingga keunggulan tidak terletak pada alatnya semata. Nilai strategis muncul ketika teknologi digabungkan dengan pengetahuan pasar, pengalaman, kualitas produk, hubungan pelanggan, dan kemampuan operasional (Barney, 1991; Rupeika-Apoga et al., 2022). Dengan kerangka ini, DMC diposisikan sebagai kapabilitas yang dapat memperkuat penciptaan dan penyampaian nilai.

Keunggulan bersaing pada UMKM kuliner dapat tercermin pada kemampuan membedakan produk atau layanan, meningkatkan akses konsumen, merespons kebutuhan pelanggan, dan mempertahankan preferensi pasar. Digitalisasi dapat memperkuat visibility, market reach, responsiveness, dan efektivitas komunikasi (Farid et al., 2025; Kano et al., 2022;

Maulana et al., 2024; Muis et al., 2024). Namun, penelitian ini tidak mengasumsikan bahwa digitalisasi otomatis menghasilkan advantage. Hubungan tersebut diperlakukan sebagai proses yang dipengaruhi oleh product/service value serta kesesuaian antara aktivitas pemasaran dan kapasitas operasional.

Kota Tomohon dipilih sebagai konteks penelitian karena memiliki aktivitas usaha kuliner yang berkembang dan berada dalam lingkungan daerah tujuan wisata di Sulawesi Utara. Persaingan usaha mendorong kebutuhan untuk meningkatkan visibilitas, memperluas pasar, dan membangun hubungan pelanggan, sementara karakter UMKM menuntut penggunaan teknologi yang pragmatis dan sesuai kapasitas. Konteks tersebut memungkinkan penelitian melihat DMC bukan sebagai konsep yang terlepas dari operasi usaha, tetapi sebagai kapabilitas yang tertanam dalam aktivitas sehari-hari.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan: (1) mengidentifikasi pola pemanfaatan digital marketing pada UMKM kuliner; (2) mengeksplorasi bentuk DMC yang muncul dari praktik empiris; dan (3) menjelaskan bagaimana DMC berperan dalam membangun keunggulan bersaing. Kontribusi penelitian diarahkan pada tiga hal: memperjelas perbedaan digital presence dan digital capability, mengidentifikasi manifestasi empiris DMC pada UMKM kuliner, serta menunjukkan kondisi operasional yang memperkuat atau membatasi realisasi manfaat DMC.

METODE

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain eksploratif. Desain ini dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai pengalaman, pertimbangan, proses pembelajaran, praktik digital, kendala, serta persepsi informan tentang kontribusi digital marketing terhadap posisi kompetitif usaha. DMC dan competitive advantage digunakan sebagai fokus konseptual, sedangkan kategori, subtema, dan tema dikembangkan dari pola empiris.

Penelitian dilaksanakan pada UMKM sektor kuliner di Kota Tomohon, Provinsi Sulawesi Utara, pada tahun 2026. Informan dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan pada usaha kuliner, pengalaman menjalankan aktivitas usaha, penggunaan media digital dalam pemasaran, dan kesediaan berpartisipasi. Total informan adalah 10 orang, terdiri atas 7 pemilik UMKM sebagai informan utama dan 3 pekerja sebagai informan pendukung. Pemilik memberikan perspektif terkait keputusan pemasaran, platform, produk, pelanggan, dan perkembangan usaha; pekerja memberikan perspektif implementasi digital dan proses operasional.

Data utama diperoleh melalui wawancara mendalam semi-terstruktur. Pedoman wawancara mencakup pengalaman menggunakan media digital, pilihan platform, aktivitas konten, interaksi pelanggan, feedback, pembelajaran teknologi, kendala sumber daya, serta persepsi mengenai manfaat digital marketing bagi usaha. Teknik probing digunakan untuk menggali contoh, konteks, pertimbangan, dan pengalaman spesifik. Observasi dan dokumentasi digunakan sebagai konteks pendukung ketika tersedia, sementara coding tematik bertumpu pada data wawancara sebagai sumber utama.

Analisis dilakukan secara iteratif dengan menggabungkan prinsip kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (Miles et al., 2014) dengan thematic

analysis (Braun & Clarke, 2006). Tahap analisis meliputi: transkripsi dan pembersihan data; familiarisasi; identifikasi meaning units; initial coding; pengelompokan menjadi focused codes; pengembangan subtema dan tema; penyusunan thematic analysis matrix; serta interpretasi lintas-informan. Analisis final menghasilkan 81 meaning units dan 33 focused codes yang dikelompokkan menjadi enam tema inti dan satu kategori kontekstual.

Keabsahan analisis diperkuat melalui perbandingan pengalaman pemilik dan pekerja, perbandingan pola antar-UMKM, pemeriksaan silang dengan observasi atau dokumentasi sejauh tersedia, dan penggunaan audit trail berupa thematic analysis matrix, codebook, quote bank, serta pencatatan negative/disconfirming cases. Penelitian tidak mengklaim triangulasi waktu karena tidak dilakukan pengumpulan ulang terstruktur pada waktu berbeda. Kasus dengan dampak digital terbatas, tingkat adopsi rendah, atau overload akibat pesanan tetap dipertahankan untuk menghindari interpretasi yang terlalu homogen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis menghasilkan enam tema inti dan satu kategori kontekstual. Empat tema pertama diposisikan sebagai manifestasi empiris DMC, tema kelima sebagai boundary condition, tema keenam sebagai kelompok outcome kompetitif, sedangkan kategori kontekstual merepresentasikan lingkungan eksternal pertumbuhan usaha.

Tabel 2. Tema hasil analisis dan posisi analitis

Kode	Tema	Posisi analitis
T1	Digital Channel Orchestration Capability	Manifestasi DMC
T2	Digital Content & Visibility Capability	Manifestasi DMC
T3	Digital Learning & Adaptive Capability	Manifestasi DMC
T4	Digital Customer Engagement Capability	Manifestasi DMC
T5	Resource Capacity & Operational Fit	Boundary condition
T6	Competitive Advantage Outcomes of DMC	Outcome
CTX	Growth Ecosystem & Institutional Context	Konteks eksternal

Digital Channel Orchestration Capability

Tema pertama menunjukkan kemampuan UMKM memilih dan mengombinasikan kanal digital berdasarkan fungsi, kemudahan, jangkauan, pola transaksi, dan karakter pasar. Instagram cenderung digunakan untuk presentasi visual, Facebook untuk jangkauan dan variasi promosi, sedangkan WhatsApp, Messenger, atau direct message berfungsi sebagai kanal konversi dari exposure menuju pertanyaan, konfirmasi, preorder, dan transaksi. Platform delivery serta Google Maps melengkapi ekosistem kanal dengan mendukung discovery, akses lokasi, dan transaksi.

> *"Kalau Instagram memang lebih ke orang lihat secara estetik... tapi kalau Facebook itu kita rasa efektif sekali karena... ada banyak variasi promosinya." (P1)*

Temuan tersebut menunjukkan bahwa DMC tidak ditentukan oleh jumlah akun yang dimiliki. Kapabilitas lebih terlihat pada kemampuan memberi fungsi berbeda kepada kanal dan menghubungkannya dengan alur pelanggan. Pada sebagian usaha, integrasi kanal sudah

cukup jelas; pada usaha lain, pemanfaatan digital masih rendah atau tidak konsisten. Variasi ini memperlihatkan bahwa digital presence merupakan prasyarat, tetapi bukan ukuran kapabilitas.

Digital Content & Visibility Capability

Tema kedua menggambarkan kemampuan menghasilkan dan menayangkan konten untuk membangun visibilitas. Foto produk menjadi format yang paling umum karena cepat, mudah, dan langsung menunjukkan produk. Story, Live, Reels, dan video digunakan untuk memberi sinyal ketersediaan, autentisitas, aktivitas terkini, atau daya tarik visual. Timing konten sering disesuaikan dengan occasion konsumsi, ketersediaan stok, serta aktivitas operasional.

"Paling mesti pagi, soalnya kan ini toh sarapan." (P2)

"Tidak... ter-schedule sih sebenarnya... masih rencananya mau di-schedule supaya tersistem." (P1)

Konten pada UMKM cenderung situasional dan embedded dalam operasi sehari-hari. Produksi konten dipengaruhi kesibukan, pembagian peran, kesiapan produk, dan tenaga yang tersedia. Karena itu, content capability pada konteks ini tidak selalu identik dengan kalender promosi formal; kemampuan muncul dalam bentuk penyesuaian cepat terhadap momentum pasar dan kondisi usaha.

Digital Learning & Adaptive Capability

Tema ketiga menunjukkan bahwa kemampuan digital tumbuh melalui belajar mandiri, observasi, benchmarking, trial-and-error, dan penggunaan alat digital. Informan menggunakan aplikasi desain, editing video, maupun artificial intelligence (AI) untuk mencari ide dan mempercepat produksi konten. Proses belajar tidak berhenti setelah adopsi platform, tetapi terus berlangsung ketika pelaku usaha mengevaluasi fitur, tren, dan hasil penggunaan.

"Kadang kalau kita buntu... buka Google Gemini... biasanya AI itu bisa kasih jalan." (P1)

Eksperimentasi tidak selalu berakhir pada adopsi. Pelaku usaha dapat mencoba platform atau fitur tertentu, kemudian menghentikannya apabila tidak sesuai dengan kebutuhan atau kapasitas. Dengan demikian, kapabilitas adaptif bukan berarti mengadopsi semua teknologi, melainkan mampu menilai relevansi teknologi dan menyesuaikannya dengan konteks usaha.

Digital Customer Engagement Capability

Tema keempat menunjukkan kemampuan menggunakan kanal digital untuk merespons pelanggan, menerima pesanan, memfasilitasi customization, mengelola feedback, dan mendukung retensi. Chat menjadi mekanisme penting yang menghubungkan awareness dengan order. Melalui interaksi tersebut, pelanggan dapat menyampaikan jumlah, varian, topping, waktu pengambilan, maupun pesanan khusus.

"Cuma so biasa katu itu masukan bagus... kritik yang bagus." (P3)

Feedback tidak hanya berfungsi sebagai evaluasi layanan, tetapi juga sebagai sumber market learning. Namun, loyalitas pelanggan tidak sepenuhnya bergantung pada komunikasi digital. Informan tetap menempatkan pengalaman produk sebagai dasar repeat purchase.

"Dia pe rasa... kalau memang pas dengan dorang pe lidah ya dorang balik-balik." (P2)

Resource Capacity & Operational Fit sebagai Boundary Condition

Tema kelima menunjukkan bahwa realisasi manfaat digital dipengaruhi kesesuaian antara aktivitas pemasaran dan kapasitas sumber daya. Waktu, tenaga kerja, perangkat, konektivitas, biaya platform, serta kemampuan produksi dapat membatasi konsistensi dan skalabilitas digital. Pada UMKM dengan tenaga terbatas, produksi konten bersaing langsung dengan aktivitas produksi, pengemasan, dan pelayanan.

"Mesti dua orang toh, satu ba-packing, satu ba-video." (P2)

"Pernah coba Grab... tidak terus karena tenaga... kalau Grab kan banyak pesanan." (K3)

Kasus tersebut menunjukkan demand-capacity mismatch: pemasaran digital dapat efektif menciptakan permintaan, tetapi manfaat bisnis berkurang ketika kapasitas fulfillment tidak mampu menyerap permintaan. Karena penelitian ini tidak menguji moderasi secara statistik, Resource Capacity & Operational Fit diposisikan sebagai boundary condition secara konseptual.

Competitive Outcomes, Product/Service Value, dan Konteks Pertumbuhan

Informan mempersepsikan sejumlah outcome dari penggunaan digital, antara lain peningkatan awareness, discoverability, peluang pesanan, efisiensi komunikasi, dan fleksibilitas model bisnis. Namun, dampak tersebut tidak seragam. Sebagian informan melihat peningkatan pembeli setelah menggunakan media sosial, sementara yang lain menilai perubahan masih bertahap atau belum signifikan.

"Melonjak setelah pakai sosial media... belum pernah pakai sosial media memang kurang pembeli." (P3)

"Kalau signifikan dang ndak, masih sama sih... dia belum terlalu nampak... baru 2 bulan." (P4)

Ketika menjelaskan sumber keunggulan, informan kembali menekankan rasa, kualitas, kebersihan, pelayanan, handling, dan packaging. Artinya, digital memperluas akses terhadap nilai tetapi tidak menggantikan nilai inti tersebut.

"Kalau unggul sih... tergantung produk juga... masing-masing beda dengan apa yang di produk." (K1)

"Pertama, satu, kebersihan. Kedua, rasa." (P7)

Selain faktor internal, perkembangan DMC dipengaruhi Growth Ecosystem & Institutional Context. Informan menyebut kebutuhan terhadap dukungan pemerintah, legalitas, pembiayaan, alat, promosi kelembagaan, dan peluang ekspansi. Karakter pelanggan yang lebih muda dan terbiasa menggunakan kanal digital juga meningkatkan relevansi pemasaran digital.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa DMC pada UMKM kuliner bersifat konfiguratif. Kapabilitas tidak terletak pada banyaknya platform yang digunakan, tetapi pada kemampuan mengorkestrasi kanal, mengembangkan visibilitas melalui konten, belajar dan beradaptasi, serta mengelola engagement pelanggan. Struktur ini mengelaborasi konsep DMC sebagai kemampuan organisasional (Masrianto et al., 2022; Tariq et al., 2022; Zahara et al., 2023) dengan menunjukkan manifestasi konkret pada aktivitas UMKM kuliner.

Digital Channel Orchestration Capability memperjelas perbedaan antara adoption dan capability. Kehadiran di Instagram, Facebook, WhatsApp, atau platform delivery menunjukkan

adopsi. Kapabilitas baru terlihat ketika kanal diberi fungsi berbeda—misalnya visual discovery, promosi, komunikasi, transaksi, atau akses lokasi—dan disambungkan dalam customer journey. Temuan ini memperluas penelitian mengenai platform digital dan sales performance (Pasolo et al., 2023; Shandy et al., 2023) dengan menekankan fungsi lintas-kanal, bukan jumlah kanal.

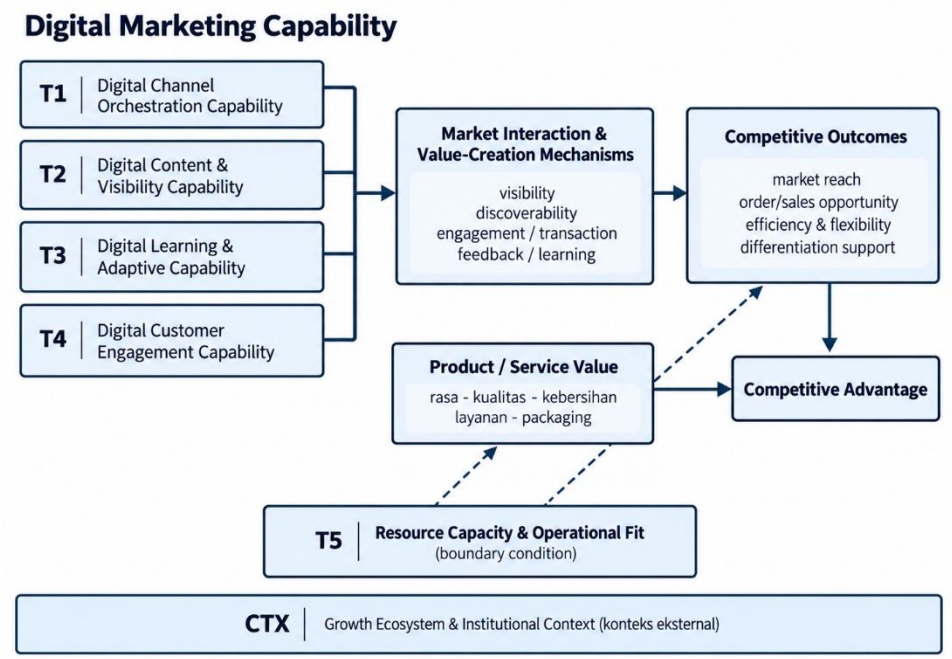
Digital Content & Visibility Capability juga bersifat kontekstual. Berbeda dari asumsi bahwa pengelolaan konten harus selalu terjadwal secara formal, data menunjukkan bahwa konten pada UMKM sering disesuaikan dengan stok, waktu konsumsi, tren, dan ketersediaan tenaga. Pola ini tetap konsisten dengan pentingnya social media marketing dan digital content marketing (Aryani & Tuti, 2023), tetapi menambahkan bahwa pada usaha mikro dan kecil, content capability dapat terdistribusi antara pemilik, pekerja, dan anggota keluarga serta tertanam dalam operasi harian.

Digital Learning & Adaptive Capability menunjukkan bahwa digitalisasi bersifat prosesual. Literasi, readiness, dan adoption yang dibahas pada studi sebelumnya (Anatan & Nur, 2023; Raharjo et al., 2024; Trinugroho et al., 2022) tidak berhenti pada tahap awal penggunaan. Informan terus melakukan trial-and-error, benchmarking, dan penyesuaian. Kemunculan AI dan aplikasi desain menunjukkan adanya mekanisme baru yang menurunkan hambatan ide dan produksi konten, meskipun penelitian ini tidak dirancang secara khusus untuk membangun konstruk AI-enabled marketing capability.

Digital Customer Engagement Capability berfungsi sebagai mekanisme conversion sekaligus market learning. Chat, customization, feedback, complaint handling, dan repeat purchase menghasilkan informasi tentang kebutuhan pelanggan. Pola empiris dapat diringkas sebagai visibility → interaction → transaction → feedback → learning → adaptation. Dengan demikian, engagement bukan hanya aktivitas komunikasi, tetapi sumber pengetahuan pasar yang mendukung penyesuaian keputusan pemasaran.

Kontribusi penting lainnya adalah posisi Resource Capacity & Operational Fit sebagai boundary condition. Literatur telah mengidentifikasi keterbatasan sumber daya dan readiness pada UMKM (Amiroh et al., 2022; Anatan & Nur, 2023; Raharjo et al., 2024), tetapi data penelitian menunjukkan mekanisme yang lebih spesifik: keberhasilan digital dalam menciptakan demand dapat berubah menjadi tekanan operasional ketika kapasitas produksi, tenaga kerja, perangkat, konektivitas, atau struktur biaya tidak memadai. Hal ini memperlihatkan bahwa efektivitas DMC bergantung pada complementarities dengan sumber daya lain, sejalan dengan logika RBV (Barney, 1991).

Hubungan DMC dengan keunggulan bersaing juga bersifat enabling, bukan substitutif. DMC membantu produk lebih mudah ditemukan, dikomunikasikan, dipesan, dan dievaluasi; tetapi rasa, kualitas, kebersihan, pelayanan, dan packaging tetap menjadi sumber diferensiasi inti. Temuan ini konsisten dengan literatur yang menghubungkan digital marketing dan digital capability dengan competitive advantage (Farid et al., 2025; Kano et al., 2022; Maulana et al., 2024; Muis et al., 2024), sekaligus memberi batas interpretasi bahwa platform digital tidak otomatis menjadi advantage karena akses terhadap platform relatif luas.



Gambar 1. Model konseptual awal DMC dan competitive advantage
Sumber: Hasil analisis penelitian, 2026.

Secara konseptual, competitive advantage pada UMKM kuliner dapat dipahami sebagai hasil konfigurasi antara DMC, Product/Service Value, dan Operational Fit dalam Growth Ecosystem & Institutional Context. DMC menciptakan mekanisme visibility, discoverability, engagement, transaction, feedback, dan learning. Product/Service Value menyediakan substansi diferensiasi, sedangkan Operational Fit menentukan apakah demand dapat dipenuhi secara konsisten. Konfigurasi ini menjelaskan mengapa outcome digital dapat berbeda antar-UMKM meskipun kanal yang digunakan relatif sama.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa DMC pada UMKM kuliner mencakup empat kapabilitas: Digital Channel Orchestration, Digital Content & Visibility, Digital Learning & Adaptive, serta Digital Customer Engagement. DMC memperluas jangkauan pasar, visibilitas, interaksi pelanggan, transaksi, dan pembelajaran usaha. Namun, manfaatnya bergantung pada kapasitas sumber daya dan kesesuaian operasional untuk memenuhi peningkatan permintaan. Keunggulan bersaing tetap bertumpu pada rasa, kualitas, kebersihan, pelayanan, dan kemasan; DMC berperan sebagai pengungkit nilai tersebut, bukan penggantinya. Oleh karena itu, penguatan UMKM perlu mengintegrasikan pengelolaan kanal, konten, keterlibatan pelanggan, pembelajaran digital, serta kesiapan produksi dan layanan guna mencegah kelebihan beban operasional akibat lonjakan permintaan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penelitian ini merupakan bagian dari skema Riset Dasar Terdepan Umum Unggulan Unsrat (RDTU3) tahun 2026. Penulis menyampaikan terima kasih kepada para informan UMKM kuliner di Kota Tomohon yang telah memberikan data dan pengalaman untuk mendukung penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

Achmad, W. (2023). Msmes Empowerment Through Digital Innovation: The Key To Success Of E-Commerce In Indonesia. Daengku: Journal Of Humanities And Social Sciences Innovation, 3(3), 469–475. Https://Doi.Org/10.35877/454RI.Daengku1742

Amiroh, I., Rahayu, D. R., Winarno, A., & Hermawan, A. (2022). Digitalisasi Pemasaran Serta Pendampingan Manajemen Usaha Pada UMKM Angkringan KMS Di Tumpang Kabupaten Malang. Jurnal Pemantik, 1(2), 154–168. Https://Doi.Org/10.56587/Pemantik.V1i2.50

Anatan, L., & Nur. (2023). Micro, Small, And Medium Enterprises' Readiness For Digital Transformation In Indonesia. Economies. Https://Doi.Org/10.3390/Economies11060156

Aryani, D. R., & Tuti, M. (2023). Entrepreneurial Orientation Studies On Food And Beverage Msmes To Examine The Effects Of Social Media Marketing And Digital Content Marketing Activity On Business Performance. Indonesian Journal Of Business And Entrepreneurship, 9(3), 513. Https://Doi.Org/10.17358/Ijbe.9.3.513

Barney, J. (1991). Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. Journal Of Management, 17(1), 99–120. Https://Doi.Org/10.1177/014920639101700108

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis In Psychology. Qualitative Research In Psychology, 3(2), 77–101. Https://Doi.Org/10.1191/1478088706qp063oa

Djakasaputra, A., Wijaya, O. Y., Utama, A. S., Yohana, C., Romadhoni, B., & Fahlevi, M. (2021). Empirical Study Of Indonesian Smes Sales Performance In Digital Era: The Role Of Quality Service And Digital Marketing. International Journal Of Data And Network Science. Https://Doi.Org/10.5267/J.Ijdns.2021.6.003

Farid, F., Putra, S. M., Bachri, S., & Sutomo, M. (2025). Digital Marketing And Sustainable Marketing To Create Competitive Advantage In Smes: The Moderating Effect Of Value Co-Creation. Jurnal Manajemen Bisnis, 16(1), 249–280. Https://Doi.Org/10.18196/Mb.V16i1.23033

Kano, K., Choi, L. K., Riza, B. S., & Dinda Octavyra, R. (2022). Implications Of Digital Marketing Strategy The Competitive Advantages Of Small Businesses In Indonesia. Startupreneur Business Digital (SABDA Journal). Https://Doi.Org/10.34306/Sabda.V1i1.72

Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. (2025, January 30). Pemerintah Dorong UMKM Naik Kelas, Tingkatkan Kontribusi Terhadap Ekspor Indonesia. Https://Www.Ekon.Go.Id/Publikasi/Detail/6152/Pemerintah-Dorong-Umkm-Naik-Kelas-Tingkatkan-Kontribusi-Terhadap-Ekspor-Indonesia

Masrianto, A., Hartoyo, H., Hubeis, A. V., & Hasanah, N. (2022). Digital Marketing Utilization Index For Evaluating And Improving Company Digital Marketing Capability. Journal Of

Open Innovation: Technology, Market, And Complexity. Https://Doi.Org/10.3390/Joitmc8030153

Maulana, Y. S., Hadiani, D., & Nurjanah, S. (2024). Digital Capabilities As An Effort To Increase Competitive Advantage And Firm Survival In Micro Businesses. Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi, 7(1), 730–747. Https://Doi.Org/10.57178/Atestasi.V7i1.926

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd Ed.). SAGE Publications.

Muis, I., Adhi, T. M., & Kamalia, R. F. (2024). The Impact Of Digital Marketing And Innovation On Marketing Performance Is Influenced Through The Development Of A Competitive Advantage. Revista De Gestão Social E Ambiental, 18(8), E6182. Https://Doi.Org/10.24857/Rgsa.V18n8-081

Pasolo, F., Akbar, M. A., Sutisman, E., & Imaduddin, I. (2023). The Role Of Digital Platforms In Increasing MSME's Sales. Jurnal Manajemen Bisnis. Https://Doi.Org/10.33096/Jmb.V10i1.487

Raharjo, K., Afrianty, T. W., & Prakasa, Y. (2024). Digital Literacy And Business Transformation: Social-Cognitive Learning Perspectives In Small Business Enterprises. Cogent Business & Management, 11. Https://Doi.Org/10.1080/23311975.2024.2376282

Risdwiyanto, A., Sulaeman, M. M., & Rachman, A. (2023). Sustainable Digital Marketing Strategy For Long-Term Growth Of Msmes. Journal Of Contemporary Administration And Management (ADMAN). Https://Doi.Org/10.61100/Adman.V1i3.70

Rupeika-Apoga, R., Petrovska, K., & Bule, L. (2022). The Effect Of Digital Orientation And Digital Capability On Digital Transformation Of Smes During The COVID-19 Pandemic. Journal Of Theoretical And Applied Electronic Commerce Research, 17(2), 669–685. Https://Doi.Org/10.3390/Jtaer17020035

Shandy, V. M., Mulyana, A., & Harsanto, B. (2023). Social Media Richness, Brand Equity, And Business Performance: An Empirical Analysis Of Food And Beverage Smes. Cogent Business & Management, 10. Https://Doi.Org/10.1080/23311975.2023.2244211

Tariq, E., Alshurideh, M. T., Akour, I. A., & Al-Hawary, S. I. (2022). The Effect Of Digital Marketing Capabilities On Organizational Ambidexterity Of The Information Technology Sector. International Journal Of Data And Network Science. Https://Doi.Org/10.5267/J.Ijdns.2021.12.014

Trinugroho, I., Pamungkas, P., Wiwoho, J., Damayanti, S. M., & Pramono, T. (2022). Adoption Of Digital Technologies For Micro And Small Business In Indonesia. Finance Research Letters. Https://Doi.Org/10.1016/J.Frl.2021.102156

Zahara, Z., Ikhsan, Santi, I. N., & Farid. (2023). Entrepreneurial Marketing And Marketing Performance Through Digital Marketing Capabilities Of Smes In Post-Pandemic Recovery. Cogent Business & Management, 10(2). Https://Doi.Org/10.1080/23311975.2023.2204592