

Integrasi Strategi Digital dan *Ambidexterity* Pemasaran untuk Keunggulan Kompetitif UMKM: Kajian *Systematic Literature Review*

Wilopo^{1*}, Aflah Hanif Nadanta², Diska Putri Apriliandini³

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

wilopo@ub.ac.id*

Manuskrip;

Diterima : 11 November 2025; Ditinjau: 23 November 2025; Publish : 12 Maret 2026

Diterbitkan: Maret 2026

*Korespondensi Penulis

Abstrak

Transformasi digital mendorong UMKM untuk mengembangkan strategi pemasaran yang adaptif melalui penguatan *ambidexterity* dan pemanfaatan kapabilitas digital. Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan antara *marketing ambidexterity*, strategi digital, dan *digital platform capability* (DPC) dalam membentuk keunggulan kompetitif UMKM. Metode yang digunakan adalah *Systematic Literature Review* (SLR) dengan protokol PRISMA 2020. Proses seleksi dilakukan melalui penyaringan 551 artikel dari database Scopus, kemudian 34 artikel memenuhi kriteria inklusi awal, dan 17 artikel terpilih sebagai sumber utama analisis. Hasil sintesis menunjukkan bahwa *ambidexterity* pemasaran dapat diukur secara kuantitatif melalui tiga kelompok indikator, yaitu: (1) eksplorasi dan eksploitasi berbasis orientasi pasar dan inovasi, (2) keseimbangan kompetensi pemasaran dan R&D, dan (3) kapabilitas pemasaran dinamis. Sebanyak 82% artikel menegaskan bahwa *digital integration* melalui pemanfaatan teknologi, analitik data, dan *digital marketing capability* secara signifikan meningkatkan kemampuan eksplorasi dan eksploitasi UMKM. Selain itu, 76% artikel mengidentifikasi DPC sebagai *strategic enabler* yang memperkuat *ambidexterity* dengan menyediakan infrastruktur digital, konektivitas, dan kemampuan kolaborasi lintas platform. Penelitian ini menawarkan *Digital Ambidextrous Capability Framework* yang menjelaskan peran integratif antara strategi digital, *ambidexterity*, dan kapabilitas platform dalam pembentukan keunggulan kompetitif UMKM. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan kapabilitas dinamis di era digital dan memberikan implikasi praktis bagi UMKM dalam merancang strategi pemasaran yang berbasis teknologi.

Kata Kunci: *Ambidexterity* Pemasaran; Strategi Digital; Kapabilitas Platform Digital; UMKM; Kapabilitas Dinamis.

Abstract

Digital transformation compels micro, small, and medium enterprises (MSMEs) to strengthen marketing adaptability through *ambidexterity* and enhanced digital capabilities. This study aims to examine how marketing *ambidexterity*, digital strategy, and digital platform capability (DPC) interact to support competitive advantage in MSMEs. A Systematic Literature Review (SLR) using the PRISMA 2020 protocol was employed. From an initial search of 551 Scopus-indexed articles, 34 met the preliminary inclusion criteria, and 17 articles were retained for full synthesis. The findings show that marketing *ambidexterity* can be quantitatively assessed using three indicator groups: (1) exploration and exploitation based on market orientation and innovation, (2) the balance between marketing and R&D competencies, and (3) dynamic marketing capabilities. Approximately 82% of the reviewed studies highlight that digital integration through technology utilization, data analytics, and digital marketing capability significantly enhances exploration and exploitation activities within MSMEs. Moreover, 76% of the studies identify DPC as a strategic enabler that strengthens *ambidexterity* by providing digital infrastructure, connectivity, and cross-platform collaboration capabilities. This research introduces the *Digital Ambidextrous Capability Framework*, which illustrates the integrative role of digital strategy, *ambidexterity*, and platform capability in shaping MSMEs' competitive advantage. The study offers

theoretical enrichment to dynamic capability literature and practical insights for MSMEs seeking to design technology-driven marketing strategies in the digital era.

Keywords: Marketing Ambidexterity; Digital Strategy; Digital Platform Capability; Msmes; Dynamic Capabilities.

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi katalisator perubahan strategi bisnis, pemasaran, dan model nilai dalam ekonomi modern. Teknologi digital, *platform online*, dan media sosial mengubah cara organisasi menciptakan nilai dan berinteraksi dengan pelanggan, terutama pada usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang menjadi pilar perekonomian negara berkembang (Yunita et al., 2024; Zahara et al., 2023). Dalam konteks ini, kemampuan untuk beradaptasi dan berinovasi secara simultan dikenal sebagai *organizational ambidexterity* menjadi krusial bagi keberlangsungan usaha di tengah lingkungan pasar yang dinamis dan tidak pasti (Purnomo et al., 2024).

Dalam konteks ini, kemampuan organisasi untuk menyeimbangkan inovasi dan efisiensi yang dikenal sebagai *marketing ambidexterity* menjadi semakin penting (Kusyana et al., 2025; Sabihaini et al., 2024). *Ambidexterity* pemasaran memungkinkan UMKM untuk mengeksplorasi peluang pasar baru dan menemukan sumber daya yang telah ada secara optimal. Namun, banyak UMKM menghadapi tantangan dalam mencapai keseimbangan tersebut karena keterbatasan kapabilitas digital, serta kompetensi teknologi (Swaramarinda et al., 2025; Wirawan et al., 2021).

Beberapa penelitian terdahulu menegaskan bahwa strategi digital berpotensi untuk memperkuat *ambidexterity* organisasi (Yunita et al., 2024; Zahara et al., 2023). Melalui pemanfaatan data digital, teknologi berbasis *platform*, serta integrasi sistem informasi, organisasi dapat meningkatkan kemampuan *eksploratif* mereka dalam menangkap pasar, sekaligus mengoptimalkan kegiatan produktivitas organisasi (Praswati et al., 2024; Stefia et al., 2024). Dalam konteks UMKM, strategi digital tidak hanya berfungsi sebagai sarana pemasaran, tetapi sebagai sumber kapabilitas dinamis yang mendorong penciptaan nilai baru dan daya saing (Kusyana et al., 2025; Wirawan et al., 2021).

Kemunculan *digital platform capability* (DPC) memajukan diskusi tentang bagaimana teknologi digital mengakselerasi *ambidexterity* pemasaran dengan menata kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, mengonfigurasi, dan memanfaatkan sumber daya digital guna mencipta nilai lintas fungsi dalam ekosistem digital, DPC terwujud melalui pengelolaan kanal inti seperti sistem *e-commerce*, portofolio media sosial, dan analitik data yang menopang pengambilan keputusan pelanggan (Hartati et al., 2025; Moordiningsih et al., 2024; Praswati et al., 2024). Studi oleh Wirawan et al. (2021) bahkan menekankan bahwa literasi digital sebagai komponen inti dari DPC berperan penting dalam membentuk kompetensi pemasaran dan kemampuan inovasi pada UMKM.

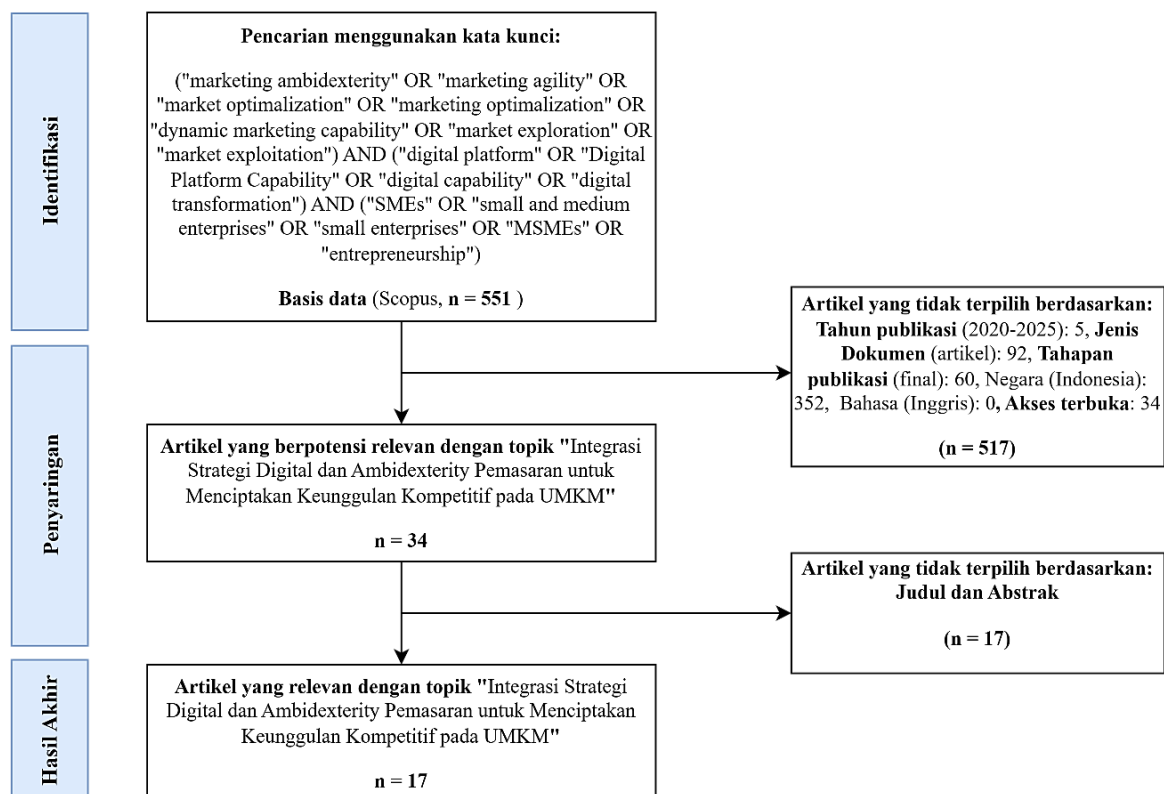
Meskipun minat terhadap integrasi strategi digital dan *ambidexterity* meningkat pesat dalam dekade terakhir, studi sebelumnya masih menunjukkan ketimpangan konseptual dan empiris. Literatur terdahulu bersifat terfragmentasi karena membahas *ambidexterity* pemasaran, strategi digital, dan *digital platform capability* secara terpisah, tidak mengintegrasikan antavariabel tersebut saling berinteraksi untuk meningkatkan daya saing UMKM (Yuniarty et al., 2022). Belum terdapat konsensus mengenai pendekatan kuantitatif terbaik untuk mengukur tingkat *ambidexterity* dalam konteks digitalisasi UMKM (Kusyana et al., 2025; Wirawan et al., 2021). Adanya keterbatasan penelitian mengenai platform digital pada adopsi teknologi, tanpa menelaah peran katalis penyeimbang aktivitas *eksploratif* dan *eksploitatif* (Swaramarinda et al., 2025). Dan belum ada kajian *Systematic Literature Review* yang secara komprehensif mengintegrasikan antarvariabel tersebut.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melakukan *Systematic Literature Review* (SLR) yang secara integratif membahas hubungan antara *ambidexterity* pemasaran, strategi digital, dan kapabilitas platform digital dalam konteks UMKM. Penelitian ini difokuskan untuk 1) Mengukur tingkat *ambidexterity* pemasaran pada UMKM secara kuantitatif; 2) Mengetahui integrasi antara strategi digital dan *ambidexterity* dapat menciptakan keunggulan kompetitif; dan 3) Mengukur dampak *digital platform capability* terhadap strategi *ambidexterity* UMKM.

METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Systematic Literature Review* (SLR) yang bertujuan menyusun bukti ilmiah secara terstruktur, komprehensif, dan transparan. Langkah pertama yang dilakukan adalah menentukan topik penelitian. Dari topik penelitian tersebut dilanjutkan dengan membuat *research question* (RQ). Setelah mendapatkan dilakukan proses *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA). Proses ini menetapkan standar untuk identifikasi, seleksi, dan sintesis literatur (Page et al., 2021). Pada penelitian ini, sumber data berasal dari *database* Scopus yang diakses pada tanggal 5 Oktober 2025 dengan kombinasi kata kunci ("marketing ambidexterity" OR "marketing agility" OR "market optimalization" OR "marketing optimalization" OR "dynamic marketing capability" OR "market exploration" OR "market exploitation") AND ("digital platform" OR "Digital Platform Capability" OR "digital capability" OR "digital transformation") AND ("SMEs" OR "small and medium enterprises" OR "small enterprises" OR "MSMEs" OR "entrepreneurship"). Diperoleh 551 artikel yang teridentifikasi yang kemudian dilakukan penyaringan berbasis kriteria. Pada proses penyaringan didapatkan 5 artikel tidak memenuhi kriteria tahun terbit (2020–2025), 92 artikel tidak memenuhi kriteria jenis dokumen (*article*), 60 artikel tidak memenuhi kriteria tahapan publikasi (*final*), 352 artikel tidak memenuhi kriteria terafiliasi atau penelitian dilakukan di negara Indonesia, seluruh artikel memenuhi kriteria jenis bahasa (*English*), dan 34 artikel tidak memenuhi kriteria akses terbuka (*open access*). Hasilnya, diperoleh 34 artikel. Setelah melalui proses *screening* terhadap judul dan abstrak, sebanyak 17 artikel dikeluarkan karena dianggap tidak relevan dengan topik, sehingga didapatkan 17 artikel akhir yang digunakan untuk proses analisis sistematis dalam studi ini.

Tata letak tahapan PRISMA divisualisasikan dalam diagram PRISMA Flowchart yang mencakup: *identification* (551), *screening* (34), *exclusion* (17), dan *final included* (17). Gambar 1 di bawah ini mengilustrasikan keseluruhan alur seleksi dalam metode penelitian ini.



Gambar 1: PRISMA Flowchart

Dari hasil seleksi akhir, diperoleh 17 artikel yang memenuhi kriteria penelitian dan dijadikan sebagai sumber utama dalam proses analisis. Data artikel yang telah diseleksi tersebut kemudian disusun

secara sistematis dalam bentuk tabel 1, yang memuat informasi mengenai judul artikel, penulis, tahun publikasi, serta keterkaitan dengan *Research Question* (RQ) yang telah dirumuskan. Data ini menjadi dasar dalam proses mapping antara artikel dan pertanyaan penelitian (*RQ mapping*), serta dalam analisis tematik yang digunakan untuk menjawab tujuan penelitian secara menyeluruh.

Tabel 1. Pemetaan RQ

Judul	Penulis (Tahun)	Relevansi RQ	Kutipan (Asli)
<i>Dynamic Capabilities Facilitate the Use of Technology to Promote Organizational Ambidexterity</i>	(Yunita et al., 2024)	RQ1, RQ2, RQ3	<i>'Dynamic capability enhances organizational ambidexterity measured through adaptability, integration, and learning metrics.'</i>
<i>Dynamic Marketing Capability as Mediator between Resources and SMEs Performance</i>	(Kusyana et al., 2025)	RQ1, RQ2, RQ3	<i>'DMC' comprises proactive market orientation and value innovation dimensions used to measure exploration and exploitation.'</i>
<i>Entrepreneurial Marketing and Marketing Performance through Digital Marketing Capabilities of SMEs in Post-Pandemic Recovery</i>	(Zahara et al., 2023)	RQ1, RQ2, RQ3	<i>'Digital marketing capabilities include human resources, organizational processes, and technological infrastructure as measurable constructs.'</i>
<i>The Role of Dynamic Capabilities Based on Digital Literacy on The Performance of Marketing Innovations for MSMEs</i>	(Wirawan et al., 2021)	RQ1, RQ2, RQ3	<i>'Marketing competence significantly affects MSMEs marketing innovation performance. Digital literacy-based marketing competencies act as digital platform capabilities improving innovation outcomes.'</i>
<i>The Impact of Dynamic Marketing Capabilities (DMCs) and Strategic Information Management (SIM) on International Start-Up Success</i>	(Stefia et al., 2024)	RQ1, RQ2, RQ3	<i>'Dynamic Marketing Capabilities enable startups to respond effectively to rapid changes and customer demands.'</i>
<i>Preparing Vocational Students for the Digital Economy: Exploring the Role of Digital Literacy, Entrepreneurial Agility, and Digital Entrepreneurship Education</i>	(Swaramarin da et al., 2025)	RQ1, RQ2, RQ3	<i>'Digital literacy influences entrepreneurial agility, which serves as a proxy for marketing ambidexterity.'</i>
<i>The Adoption of Business-to-Consumer (B2C) Commerce for SME Growth</i>	(Praswati et al., 2024)	RQ2, RQ3	<i>'B2C commerce adoption significantly relates to dynamic marketing digital capabilities. Dynamic marketing capabilities mediate the impact of B2C commerce adoption on marketing performance.'</i>
<i>The Influence of Project Managing Capability, IT Integration, Supply Coordination, and Process Innovation to Improve Organizational Performance</i>	(Hartati et al., 2025)	RQ1, RQ2, RQ3	<i>'Project management capability positively affects information technology integration. IT integration significantly impacts organizational performance, reflecting digital platform capability effects.'</i>
<i>Linking the Dynamic Capabilities, Collaborative Networks, and Employee Motivation on Organization Performance during the Digital Era</i>	(Moordining sih et al., 2024)	RQ1, RQ2, RQ3	<i>'Dynamic capabilities measured via sensing, integration, and reconfiguration indicate ambidexterity.'</i>
<i>Model of Digital Marketing to Enhance Marketing</i>	(Ariadi et al., 2025)	RQ2, RQ3	<i>'Digital marketing model and capabilities enhance marketing performance of MSEs. Digital marketing capability measures</i>

<i>Performance at Pontianak Culinary MSEs</i>			<i>constructs like customer linking and channel bonding, aligning with platform capability.'</i>
<i>Leveraging Green Innovation and Green Ambidexterity for Green Competitive Advantage</i>	(Purnomo et al., 2024)	RQ1, RQ2	<i>'Green ambidexterity mediates green innovation and supply chain toward competitive advantage. Ambidexterity measured through exploration and exploitation of green practices.'</i>
<i>Impact of the Extended Digital Eco-Dynamic on Innovation Performance</i>	(Yuniarty et al., 2022)	RQ1, RQ2, RQ3	<i>'IT capability positively affects dynamic capability, which affects innovation performance. IT capability integration drives ambidexterity for innovation outcomes.'</i>
<i>Dynamic Capabilities in Volatile Markets: Leveraging Strategic Flexibility and Customer Insights</i>	(Sam et al., 2025)	RQ2	<i>'Dynamic capabilities enhance product innovation and market performance through customer insight management.'</i>
<i>Family Harmony as a Milestone in Family Business Resilience Facing Multiple Disruptions from a Marketing Perspective</i>	(Padmalia et al., 2023)	RQ2	<i>'Customer-oriented dynamic capabilities affect agile marketing capabilities, mediating business resilience.'</i>
<i>Sharia Economy, Islamic Financial Performance and Factors That Influence It: Evidence from Indonesia</i>	(Menne et al., 2023)	RQ2, RQ3	<i>'Digital economy and financial literacy influence Islamic financial performance, reflecting integration of digital strategy with competitive outcomes.'</i>
<i>Supply Chain and Digital Marketing in Increasing the Acceleration of Repositioning</i>	(Sintani et al., 2024)	RQ2, RQ3	<i>'Supply chain and digital marketing have significant effects on repositioning acceleration and cooperative sustainability.'</i>
<i>The Research Philosophies, Values and Principles of Ontology, Epistemology and Axiology in A State-Owned Holding Company</i>	(Abdullah et al., 2024)	RQ1, RQ2, RQ3	<i>'The applied platform includes the Holding strategy built with an inclusive, holistic, and collaborative approach, shifting from a SILO approach to a collaborative ecosystem-based approach with stakeholders.'</i>

HASIL dan PEMBAHASAN

Untuk memudahkan pemahaman hasil sintesis, penelitian ini menyajikan tabel ringkas yang merangkum utama temuan. Tabel ini memberikan gambaran komprehensif mengenai pola-pola temuan pada RQ1 (pengukuran *ambidexterity*), RQ2 (integrasi strategi digital), dan RQ3 (peran digital platform capability). Selain itu, sebuah tabel kerangka konseptual turut disajikan untuk menegaskan kontribusi utama studi ini, yaitu *Digital Ambidextrous Capability Framework*, yang mengintegrasikan ketiga fokus utama penelitian.

Tabel 2. Cakupan Temuan Utama berdasarkan RQ

Komponen	Fokus Utama	Kontribusi terhadap Framework
Pengukuran <i>ambidexterity</i>	<i>Exploration Exploitation; Dynamic Marketing Capability; Market Responsiveness & Agility</i>	Menyediakan indikator kuantitatif <i>ambidexterity</i> yang terintegrasi dengan dinamika digital
integrasi strategi digital	<i>IT Integration; Strategic Information Management; Digital Marketing Capability</i>	Menyelaraskan proses digital dengan kemampuan eksploratif eksploitatif organisasi
peran digital platform capability	<i>Platform Capability; Collaboration Networks; Digital Literacy</i>	Menjadi fondasi teknologi yang memungkinkan <i>ambidexterity</i> berjalan secara simultan dan berkelanjutan

Pengukuran *ambidexterity* pemasaran secara kuantitatif

Ambidexterity pemasaran pada UMKM merujuk pada kemampuan organisasi menjalankan eksplorasi dan eksploitasi pemasaran secara bersamaan. Eksplorasi berfokus pada pencarian peluang baru dan inovasi produk, sedangkan eksploitasi menitikberatkan pada optimalisasi proses pemasaran yang sudah ada (Kusyana et al., 2025; Zahara et al., 2023). Pengukurannya dalam penelitian empiris

umumnya menggunakan dua konstruksi *exploration* dan *exploitation* yang dinilai melalui skala Likert 1–7 dan digabungkan untuk membentuk indeks *ambidexterity* (Purnomo et al., 2024; Wirawan et al., 2021; Yunita et al., 2024).

Penelitian oleh Wirawan et al. (2021) menawarkan pendekatan terstruktur melalui *dynamic capabilities* berbasis literasi digital dengan dua komponen utama: *marketing competence* (eksploitasi) dan *R&D competence* (eksplorasi). Keduanya dapat dianalisis secara kuantitatif dengan PLS-SEM dan menunjukkan reliabilitas konstruk tinggi (*Composite Reliability* > 0.7). Pendekatan serupa diterapkan oleh Kusyana et al. (2025) yang mengonseptualisasikan *Dynamic Marketing Capability* (DMC) sebagai mediator antara orientasi kewirausahaan dan kinerja bisnis. DMC terdiri dari *proactive market orientation* dan *value innovation* yang dapat menjadi proksi aktivitas eksplorasi dan eksploitasi.

Selain itu, penelitian Zahara et al. (2023) juga memperkenalkan skala pengukuran *Digital Marketing Capabilities* (DMCs) dengan tiga dimensi, yaitu sumber daya manusia, proses organisasi, dan infrastruktur teknologi. Ketiganya menggambarkan sejauh mana digitalisasi mendukung penguatan pemasaran *eksploitatif* dan pengembangan inovasi eksploratif. Untuk mengonversi dua dimensi tersebut menjadi satu ukuran *ambidexterity* pemasaran, sebagian besar penelitian menggunakan tiga pendekatan statistik, yaitu metode aditif, interaktif, dan keseimbangan. Metode aditif menghitung rata-rata skor eksplorasi dan eksploitasi untuk memperoleh skor agregat (Kusyana et al., 2025). Serta metode keseimbangan (*min-method*) yang menilai *ambidexterity* tinggi hanya ketika nilai eksplorasi dan eksploitasi sama-sama tinggi (Yunita et al., 2024). Pendekatan ini memberikan pemahaman yang lebih akurat terhadap keseimbangan dua aktivitas pemasaran yang berbeda namun saling melengkapi.

Secara metodologis, penggunaan PLS-SEM menjadi pilihan dominan dalam konteks UMKM karena ukuran sampel yang relatif kecil dan kebutuhan untuk menganalisis model dengan indikator laten yang kompleks (Kusyana et al., 2025; Wirawan et al., 2021). Model pengukuran diuji melalui *AVE* > 0.5, *Composite Reliability* > 0.7, *HTMT* < 0.9, dan *Cronbach's Alpha* minimal 0.7 untuk memastikan validitas dan reliabilitas instrumen eksplorasi–eksploitasi. Langkah-langkah tersebut memastikan bahwa instrumen eksplorasi dan eksploitasi memiliki tingkat konsistensi dan validitas yang memadai untuk mengukur *ambidexterity* pemasaran.

Dalam UMKM berbasis digital, indikator seperti *digital literacy based marketing competence* dan *entrepreneurial agility* terbukti efektif sebagai alat ukur perilaku *ambidexterity* (Swaramarinda et al., 2025; Wirawan et al., 2021). Keduanya menilai sejauh mana pelaku usaha mampu mengembangkan inovasi pemasaran baru sekaligus memanfaatkan teknologi digital untuk efisiensi proses pemasaran. Oleh sebab itu, pengukuran *ambidexterity* pada UMKM idealnya menggunakan model multidimensional yang memadukan kompetensi pemasaran, kapabilitas dinamis, dan literasi digital. Secara keseluruhan, pengukuran *ambidexterity* pemasaran pada UMKM dapat dilakukan dengan menilai konstruk *marketing exploration* dan *marketing exploitation*, lalu menggabungkannya melalui metode aditif, interaktif, atau keseimbangan. Pendekatan ini telah dibuktikan akurat dan andal untuk menggambarkan keseimbangan eksplorasi–eksploitasi sebagai ciri utama organisasi *ambidexterity* (Kusyana et al., 2025; Wirawan et al., 2021; Yunita et al., 2024; Zahara et al., 2023).

Integrasi strategi digital dan *ambidexterity* dapat menciptakan keunggulan kompetitif pada UMKM

Integrasi strategi digital dan *ambidexterity* pemasaran menjadi pendorong utama keunggulan kompetitif dalam ekonomi berbasis teknologi. *Ambidexterity* memungkinkan organisasi melakukan eksplorasi pasar baru sekaligus mengeksplorasi sumber daya yang ada, sedangkan strategi digital menyediakan infrastruktur, data, dan kapabilitas yang mempercepat kedua proses tersebut. Pada UMKM, perpaduan adaptasi digital dan *ambidexterity* memperkuat ketahanan strategis serta meningkatkan inovasi dan performa bisnis (Kusyana et al., 2025; Padmalia et al., 2023; Yunita et al., 2024).

Menurut Yunita et al. (2024) menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis menjadi penghubung antara teknologi digital dan *ambidexterity* organisasi. Kapabilitas teknologi terbukti berpengaruh signifikan terhadap *ambidexterity* ($\beta = 0.188$, $p < 0.05$), yang selanjutnya meningkatkan keunggulan kompetitif. Hasil serupa ditemukan oleh Sam et al. (2025) dan Yunita et al. (2024) menegaskan

pentingnya *technological capacity* dan *organizational human capital* sebagai prasyarat *ambidexterity* di lingkungan dinamis

Dalam pemasaran, penelitian Kusyana et al. (2025) menemukan bahwa *Dynamic Marketing Capability* (DMC) memediasi hubungan antara strategi digital dan kinerja bisnis. DMC yang mencakup *proactive market orientation* (eksplorasi) dan *value innovation* (eksploitasi) membantu penciptaan nilai dan peningkatan daya saing. Hal ini mendukung bahwa strategi digital dapat langsung menyatu dengan *ambidexterity* pemasaran melalui teknologi pemasaran digital, analitik pelanggan, dan sistem informasi strategis (Stefia et al., 2024). Stefia et al. (2024) juga menegaskan bahwa kombinasi DMC dan *Strategic Information Management* meningkatkan keberhasilan perusahaan rintisan. Sistem informasi strategis bertindak sebagai *digital enabler* yang mempercepat pembelajaran pasar, koordinasi, dan inovasi berkelanjutan. Dengan demikian, strategi digital mendorong eksploitasi (efisiensi) sekaligus mempercepat eksplorasi (inovasi), sehingga memperkuat keunggulan kompetitif.

Penelitian oleh Ariadi et al. (2025) pada UMKM kuliner di Pontianak menunjukkan bukti empiris serupa. Melalui model *Digital Marketing Capability* (DMC), mereka menemukan bahwa kapabilitas pemasaran digital memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran ($\beta = 0.648$, $p < 0.01$). Hal ini menandakan bahwa integrasi digitalisasi pemasaran meningkatkan adaptabilitas UMKM terhadap perubahan perilaku konsumen dan memperluas jangkauan pasar melalui proses eksplorasi dan eksploitasi, sejalan dengan konsep *ambidexterity* pemasaran (Zahara et al., 2023).

Penelitian lainnya memperkuat pentingnya sinergi digital dan *ambidexterity* dari perspektif sumber daya manusia dan kolaborasi digital. Moordiningsih et al. (2024) menemukan bahwa integrasi antara *dynamic capabilities* dan *collaborative networks* secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi di era digital. Kolaborasi digital memungkinkan organisasi untuk mempercepat aliran informasi, meningkatkan inovasi kolaboratif. Sementara itu, penelitian oleh Wirawan et al. (2021) menambahkan bahwa literasi digital memperkuat kompetensi pemasaran dan R&D, yang berdampak langsung pada inovasi pemasaran UMKM. Hal ini menunjukkan bahwa literasi digital merupakan fondasi penting bagi *ambidexterity* pemasaran berbasis inovasi. Integrasi strategi digital dan *ambidexterity* juga terbukti relevan dalam konteks sektor keuangan syariah. Menne et al. (2023) menunjukkan bahwa ekonomi digital berbasis nilai meningkatkan kinerja keuangan UMKM melalui literasi digital dan adopsi platform syariah. Prinsip tersebut dapat diterapkan pada UMKM non-keuangan, yaitu bahwa kombinasi strategi digital dan *ambidexterity* menciptakan *sustainable competitive advantage* melalui efisiensi, inovasi, dan diferensiasi.

Dalam literatur yang lebih luas, Yuniarty et al. (2022) membuktikan bahwa IT *capability* memengaruhi *dynamic capability*, yang kemudian meningkatkan kinerja inovasi ($p < 0.01$). Ini menegaskan bahwa keberhasilan integrasi strategi digital dan *ambidexterity* tidak hanya terkait teknologi, tetapi juga pengelolaan sumber daya manusia dan organisasi. Secara keseluruhan, integrasi strategi digital dan *ambidexterity* pada UMKM membentuk siklus pembelajaran dan adaptasi berkelanjutan. Strategi digital menyediakan fondasi data, komunikasi, dan analitik untuk meningkatkan efisiensi eksploitasi, sementara *ambidexterity* memperluas peluang inovasi dan eksplorasi pasar baru (Stefia et al., 2024; Yunita et al., 2024). Kedua elemen ini saling memperkuat dan menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam era transformasi digital.

Mengukur dampak *digital platform capability* terhadap strategi *ambidexterity*

Transformasi digital menjadikan *digital platform capability* (DPC) sebagai faktor kunci yang memengaruhi *ambidexterity* organisasi, khususnya UMKM. DPC menggambarkan kemampuan memanfaatkan sistem digital, data, dan teknologi kolaboratif untuk menjalankan eksplorasi seperti perluasan pasar dan eksploitasi, yaitu optimalisasi efisiensi pemasaran (Kusyana et al., 2025; Yunita et al., 2024; Zahara et al., 2023).

Penelitian oleh Yunita et al. (2024) menunjukkan bahwa *technological capacity* sebagai komponen utama DPC memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap *ambidexterity* organisasi ($\beta = 0.188$, $p < 0.05$). Temuan ini menegaskan bahwa penguasaan teknologi digital meliputi kemampuan integrasi data, otomatisasi proses, dan analisis digital merupakan pendorong penting bagi organisasi untuk menyeimbangkan aktivitas eksploratif dan eksploitatif. Hal ini diperkuat oleh hasil studi Yunita et al. (2024a) lainnya, yang menemukan bahwa sinergi *technological capacity* dan *organizational*

human capital meningkatkan daya saing berkelanjutan. Dengan demikian, DPC dapat diukur melalui kemampuan adaptasi teknologi, integrasi sistem digital, dan kecepatan inovasi pemasaran. Dalam konteks pemasaran digital, Kusyana et al. (2025) mendefinisikan *Dynamic Marketing Capability (DMC)* sebagai bentuk operasional dari DPC yang berfungsi untuk meningkatkan eksplorasi dan eksploitasi pasar. DMC terdiri atas *market sensing*, *customer linking*, dan *alliance management capabilities*, yang secara empiris terbukti memediasi hubungan antara sumber daya digital dan kinerja UMKM.

Dengan demikian, dampak DPC terhadap *ambidexterity* dapat diukur melalui dimensi kemampuan *sensing* (menangkap peluang pasar baru), *seizing* (memanfaatkan peluang dengan cepat), dan *transforming* (mengubah sumber daya menjadi inovasi yang bernilai). Model ini diukur secara kuantitatif dengan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* yang terbukti reliabel (Composite Reliability > 0.7; AVE > 0.5) (Kusyana et al., 2025).

Menurut Zahara et al. (2023) memperluas cakupan pengukuran melalui *Digital Marketing Capabilities (DMCs)* yang meliputi sumber daya manusia, proses organisasi, dan infrastruktur teknologi. Ketiga dimensi ini berpengaruh signifikan terhadap *market responsiveness* dan *marketing innovation* ($p < 0.001$), serta dapat digunakan sebagai indikator empiris untuk menilai pengaruh DPC terhadap *ambidexterity* pemasaran.

Penelitian oleh Praswati et al. (2024) memberikan bukti empiris konkret memberikan bukti bahwa adopsi *Business to Consumer commerce* meningkatkan *Dynamic Marketing Digital Capabilities*, yang memediasi hubungan strategi digital dan kinerja pemasaran. Artinya, semakin tinggi adopsi platform digital seperti *marketplace* dan media sosial, semakin kuat kemampuan UMKM dalam menyeimbangkan eksploratif (pencarian pelanggan baru) dan eksploitatif (pemeliharaan pelanggan lama). Selain itu, penelitian oleh Hartati et al. (2025) menunjukkan bahwa *project management capability* meningkatkan *information technology integration*, yang kemudian memperkuat *organizational performance*. Integrasi sistem lintas fungsi ini menjadi indikator penting untuk mengukur DPC dalam kaitannya dengan *ambidexterity* UMKM. Model ini menjelaskan bahwa integrasi sistem informasi lintas fungsi memungkinkan organisasi untuk menyelaraskan proses eksplorasi dan eksploitasi secara efektif. Dengan demikian, *IT integration* dan *process innovation* dapat dijadikan ukuran operasional DPC dalam mengukur dampaknya terhadap strategi *ambidexterity* UMKM.

Dalam konteks literasi digital, Wirawan et al. (2021) menunjukkan bahwa literasi digital bukan hanya bentuk kemampuan individu, tetapi juga merupakan komponen penting dari kapabilitas platform digital organisasi. Studi mereka menemukan bahwa *digital literacy-based marketing competency* dan *R&D competency* berkontribusi signifikan terhadap inovasi pemasaran, sehingga literasi digital menjadi komponen penting DPC. Penelitian oleh Moordiningsih et al. (2024) memberikan dimensi tambahan dengan menyoroti pentingnya *collaborative networks* sebagai bagian dari DPC. Dalam studi tersebut, *collaborative networks in the digital era* terbukti memperkuat *dynamic capabilities* organisasi, meningkatkan koordinasi antar entitas bisnis, dan mempercepat proses inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa DPC dapat diukur tidak hanya melalui kemampuan internal, tetapi juga sejauh mana UMKM mampu membangun dan mengelola jejaring kolaboratif digital untuk menunjang kegiatan eksplorasi dan eksploitasi.

Sementara itu, penelitian Swaramarinda et al. (2025) menegaskan bahwa *digital literacy* dan *entrepreneurial agility* memiliki hubungan kausal yang signifikan dalam meningkatkan kesiapan digital dan ketangkasan wirausaha. Mereka membuktikan bahwa literasi digital berpengaruh terhadap *entrepreneurial agility* ($\beta = 0.527$, $p < 0.05$), yang berfungsi sebagai bentuk *ambidexterity* perilaku individu. Dalam konteks UMKM, temuan ini mengimplikasikan bahwa pengukuran dampak DPC dapat diperluas hingga ke tingkat individu, terutama dalam menilai bagaimana pemilik usaha mengelola ketidakpastian dan mengambil keputusan adaptif berbasis data digital.

Dengan menggabungkan temuan dari berbagai penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengukuran dampak *digital platform capability* terhadap strategi *ambidexterity* pada UMKM dapat dilakukan melalui kombinasi beberapa konstruk kuantitatif: (1) *technological capacity* (Yunita et al., 2024), (2) *dynamic marketing capability* (Kusyana et al., 2025), (3) *digital marketing capability* (Zahara et al., 2023), (4) *digital literacy* (Wirawan et al., 2021), (5) *IT integration* (Hartati et al., 2025; Yunita et al., 2024) dan (6) *collaborative network capability* (Moordiningsih et al., 2024). Masing-masing

konstruk merepresentasikan indikator eksplorasi dan eksploitasi pemasaran yang menunjukkan keseimbangan antara inovasi dan efisiensi.

Secara keseluruhan, *digital platform capability* berperan sebagai *strategic enabler* yang memperkuat *ambidexterity* UMKM melalui pembelajaran berbasis data, integrasi lintas fungsi, serta konektivitas dengan pelanggan dan mitra. UMKM yang mampu mengembangkan dan mengukur DPC secara efektif cenderung lebih adaptif dan inovatif, sehingga mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan di era ekonomi digital (Abdullah et al., 2024; Sintani et al., 2024; Stefia et al., 2024; Wirawan et al., 2021).

Diskusi

Hasil sintesis temuan dari RQ1, RQ2, dan RQ3 menunjukkan perlunya suatu kerangka konseptual terpadu untuk menjelaskan bagaimana UMKM dapat memanfaatkan strategi digital dan kapabilitas platform dalam mengembangkan *ambidexterity* pemasaran secara konsisten. Literatur terdahulu umumnya membahas *ambidexterity*, strategi digital, atau *digital platform capability* secara terpisah dan tidak memberikan penjelasan holistik mengenai keterkaitan struktural maupun fungsional antara ketiganya. Oleh karena itu, penelitian ini memperkenalkan *Digital Ambidextrous Capability Framework* sebagai kebaruan utama (*primary theoretical contribution*) yang belum dikembangkan secara eksplisit dalam studi sebelumnya.

Kerangka ini dibangun dari tiga pilar temuan kunci. Pertama, pengukuran *ambidexterity* pemasaran (RQ1) dikonsolidasikan melalui tiga kelompok indikator, yaitu (1) eksplorasi–eksploitasi berbasis orientasi pasar dan inovasi (Kusyana et al., 2025; Wirawan et al., 2021), (2) keseimbangan kompetensi pemasaran dan R&D (Yunita et al., 2024), dan (3) dinamika kapabilitas pemasaran seperti *responsiveness*, *customer linking*, dan *agility* (Stefia et al., 2024; Zahara et al., 2023). Indikator ini memperjelas bahwa *ambidexterity* bukan hanya fenomena perilaku, tetapi merupakan kapabilitas terukur dalam konteks digital.

Kedua, integrasi strategi digital (RQ2) memperkuat mekanisme *ambidexterity* melalui peningkatan sensitivitas pasar, pengolahan data berbasis teknologi, serta inovasi pemasaran (Stefia et al., 2024; Yunita et al., 2024). Digital integration berperan sebagai *strategic alignment mechanism* yang menyelaraskan proses eksplorasi dan eksploitasi dengan kebutuhan pasar digital melalui aplikasi teknologi informasi, literasi digital, dan manajemen informasi strategis.

Ketiga, *digital platform capability* (RQ3) berfungsi sebagai *enabler* yang menjembatani strategi digital dan *ambidexterity* dengan menyediakan infrastruktur teknologi, ekosistem kolaboratif, serta kemampuan integrasi lintas proses. DPC terbukti meningkatkan efektivitas penggunaan data, inovasi proses, dan jangkauan pemasaran (Moordiningsih et al., 2024; Praswati et al., 2024). DPC juga memperkuat kapabilitas individu dan organisasi dalam memanfaatkan teknologi secara strategis (Swaramarinda et al., 2025; Wirawan et al., 2021).

Dengan mengintegrasikan ketiga pilar ini, *Digital Ambidextrous Capability Framework* menawarkan perspektif baru bahwa *ambidexterity* pemasaran bukan hanya hasil dari kapabilitas internal, tetapi merupakan keluaran (*output capability*) dari interaksi simultan antara *ambidexterity measurement*, *digital integration* dan *digital platform capability*. Kerangka ini mengisi celah penelitian yang selama ini muncul akibat belum adanya model yang menjelaskan jalur konseptual lengkap dari strategi digital dan DPC terhadap pembentukan *ambidexterity* dan keunggulan kompetitif UMKM. Dengan demikian, *framework* ini menjadi kontribusi ilmiah utama dari penelitian ini dan menyediakan dasar teoritis yang lebih kuat bagi penelitian lanjutan mengenai kapabilitas *ambidextrous* di era ekonomi digital.

Pengukuran *Ambidexterity*

Berdasarkan hasil analisis RQ1, Pengukuran *ambidexterity* pemasaran pada UMKM terutama mengacu pada keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi (Kusyana et al., 2025; Wirawan et al., 2021). Kedua konstruk ini menjadi mekanisme penggerak yang memungkinkan organisasi mencapai keseimbangan antara inovasi dan efisiensi. Ketika dimensi ini diintegrasikan dengan strategi digital (RQ2), seperti penggunaan teknologi informasi, literasi digital, atau sistem informasi strategis,

ambidexterity tidak hanya menjadi indikator perilaku adaptif, tetapi juga *driver* bagi penciptaan keunggulan kompetitif (Stefia et al., 2024; Yunita et al., 2024).

Menurut Zahara et al. (2023) dan Stefia et al. (2024) menyoroti bahwa *dynamic marketing capability* yang mencakup *market responsiveness*, *customer linking*, dan *marketing agility* dapat diperlakukan sebagai dimensi kuantitatif untuk menilai *ambidexterity* karena ketiga aspek tersebut mencerminkan aktivitas eksploratif dan eksploitatif secara simultan. Dengan demikian, pengukuran *ambidexterity* pemasaran secara umum dapat dipadatkan menjadi tiga kelompok indikator utama:

1. Eksplorasi dan eksploitasi berbasis orientasi pasar dan inovasi.
2. keseimbangan kompetensi pemasaran dan R&D, serta
3. kapabilitas pemasaran dinamis yang merefleksikan *agility* organisasi.

Integrasi Digital

Temuan RQ3 mengungkapkan bahwa *digital platform capability (DPC)* merupakan infrastruktur strategis yang menghubungkan teknologi dengan *ambidexterity* organisasi. DPC memungkinkan integrasi lintas fungsi, kolaborasi jaringan, serta pengambilan keputusan berbasis data (Moordiningsih et al., 2024; Wirawan et al., 2021). Dalam konteks UMKM, kapabilitas *platform* seperti *marketplace*, media sosial, dan sistem *e-commerce* bukan hanya saluran pemasaran, tetapi juga ekosistem pembelajaran yang mendorong eksplorasi pasar baru dan eksploitasi pelanggan eksisting secara bersamaan (Praswati et al., 2024).

Penelitian Hartati et al. (2025) memperkuat pandangan ini dengan menunjukkan bahwa integrasi TI dan inovasi proses merupakan elemen DPC yang berperan langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi. Sementara itu, penelitian Swamarinda et al. (2025) menambahkan dimensi *individual-level capability* melalui literasi digital dan *entrepreneurial agility*, yang menegaskan bahwa dampak DPC terhadap *ambidexterity* juga dipengaruhi oleh kesiapan manusia dalam mengelola teknologi. Dengan demikian, hubungan antara strategi digital (RQ2) dan DPC (RQ3) bersifat sinergis: strategi digital memberikan arah strategis, sedangkan DPC menyediakan fondasi teknologi untuk mewujudkan strategi tersebut.

Digital Platform Capability sebagai Enabler

Digital platform capability (DPC) berperan sebagai pengungkit strategis yang memperkuat hubungan antara strategi digital dan *ambidexterity* pemasaran pada UMKM. Temuan Praswati et al. (2024) menunjukkan bahwa adopsi B2C commerce meningkatkan *dynamic marketing digital capabilities*, yang kemudian memengaruhi inovasi dan kinerja pemasaran. Hal ini menggambarkan bahwa platform digital menyediakan ruang yang memungkinkan UMKM menjalankan eksplorasi pasar baru sambil mempertahankan eksploitasi pelanggan yang ada. Secara konseptual, Wirawan et al. (2021) menunjukkan bahwa *digital literacy* pada pelaku UMKM berfungsi sebagai kapabilitas platform individu yang mendorong inovasi pemasaran dan penggunaan teknologi secara strategis. Melalui keseluruhan temuan ini, DPC terbukti berfungsi sebagai *enabler* yang memungkinkan UMKM memanfaatkan teknologi digital, data, dan konektivitas untuk memperkuat keseimbangan *ambidexterity* pemasaran. Dengan infrastruktur *platform* yang tepat, UMKM dapat memperluas jejaring, mempercepat proses inovasi, dan meningkatkan daya saing secara berkelanjutan.

Implikasi teoritis

Secara teoritis, hasil sintesis ini memperkuat teori *Dynamic Capabilities* dengan menunjukkan bahwa dalam konteks UMKM, kapabilitas dinamis kini perlu dimaknai secara digital yakni melibatkan kemampuan organisasi untuk memanfaatkan teknologi dan platform digital sebagai sarana mengelola *ambidexterity*. Studi ini juga memperluas konsep *Marketing Ambidexterity* dengan menambahkan komponen *Digital Platform Capability* sebagai faktor eksogen yang belum banyak diintegrasikan dalam model *ambidexterity* tradisional. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis berupa model integratif yang menghubungkan tiga konsep besar: *dynamic marketing capability*, *digital literacy*, dan *platform capability* dalam konteks persaingan digital.

Implikasi praktis (manajerial)

Dari perspektif manajerial, hasil SLR ini memberikan panduan konkret bagi UMKM dan pembuat kebijakan:

1. Bangun kapabilitas digital secara bertahap. UMKM perlu mengembangkan *technological capacity* dasar seperti penggunaan sistem ERP sederhana, *e-commerce*, atau media sosial sebelum menuju sistem *platform* yang lebih kompleks (Praswati et al., 2024; Wirawan et al., 2021).
2. Seimbangkan inovasi dan efisiensi. Pemilik UMKM harus melatih tim pemasaran untuk menjalankan dua aktivitas simultan eksplorasi (inovasi produk/pasar baru) dan eksploitasi (optimalisasi proses yang ada) sebagai praktik *ambidexterity* yang berkelanjutan (Kusyana et al., 2025).
3. Manfaatkan literasi digital sebagai kompetensi inti. Penguatan literasi digital karyawan terbukti meningkatkan *marketing agility* dan kecepatan adaptasi terhadap perubahan pasar digital (Kusyana et al., 2025; Swaramarinda et al., 2025).
4. Gunakan data platform sebagai alat pengambilan keputusan. *Platform* seperti *marketplace* atau media sosial bukan hanya kanal promosi, tetapi juga sumber *insight* pelanggan untuk eksplorasi dan inovasi (Zahara et al., 2023).

Celah riset (research gaps)

Meskipun banyak penelitian telah menguji hubungan antara *ambidexterity* dan strategi digital, terdapat beberapa *gap* yang masih perlu dijelajahi. Pertama, sebagian besar studi menggunakan pendekatan *cross-sectional* sehingga belum menangkap dinamika waktu dari hubungan *Dynamic platform capability ambidexterity performance*. Penelitian longitudinal masih jarang dilakukan (Yuniarty et al., 2022). Kedua, masih terbatas studi yang menguji *moderating effect* antara tingkat adopsi teknologi dan intensitas inovasi terhadap *ambidexterity*. Ketiga, konteks UMKM di negara berkembang, seperti Indonesia, membutuhkan adaptasi model yang mempertimbangkan faktor budaya digital dan keterbatasan sumber daya (Moordiningsih et al., 2024; Wirawan et al., 2021). Keempat, belum ada konsensus mengenai instrumen universal untuk mengukur *ambidexterity* digital berbasis *platform*; sebagian besar studi masih mengandalkan adaptasi konstruk lama dari teori kapabilitas dinamis.

Oleh karena itu, penelitian mendatang perlu mengembangkan model pengukuran longitudinal dengan mempertimbangkan moderasi budaya digital, tingkat maturitas teknologi, dan orientasi inovasi UMKM. Secara keseluruhan, integrasi antara strategi digital, *ambidexterity* pemasaran, dan *digital platform capability* membentuk siklus kompetitif yang saling memperkuat. *Ambidexterity* berfungsi sebagai mekanisme internal organisasi untuk beradaptasi, sedangkan strategi digital dan DPC menyediakan infrastruktur eksternal yang memperluas kapasitas organisasi untuk belajar, berinovasi, dan bersaing. UMKM yang berhasil memanfaatkan hubungan sinergis ini akan memiliki ketahanan dan kemampuan inovatif yang lebih tinggi dalam menghadapi disrupsi digital, menjadikan *ambidexterity* digital sebagai fondasi keunggulan kompetitif berkelanjutan di era transformasi ekonomi 4.0 (Kusyana et al., 2025; Yunita et al., 2024; Zahara et al., 2023).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil sintesis dari 17 artikel yang dianalisis, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan UMKM dalam menghadapi disrupsi digital sangat ditentukan oleh kemampuan mereka untuk mengintegrasikan *ambidexterity* pemasaran dengan strategi digital dan kapabilitas platform. *Ambidexterity* pemasaran terbukti bukan sekadar konsep teoretis, melainkan suatu pendekatan strategis yang dapat diukur secara kuantitatif melalui kombinasi eksplorasi dan eksploitasi. Pengukuran ini menjadi indikator sejauh mana UMKM mampu berinovasi tanpa kehilangan efisiensi operasional.

Integrasi strategi digital berperan penting dalam memperkuat kedua dimensi tersebut. Kapabilitas digital, seperti penggunaan teknologi informasi, sistem analitik, dan manajemen informasi strategis, memungkinkan UMKM mengelola data pelanggan, menciptakan inovasi produk, dan meningkatkan efisiensi proses pemasaran. Hasil literatur juga menunjukkan bahwa *digital platform capability* bertindak sebagai katalis yang memperkuat interaksi antara strategi digital dan *ambidexterity* pemasaran, terutama melalui mekanisme pembelajaran organisasi, kolaborasi antar pelaku bisnis, serta penggunaan sistem berbasis platform seperti *e-commerce*, media sosial, dan jaringan digital.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas kerangka *Dynamic Capabilities* dengan menempatkan dimensi digitalisasi sebagai elemen sentral dalam pencapaian *ambidexterity* organisasi. Temuan penelitian ini juga memberikan kontribusi konseptual terhadap literatur pemasaran digital dengan mengusulkan model *Digital Ambidextrous Capability Framework*, yang menggabungkan literasi digital, agility organisasi, dan kemampuan integratif berbasis platform sebagai penentu keunggulan kompetitif. Dari perspektif praktis, penelitian ini memberikan panduan strategis bagi pelaku UMKM untuk:

1. Membangun kompetensi digital dasar melalui literasi digital dan penguasaan sistem pemasaran berbasis *platform*.
2. Menyeimbangkan aktivitas eksplorasi (inovasi produk/pasar) dan eksploitasi (efisiensi operasional) untuk menjaga keberlanjutan bisnis.
3. Mengintegrasikan strategi digital dengan kapabilitas dinamis untuk meningkatkan kemampuan adaptif terhadap perubahan pasar.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada sifat literturnya yang belum sepenuhnya menangkap dinamika empiris jangka panjang. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan untuk menggunakan pendekatan longitudinal dan model empiris berbasis data primer untuk menguji hubungan kausal antara *digital platform capability*, *ambidexterity* pemasaran, dan kinerja bisnis UMKM secara lebih komprehensif.

Penghargaan

Penelitian ini mendapat dukungan dan pendanaan dari Badan Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (BPPM) Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Indonesia tahun 2024.

DAFTAR PUSTAKA

- [1.] Abdullah, E. H., Sijabat, R., Susilo, W. H., & Herusetya, A. (2024). The Research Philosophies, Values, and Principles of Ontology, Epistemology, and Axiology in A State-Owned Holding Company. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 2761–2771. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i4.3794>
- [2.] Ariadi, A., Muis, M., & Cokki, C. (2025). Model of digital marketing to enhance marketing performance at Pontianak culinary MSEs. *Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 17(1). <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v17i1.1063>
- [3.] Hartati, E. S., Siagian, H., Tarigan, Z. J. H., & Jie, F. (2025). The influence of project managing capability, IT integration, supply coordination, and process innovation to improve organizational performance of educational institutions. *Journal of Project Management (Canada)*, 10(1), 27–42. <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2024.12.001>
- [4.] Kusyana, D. N. B., Giantari, I. G. A. K., Sukaatmadja, I. P. G., & Ekawati, N. W. (2025). Dynamic marketing capability as mediator between resources and SMEs performance. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(1), 1182–1196. <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i1.4372>
- [5.] Menne, F., Mardjuni, S., Yusuf, M., Ruslan, M., Arifuddin, A., & Iskandar, I. (2023). Sharia Economy, Islamic Financial Performance and Factors That Influence It—Evidence from Indonesia. *Economies*, 11(4). <https://doi.org/10.3390/economies11040111>
- [6.] Moordiningsih, M., Amir, F., Hasbi, A., Akbar, B., Kandedes, I., Munawiroh, & Rochmah, E. Y. (2024). Linking the dynamic capabilities, collaborative networks, and employee motivation on organization performance during the digital era. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(9). <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.7216>
- [7.] Padmalia, M., Ihalauw, J. J. O. I., Adhi Nugraha, A. K. N., & Harijono. (2023). Family Harmony as a Milestone in Family Business Resilience facing Multiple Disruptions from a Marketing Perspective. *Journal of System and Management Sciences*, 13(3), 139–155. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2023.0310>
- [8.] Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. In *BMJ* (Vol. 372). BMJ Publishing Group. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

- [9.] Praswati, A. N., Sukresna, I. M., Muna, N., & Muna, N. (2024). The adoption of business-to-consumer commerce for small and medium enterprises growth. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(3), 2051–2062. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2024.2.001>
- [10.] Purnomo, A., Syafrianita, Rahayu, M., Rohyana, C., Lestiani, M. E., Supardi, E., & Yanto, R. T. Y. (2024). Leveraging green innovation and green ambidexterity for green competitive advantage: The mediating role of green resilient supply chain. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(4), 2683–2698. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2024.5.003>
- [11.] Sabihaini, Kurniawan, A., Eko Prasetio, J., & Rusdiyanto. (2024). Environmental analysis and impact on green business strategy and performance in SMEs post the Covid-19 pandemic. *Cogent Economics and Finance*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2024.2330428>
- [12.] Sam, T. H., Mu'min, H., Kaihatu, T. S., Prihanisetyo, A., & Pramono, R. (2025). Dynamic Capabilities in Volatile Markets: Leveraging Strategic Flexibility and Customer Insights to Drive Product Innovation and Market Performance. *International Journal of Accounting and Economics Studies*, 12(5), 1144–1163. <https://doi.org/10.14419/6z107704>
- [13.] Sintani, L., Basrowi, Anden, T. E., & Retawati, A. (2024). Supply chain and digital marketing in increasing the acceleration of repositioning in the millennial generation and the implications for cooperative sustainability. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(3), 2063–2078. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2024.1.025>
- [14.] Stefia, C. M., Haryanto, B., Wahyudi, L., & Setiawan, A. I. (2024). The impact of dynamic marketing capabilities (DMCs) and strategic information management (SIM) on international start-up success: A meta narrative analysis. *Heliyon*, 10(23). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40541>
- [15.] Swaramarinda, D. R., Isa, B. Bin, Puruwita, D., Faslah, R., Arfiando Sebayang, K. D., & Adha, M. A. (2025). Preparing vocational students for the digital economy: Exploring the role of digital literacy, entrepreneurial agility, and digital entrepreneurship education. *Social Sciences and Humanities Open*, 12. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101926>
- [16.] Wirawan, R., Fadah, I., Suryaningsih, I. B., & Wulandari, D. (2021). The role of dynamic capabilities based on digital literacy on the performance of marketing innovations for micro, small and medium enterprises. *Quality - Access to Success*, 22(184), 171–178. <https://doi.org/10.47750/QAS/22.184.22>
- [17.] Yuniarty, Y., So, I. G., Abdinagoro, S. B., & Hamsal, M. (2022). Impact of the Extended Digital Eco-Dynamic on Innovation Performance: An Empirical Study on Small E-Businesses in Indonesia. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.864530>
- [18.] Yunita, T., Sasmoko, S., Bandur, A., & Alamsjah, F. (2024). DYNAMIC CAPABILITIES FACILITATE THE USE OF TECHNOLOGY TO PROMOTE ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY. *Business: Theory and Practice*, 25(2), 468–487. <https://doi.org/10.3846/btp.2024.18998>
- [19.] 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 and Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2204592>