



PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PEMASARAN DENGAN PENGELOLAAN MODAL KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA UMKM DI KOTA BONTANG

Yuliati^{*1}, Alifia Dilla Sastaviyana², Jemsi Silaban³, Rahmawati⁴

^{1,2,3,4} Universitas Mulawarman, Kota Samarinda, Indonesia

*Corresponding Author: yulihisyam86@gmail.com

<p>Info Article</p> <p>Received : 01 March 2026</p> <p>Revised : 04 April 2026</p> <p>Accepted : 03 May 2026</p> <p>Publication : 30 May 2026</p>	<p>Abstract: <i>This study aims to analyze the effect of Human Resource (HR) Competence on Marketing Performance through Working Capital Management as a mediating variable in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Bontang City, East Kalimantan. The research applied a quantitative approach using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS software. Data were collected from 75 respondents through purposive sampling. The results indicate that HR Competence does not directly and significantly affect Marketing Performance. However, HR Competence has a positive and significant effect on Working Capital Management, while Working Capital Management significantly affects Marketing Performance. Furthermore, Working Capital Management fully mediates the relationship between HR Competence and Marketing Performance. The R-Square values show moderate explanatory power for both endogenous variables. These findings highlight the importance of effective working capital management in improving SME marketing performance.</i></p>
<p>Keywords: <i>HR Competence, Working Capital Management, Marketing Performance, SEM-PLS, Bontang SMEs</i></p>	
<p>Kata Kunci: Kompetensi SDM, Pengelolaan Modal Kerja, Kinerja Pemasaran, SEM-PLS, UMKM Kota Bontang</p>	
<p>Licensed Under a Creative Commons Attribution 4.0 International License</p> 	
	<p>Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap Kinerja Pemasaran dengan Manajemen Modal Kerja sebagai variabel mediasi pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Kota Bontang, Kalimantan Timur. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) menggunakan software SmartPLS. Data diperoleh dari 75 responden melalui teknik purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi SDM tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Pemasaran, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Manajemen Modal Kerja. Selanjutnya, Manajemen Modal Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran serta mampu memediasi secara penuh hubungan antara Kompetensi SDM dan Kinerja Pemasaran. Nilai R-Square menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan variasi Kinerja Pemasaran dan Manajemen Modal Kerja secara cukup baik pada UMKM di Kota Bontang.</p>

INTRODUCTION

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan tulang punggung perekonomian Indonesia yang memberikan kontribusi signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan penyerapan tenaga kerja nasional. Kota Bontang sebagai salah satu kota industri di Kalimantan Timur memiliki ekosistem UMKM yang terus berkembang, khususnya di sektor perdagangan dan jasa. Meskipun demikian, para pelaku UMKM di Kota Bontang masih menghadapi berbagai tantangan, terutama dalam hal keterbatasan kompetensi sumber daya manusia dan pengelolaan keuangan yang belum optimal, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja pemasaran mereka (Hasibuan et al., 2026).

Kompetensi SDM merupakan integrasi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, dan perilaku kerja yang dimiliki oleh pemilik atau pengelola UMKM dalam menjalankan operasional bisnisnya. Berdasarkan perspektif Resource-Based View (RBV), keberhasilan UMKM sangat bergantung pada kemampuan sumber daya internal untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Otoo et al., 2022). Kompetensi SDM yang tinggi memungkinkan pelaku UMKM untuk mengembangkan strategi pemasaran yang lebih efektif, merespons kebutuhan pelanggan, serta mengalokasikan sumber daya keuangan secara lebih efisien.

Pengelolaan Modal Kerja menjadi aspek krusial yang menghubungkan kapabilitas SDM dengan kinerja pemasaran. Modal kerja yang dikelola dengan baik, yang meliputi pengelolaan persediaan, piutang, hutang, dan siklus konversi kas, akan memastikan ketersediaan dana yang cukup untuk mendukung aktivitas pemasaran, pengembangan produk, dan ekspansi pasar (Morshed, 2024). Penelitian Herawaty (2023) pada UMKM kuliner membuktikan bahwa kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui mediasi manajemen keuangan, memberikan justifikasi empiris bagi kerangka konseptual penelitian ini.

Di Kota Bontang, permasalahan utama yang dihadapi UMKM meliputi: rendahnya literasi keuangan pemilik usaha, ketidakmampuan dalam mengelola arus kas jangka pendek, dan lemahnya strategi pemasaran yang berbasis data. Kondisi ini mengindikasikan adanya gap antara kompetensi SDM yang dimiliki dengan implementasi pengelolaan modal kerja dan kinerja pemasaran yang dihasilkan. Penelitian ini hadir untuk mengisi gap tersebut dengan mengintegrasikan ketiga konstruk dalam satu model mediasi yang diuji melalui SEM-PLS. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) Apakah Kompetensi SDM berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pemasaran

UMKM di Kota Bontang? (2) Apakah Kompetensi SDM berpengaruh terhadap Pengelolaan Modal Kerja UMKM di Kota Bontang? (3) Apakah Pengelolaan Modal Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran UMKM di Kota Bontang? (4) Apakah Kompetensi SDM berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran melalui Pengelolaan Modal Kerja sebagai variabel mediasi?

METHOD

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal eksplanatoris. Metode analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0. SEM-PLS dipilih karena tidak mensyaratkan normalitas data, cocok untuk ukuran sampel kecil, dan mampu menganalisis model mediasi secara simultan (Hair et al., 2017; Ghozali, 2021).

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh pelaku UMKM yang berlokasi dan beroperasi di Kota Bontang, Kalimantan Timur. Penentuan jumlah sampel menggunakan pendekatan Ghozali (2021) yaitu 5 kali jumlah indikator penelitian ($5 \times 15 = 75$ responden), diperkuat oleh hasil Cohen's Power Analysis yang mensyaratkan minimum 68 responden (effect size medium $f^2 = 0,15$; power = 0,80; $\alpha = 0,05$). Sampel berjumlah 75 responden dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria: (1) UMKM yang berlokasi dan beroperasi di Kota Bontang; (2) telah beroperasi minimal 1 tahun; (3) pemilik atau manajer yang terlibat langsung dalam pengelolaan usaha; (4) bersedia menjadi responden penelitian.

Variabel dan Indikator Penelitian

Penelitian ini menggunakan tiga variabel utama dengan total 13 indikator valid (setelah eliminasi Y4 dan Y5 pada tahap awal model). Kompetensi SDM (X) diukur menggunakan 5 indikator: pengetahuan teknis (X1), keterampilan kerja (X2), kemampuan manajerial (X3), pengalaman relevan (X4), dan perilaku kerja (X5). Pengelolaan Modal Kerja (Z) diukur menggunakan 5 indikator: periode perputaran persediaan (Z1), periode koleksi piutang (Z2), periode pembayaran hutang (Z3), siklus konversi kas (Z4), dan rasio likuiditas lancar (Z5). Kinerja Pemasaran (Y) diukur menggunakan 3 indikator valid: pertumbuhan penjualan (Y1), pertumbuhan pangsa pasar

(Y2), dan kepuasan pelanggan (Y3). Seluruh indikator diukur menggunakan skala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju) dengan 1 item pernyataan positif per indikator. Instrumen kuesioner dikembangkan berdasarkan kajian literatur dari Herawaty (2023), Ahmeti et al. (2022), dan Herman et al. (2023).

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dalam dua tahap: (1) pengujian outer model yang mencakup convergent validity (nilai outer loadings $> 0,5$ dan AVE $> 0,5$), discriminant validity (Fornell-Larcker criterion), serta reliabilitas (Cronbach's alpha $> 0,6$ dan Composite Reliability $> 0,7$); dan (2) pengujian inner model yang mencakup koefisien jalur (path coefficients), uji T-statistik dengan bootstrapping 5.000 sub-sampel, R-Square, dan specific indirect effects untuk pengujian mediasi. Analisis mediasi mengacu pada kriteria Baron dan Kenny yang dimodifikasi untuk PLS-SEM.

RESULTS AND DISCUSSION

Result

Profil Responden

Penelitian ini melibatkan 75 responden yang merupakan pemilik atau pengelola UMKM di Kota Bontang. Mayoritas responden bergerak di sektor perdagangan umum (45,3%), diikuti kuliner dan makanan (28,0%), jasa dan reparasi (16,0%), dan produksi/kerajinan (10,7%). Berdasarkan lama usaha, sebagian besar UMKM telah beroperasi selama 1-5 tahun (52,0%), lebih dari 5 tahun (36,0%), dan kurang dari 1 tahun yang memenuhi kriteria minimum 1 tahun (12,0%).

Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Proses Eliminasi Indikator

Pada model awal sebelum eliminasi, terdapat 15 indikator yang mencakup X1-X5, Z1-Z5, dan Y1-Y5. Berdasarkan hasil outer loadings awal pada SmartPLS, indikator Y4 (retensi pelanggan) dengan nilai loading 0,312 dan Y5 (pertumbuhan laba pemasaran) dengan nilai loading 0,462 tidak memenuhi syarat minimum outer loading $> 0,5$ yang ditetapkan oleh Hair et al. (2017). Kedua indikator tersebut kemudian dieliminasi, sehingga model akhir menggunakan 13 indikator yang seluruhnya valid.

Convergent Validity

Tabel 1. Outer Loadings - Mean, STDEV, T Values, P Values

Indikator	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	STD EV	T Statistics	P Values
X1 ← Kompetensi SDM (X)	0.562	0.539	0.149	3.764	0.000
X2 ← Kompetensi SDM (X)	0.703	0.694	0.088	7.948	0.000
X3 ← Kompetensi SDM (X)	0.702	0.685	0.098	7.175	0.000
X4 ← Kompetensi SDM (X)	0.763	0.770	0.063	12.110	0.000
X5 ← Kompetensi SDM (X)	0.580	0.555	0.136	4.258	0.000
Y1 ← Kinerja Pemasaran (Y)	0.846	0.844	0.044	19.434	0.000
Y2 ← Kinerja Pemasaran (Y)	0.760	0.758	0.068	11.128	0.000
Y3 ← Kinerja Pemasaran (Y)	0.760	0.759	0.070	10.859	0.000
Z1 ← Pengelolaan Modal Kerja (Z)	0.647	0.638	0.098	6.584	0.000
Z2 ← Pengelolaan Modal Kerja (Z)	0.664	0.667	0.080	8.347	0.000
Z3 ← Pengelolaan Modal Kerja (Z)	0.704	0.697	0.110	6.375	0.000
Z4 ← Pengelolaan Modal Kerja (Z)	0.832	0.828	0.047	17.720	0.000
Z5 ← Pengelolaan Modal Kerja (Z)	0.651	0.653	0.100	6.524	0.000

Sumber: Output SmartPLS, data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 1, seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas batas minimum 0,5, dengan rentang nilai 0,562 hingga 0,846. Indikator Z4 (siklus konversi kas) memiliki loading tertinggi sebesar 0,832, sedangkan X1 (pengetahuan teknis) memiliki loading terendah sebesar 0,562. Seluruh T-statistik berada di atas 1,96 dan nilai p-value sebesar 0,000 yang mengindikasikan seluruh indikator signifikan pada tingkat kepercayaan 95%.

Reliabilitas dan Validitas Konstruk

Tabel 2. Construct Reliability and Validity - Overview

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	AVE
Kinerja Pemasaran (Y)	0.697	0.701	0.832	0.624
Kompetensi SDM (X)	0.708	0.761	0.798	0.444*
Pengelolaan Modal Kerja (Z)	0.741	0.752	0.829	0.494*

Sumber: Output SmartPLS, data diolah (2026)

*Catatan: Nilai AVE mendekati batas 0,5 namun masih dapat diterima mengingat composite reliability (rho_c) > 0,7 dan nilai rho_a yang memadai (Henseler et al., 2015).

Berdasarkan Tabel 2, nilai Cronbach's Alpha untuk Kinerja Pemasaran (0,697), Kompetensi SDM (0,708), dan Pengelolaan Modal Kerja (0,741) seluruhnya memenuhi batas minimum 0,6 yang disyaratkan. Composite reliability (rho_c) seluruh konstruk di atas 0,7, yang menunjukkan konsistensi internal yang baik. Nilai AVE untuk Kinerja Pemasaran (0,624) memenuhi batas minimum 0,5, sedangkan Kompetensi SDM (0,444) dan Pengelolaan Modal Kerja (0,494) sedikit di bawah 0,5 namun masih dapat diterima

karena composite reliability (ρ_c) yang memuaskan (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2017).

Discriminant Validity (Fornell-Larcker Criterion)

Tabel 3. Discriminant Validity - Fornell-Larcker Criterion

Variabel	Kinerja Pemasaran (Y)	Kompetensi SDM (X)	Pengelolaan Modal Kerja (Z)
Kinerja Pemasaran (Y)	0.790		
Kompetensi SDM (X)	0.476	0.667	
Pengelolaan Modal Kerja (Z)	0.686	0.598	0.703

Sumber: Output SmartPLS, data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 3, nilai akar kuadrat AVE pada diagonal (Kinerja Pemasaran = 0,790; Kompetensi SDM = 0,667; Pengelolaan Modal Kerja = 0,703) lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk di luar diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki discriminant validity yang memadai sesuai kriteria Fornell-Larcker.

Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Koefisien Determinasi (R-Square)

Tabel 4. R-Square - Overview

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Pemasaran (Y)	0.477	0.463
Pengelolaan Modal Kerja (Z)	0.358	0.349

Sumber: Output SmartPLS, data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4, nilai R-Square untuk Kinerja Pemasaran sebesar 0,477 yang berarti 47,7% variasi Kinerja Pemasaran dapat dijelaskan oleh Kompetensi SDM dan Pengelolaan Modal Kerja secara bersama-sama, sedangkan sisanya 52,3% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Nilai R-Square untuk Pengelolaan Modal Kerja sebesar 0,358 yang berarti 35,8% variasi Pengelolaan Modal Kerja dapat dijelaskan oleh Kompetensi SDM. Menurut kriteria Cohen (1988), nilai R-Square 0,477 termasuk dalam kategori moderat, yang mengindikasikan model memiliki kekuatan prediktif yang cukup.

Koefisien Jalur (Path Coefficients)

Tabel 5. Path Coefficients - Mean, STDEV, T Values, P Values

Jalur	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	STDEV	T Statistics	P Values
Kompetensi SDM (X) → Kinerja Pemasaran (Y)	0.103	0.107	0.100	1.022	0.307 (ns)
Kompetensi SDM (X) → Pengelolaan Modal Kerja (Z)	0.598	0.615	0.071	8.390	0.000***

Pengelolaan Modal Kerja (Z) → Kinerja Pemasaran (Y)	0.624	0.632	0.077	8.095	0.000***
--	-------	-------	-------	-------	----------

Sumber: Output SmartPLS, data diolah (2026)

Keterangan: *** signifikan pada $\alpha = 0,001$; ns = tidak signifikan

Berdasarkan Tabel 5, jalur X → Y memiliki koefisien 0,103 dengan T-statistik 1,022 dan p-value 0,307, yang tidak memenuhi syarat signifikansi ($T > 1,96$; $p < 0,05$). Artinya, Kompetensi SDM tidak berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran. Jalur X → Z memiliki koefisien 0,598 dengan T-statistik 8,390 dan p-value 0,000, menunjukkan pengaruh positif dan signifikan yang sangat kuat. Jalur Z → Y memiliki koefisien 0,624 dengan T-statistik 8,095 dan p-value 0,000, yang juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan.

Pengujian Efek Mediasi (Specific Indirect Effects)

Tabel 6. Specific Indirect Effects - Mean, STDEV, T Values, P Values

Jalur Tidak Langsung	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	STDEV	T Statistics	P Values
X → Z → Y	0.373	0.389	0.064	5.830	0.000***

Sumber: Output SmartPLS, data diolah (2026)

Keterangan: *** signifikan pada $\alpha = 0,001$

Berdasarkan Tabel 6, pengaruh tidak langsung Kompetensi SDM terhadap Kinerja Pemasaran melalui Pengelolaan Modal Kerja memiliki koefisien sebesar 0,373 dengan T-statistik 5,830 dan p-value 0,000 yang signifikan. Dengan mempertimbangkan bahwa pengaruh langsung X → Y tidak signifikan ($T = 1,022$; $p = 0,307$) sementara pengaruh tidak langsung melalui Z sangat signifikan, dapat disimpulkan bahwa Pengelolaan Modal Kerja berperan sebagai mediasi penuh (full mediation) dalam hubungan antara Kompetensi SDM dan Kinerja Pemasaran. Kesimpulan ini sesuai dengan kriteria mediasi penuh menurut Hair et al. (2017).

Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Hipotesis 1 (H1): Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran.

Berdasarkan hasil pengujian, jalur X → Y menunjukkan koefisien jalur 0,103 dengan T-statistik 1,022 ($< 1,96$) dan p-value 0,307 ($> 0,05$). Dengan demikian, H1 ditolak. Kompetensi SDM tidak terbukti berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran UMKM Kota Bontang. Temuan ini sejalan dengan Sunarti et al. (2023) yang menemukan bahwa kompetensi SDM tidak memiliki pengaruh

signifikan langsung terhadap kinerja UMKM, dan berimplikasi bahwa kompetensi SDM membutuhkan mekanisme perantara (mediasi) untuk menghasilkan efek pada kinerja pemasaran. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja pemasaran bersifat tidak langsung dan memerlukan optimalisasi pengelolaan modal kerja sebagai jalur transmisinya.

Hipotesis 2 (H2): Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengelolaan Modal Kerja.

Hasil pengujian menunjukkan koefisien jalur 0,598 dengan T-statistik 8,390 ($> 1,96$) dan p-value 0,000 ($< 0,05$). H2 diterima. Temuan ini konsisten dengan penelitian Molodchik et al. (2026) yang membuktikan bahwa efisiensi modal manusia mempengaruhi perilaku pengambilan risiko finansial pada UMKM. Nkwinka dan Akinola (2023) juga menegaskan bahwa literasi keuangan sebagai komponen modal manusia memungkinkan pengalokasian modal kerja secara efisien. Implikasinya, pelaku UMKM di Kota Bontang yang memiliki pengetahuan teknis yang baik, keterampilan manajerial yang terasah, dan pengalaman bisnis yang relevan cenderung mampu mengelola persediaan, piutang, hutang, dan arus kas dengan lebih efektif. Zheng et al. (2022) mengkonfirmasi bahwa karakteristik kepribadian manajer berpengaruh terhadap manajemen modal kerja, dimana keterbukaan dan ketelitian sebagai atribut kompetensi berdampak langsung pada kualitas keputusan pengelolaan modal kerja.

Hipotesis 3 (H3): Pengelolaan Modal Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran.

Hasil pengujian menunjukkan koefisien jalur 0,624 dengan T-statistik 8,095 ($> 1,96$) dan p-value 0,000 ($< 0,05$). H3 diterima. Temuan ini merupakan yang terkuat dalam penelitian ini dan konsisten dengan berbagai penelitian terdahulu. Pazos et al. (2023) membuktikan bahwa manajemen modal kerja yang efisien meningkatkan pertumbuhan penjualan perusahaan. Dahmiri et al. (2022) pada UMKM Jambi membuktikan bahwa manajemen keuangan yang baik akan meningkatkan kinerja bisnis termasuk aspek pemasaran. Roy et al. (2026) menegaskan bahwa efisiensi modal kerja secara signifikan mempengaruhi valuasi perusahaan. Implikasi praktis temuan ini adalah bahwa UMKM Kota Bontang yang mampu mengelola siklus konversi kas, mempertahankan tingkat persediaan optimal, dan mengoptimalkan periode koleksi piutang akan memiliki sumber daya finansial yang lebih memadai untuk mendanai kegiatan pemasaran, promosi, dan ekspansi pasar.

Hipotesis 4 (H4): Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran melalui Pengelolaan Modal Kerja sebagai variabel mediasi.

Koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,373 dengan T-statistik 5,830 ($> 1,96$) dan p-value 0,000 ($< 0,05$). H4 diterima. Pengelolaan Modal Kerja terbukti sebagai mediasi penuh (full mediation) dalam hubungan Kompetensi SDM - Kinerja Pemasaran. Hasil ini sejalan dengan temuan Herawaty (2023) yang membuktikan bahwa kompetensi SDM mempengaruhi kinerja UMKM baik secara langsung maupun tidak langsung melalui manajemen keuangan. Belás et al. (2024) juga mengkonfirmasi bahwa HRM dan manajemen keuangan secara bersama-sama merupakan faktor penentu keberlanjutan UMKM. Secara konseptual, temuan ini mengkonfirmasi bahwa SDM yang kompeten tidak secara otomatis menghasilkan kinerja pemasaran yang baik tanpa terlebih dahulu mengoptimalkan pengelolaan sumber daya keuangan jangka pendeknya. Mekanisme mediasi ini memberikan gambaran bahwa investasi dalam pengembangan kompetensi SDM akan memberikan dampak pada kinerja pemasaran secara bertahap melalui tahapan peningkatan kualitas pengelolaan modal kerja.

CONCLUSION

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi SDM tidak berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran UMKM di Kota Bontang (H1 ditolak). Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja pemasaran bersifat tidak langsung dan membutuhkan mekanisme perantara.
2. Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengelolaan Modal Kerja UMKM di Kota Bontang (H2 diterima), dengan koefisien jalur 0,598 yang menunjukkan pengaruh yang kuat dan substansial.
3. Pengelolaan Modal Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran UMKM di Kota Bontang (H3 diterima), dengan koefisien jalur 0,624 yang merupakan pengaruh terkuat dalam model penelitian ini.
4. Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran melalui Pengelolaan Modal Kerja sebagai mediasi penuh (H4 diterima). Pengelolaan Modal Kerja terbukti sebagai variabel mediasi penuh (full mediation) dengan koefisien tidak langsung 0,373.

Penelitian ini menegaskan bahwa dalam konteks UMKM Kota Bontang, Pengelolaan Modal Kerja merupakan mekanisme kritis yang menghubungkan Kompetensi SDM dengan Kinerja Pemasaran. Kompetensi SDM yang tinggi perlu ditransformasi terlebih dahulu menjadi praktik pengelolaan modal kerja yang efisien sebelum menghasilkan dampak nyata pada kinerja pemasaran.

REFERENCES

- Ahmeti, A., Ahmeti, Y., & Ahmeti, S. (2022). THE IMPACT OF WORKING CAPITAL MANAGEMENT ON SME PROFITABILITY: EVIDENCE FROM KOSOVO. *Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta u Rijeci*, 40(2), 459–478. <https://doi.org/10.18045/zbefri.2022.2.459>
- Ahmeti, A., Balaj, D., & Candidate, P. (2022). INFLUENCE OF WORKING CAPITAL MANAGEMENT ON THE SME'S PROFITABILITY EVIDENCE FROM KOSOVO. *Quality - Access to Success*, 24(192). <https://doi.org/10.47750/qas/24.192.18>
- Belás, J., Dvorský, J., Hlawiczka, R., Smrčka, L., & Khan, K. A. (2024). SMEs SUSTAINABILITY: THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND FINANCIAL MANAGEMENT. *Oeconomia Copernicana*, 15(1), 307–342. <https://doi.org/10.24136/oc.2937>
- Cohen, J. (1992). A POWER PRIMER. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159.
- Congna, H., & Saad, N. (2025). THE IMPACT OF HUMAN CAPITAL ON EMPLOYMENT QUALITY: A SCOPING REVIEW. *Cogent Education*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2552352>
- Czerwonka, L., & Jaworski, J. (2023). DETERMINANTS OF WORKING CAPITAL MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES: EVIDENCE FROM CENTRAL AND EASTERN EUROPE. *Journal of International Studies*, 16(2), 162–180. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2023/16-2/11>
- Dahmiri, D., Jaya, I., & Syafri, R. A. (2022). BUSINESS MANAGEMENT GOVERNANCE: ITS EFFECT ON IMPROVING THE PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM INDUSTRIES (SMIs) DURING THE COVID-19 PANDEMIC. *Jurnal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah*, 10(4), 225–234. <https://doi.org/10.22437/ppd.v10i4.14919>

- Fijabi, K., Ogunlalu, A., & Modupeola, A. M. (2023). WORKING CAPITAL MANAGEMENT AND PERFORMANCE METRICS OF QUOTED BREWERY FIRMS IN NIGERIA. *Open Journal of Social Sciences*, 11(10), 442–468. <https://doi.org/10.4236/jss.2023.1110025>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). EVALUATING STRUCTURAL EQUATION MODELS WITH UNOBSERVABLE VARIABLES AND MEASUREMENT ERROR. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Gautam, P. K., Gautam, D. K., & Silwal, P. P. (2025). BUSINESS MODEL INNOVATION AND FIRM PERFORMANCE OF SMEs DURING THE COVID-19 PANDEMIC: TEST OF SERIAL MEDIATION MODEL. *SAGE Open*, 15(2). <https://doi.org/10.1177/21582440251342148>
- Ghozali, I. (2021). *PARTIAL LEAST SQUARES: KONSEP, TEKNIK DAN APLIKASI MENGGUNAKAN PROGRAM SMARTPLS 3.0* (Edisi 3). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Henseler, J., Dijkstra, T. K., & Sarstedt, M. (2017). COMMON BELIEFS AND REALITY ABOUT PLS: COMMENTS ON RONKKO AND EVERMANN. *Organizational Research Methods*, 17(2), 182–209.
- Harney, B., Gilman, M. W., Mayson, S., & Raby, S. O. (2022). ADVANCING UNDERSTANDING OF HRM IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (SMEs): CRITICAL QUESTIONS AND FUTURE PROSPECTS. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3175–3196. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2109375>
- Hasibuan, R., Arnesih, Anggraini, D., Yona, M., Hisyam, M., & Lubis, U. S. (2026). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN MSMEs—SLR. *Frontiers in Sustainability*, 7. <https://doi.org/10.3389/frsus.2026.1764507>
- Hendri, M. I. (2025). PERFORMANCE MANAGEMENT IN SMEs: INTEGRATING BIBLIOMETRIC INSIGHTS AND SYSTEMATIC REVIEW ON ANTECEDENTS AND OUTCOMES. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 102205. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102205>
- Herawaty, N. (2023). IS FINANCIAL MANAGEMENT MEDIATING THE ROLE OF LOVE OF MONEY AND HUMAN RESOURCES COMPETENCE IN EXPLAINING MSMEs' PERFORMANCE? *Jurnal REKSA Rekayasa*

- Keuangan Syariah dan Audit*, 10(1), 1–12.
<https://doi.org/10.12928/jreksa.v10i1.7392>
- Herman, F., Budianto, A., & Enas, E. (2023). COMPONENTS OF SOCIAL MEDIA MARKETING CAPABILITIES THAT SUPPORT THE MARKETING PERFORMANCE OF MICRO SMALL TO MEDIUM ENTERPRISES (MSMEs). *Jurnal Manajemen*, 15(1), 181–193. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v15i1.16150>
- Huynh, T. X. T., Nguyen, T. P., & Nguyen, V. C. (2025). THE IMPACT OF WORKING CAPITAL MANAGEMENT ON THE FINANCIAL PERFORMANCE OF LISTED ENTERPRISES: AN EMPIRICAL EVIDENCE FROM VIETNAM. *Cogent Business & Management*, 12(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2473033>
- Idrus, S. A., Abdussakir, A., Idrus, S. A., Supriyanto, A. S., Ahmar, A. S., & Kamaluddin, K. (2023). EFFECT OF GOVERNMENT ROLE AND HUMAN RESOURCE COMPETENCE ON LEVEL OF SUCCESS OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN EAST JAVA PROVINCE WITH BUSINESS PERFORMANCE AS MEDIATION VARIABLE. *Jurnal Ekonomi MODERNISASI*, 19(1), 1–14. <https://doi.org/10.21067/jem.v19i1.8033>
- Kaunda, K. D., Thuo, J. K., & Kwendo, E. (2023). THE IMPACT OF INTERACTIVE MARKETING ON THE MARKETING PERFORMANCE OF MICRO, SMALL, AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (MSEs) IN THE NYANZA REGION OF KENYA. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(4), 88–95. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i4.2533>
- Kiyamaz, H., Haque, S., & Choudhury, A. A. (2024). WORKING CAPITAL MANAGEMENT AND FIRM PERFORMANCE: A COMPARATIVE ANALYSIS OF DEVELOPED AND EMERGING ECONOMIES. *Borsa Istanbul Review*, 24(3), 634–642. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2024.03.004>
- Klepić, I. (2022). THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCES COMPETENCY MANAGEMENT ON THE BUSINESS SUCCESS OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES. *Our Economy Journal of Contemporary Issues in Economics and Business*, 68(4), 12–27. <https://doi.org/10.2478/ngoe-2022-0020>
- Landjohou, G., & Christopher, E. (2026). THE IMPACT OF DIGITAL MARKETING ON SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMEs) GROWTH: A

- SYSTEMATIC REVIEW. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism*, 10(1), 1–18. <https://doi.org/10.31674/ijrtbt.2026.v010i01.001>
- Mahfuz, I., Habib, Md. M., Islam, S., Islam, A. R. Md. T., & Shara, I. N. M. (2025). A STUDY ON THE PERFORMANCE OF SMEs THROUGH ENTREPRENEURIAL MARKETING DIMENSIONS. *Journal of Service Science and Management*, 18(2), 93–105. <https://doi.org/10.4236/jssm.2025.182007>
- Mardones, J. G., Flores, H. M., & Soto, V. P. B. (2024). EFFECTS OF WORKING CAPITAL MANAGEMENT ON SMALL-SIZED BUSINESSES IN COMPETITIVE ENVIRONMENTS WITH ECONOMIC POLICY UNCERTAINTY. *Sustainability*, 16(21), 9289. <https://doi.org/10.3390/su16219289>
- Mihardjo, R. P., & Ningtyas, M. N. (2023). FINANCIAL LITERACY, NETWORK COMPETENCY, MARKET ORIENTATION AND FINANCIAL PERFORMANCE: A STUDY FROM BANDUNG SMEs. *Diponegoro International Journal of Business*, 6(1), 36–41. <https://doi.org/10.14710/dijb.6.1.2023.36-41>
- Molodchik, M., Zaveritiaeva, M., Kirpishchikov, D., & Kireecheva, A. (2026). UNLOCKING THE POWER OF HUMAN CAPITAL: HOW SMEs FACE RISKS. *Journal of Economic Studies*, 1–18. <https://doi.org/10.1108/JES-11-2025-0878>
- Morshed, A. (2024). STRATEGIC WORKING CAPITAL MANAGEMENT IN POLISH SMEs: NAVIGATING RISK AND REWARD FOR ENHANCED FINANCIAL PERFORMANCE. *Investment Management and Financial Innovations*, 21(2), 253–264. [https://doi.org/10.21511/imfi.21\(2\).2024.20](https://doi.org/10.21511/imfi.21(2).2024.20)
- Munna, A. S., & Shaikh, M. S. I. (2023). IMPACT OF DIGITAL MARKETING TOOLS AND METHODS ON SMEs AND PROPOSED RECOMMENDATIONS. In *Advances in Marketing, Customer Relationship Management, and E-Services Book Series* (pp. 173–191). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-7735-9.ch008>
- Muslim, E., Desmiyawati, & Nurulita, S. (2022). EFFECT OF TRAINING, HUMAN RESOURCES COMPETENCE AND INNOVATION ON MSMEs PERFORMANCE IN POST COVID-19: EMPIRICAL STUDY OF MSMEs IN

- BENKALIS REGENCY. *JFBA Journal of Financial and Behavioural Accounting*, 1(2), 65–73. <https://doi.org/10.33830/jfba.v1i2.2443.2021>
- Nkwinika, E., & Akinola, S. (2023). THE IMPORTANCE OF FINANCIAL MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (SMEs): AN ANALYSIS OF CHALLENGES AND BEST PRACTICES. *Technology Audit and Production Reserves*, 5(73), 12–20. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.285749>
- Noer, M. Y., Chan, A., Tresna, P. W., & Purbasari, R. (2025). DIGITAL MARKETING AND SUSTAINABLE INNOVATION IN SMEs THROUGH BIBLIOMETRIC AND SYSTEMATIC REVIEW. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2548953>
- Oduro, S., & Mensah-Williams, E. (2023). MARKETING CAPABILITIES AND COMPETITIVE PERFORMANCE IN THE SMEs CONTEXT: A BI-THEORETICAL PERSPECTIVE. *Journal of Small Business Strategy*, 33(2). <https://doi.org/10.53703/001c.77458>
- Otoo, F. N. K., Kuar, M., & Otoo, E. (2022). DOES HUMAN CAPITAL MEDIATE THE NEXUS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HRM) PRACTICES AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE? *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(5), 199–209. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i5.1829>
- Pazos, D. R., López, S. F., Rios-Rodríguez, R., & Vicente, A. D. (2023). WORKING CAPITAL MANAGEMENT AND FIRM SALES GROWTH: EVIDENCE FROM FISH PROCESSING INDUSTRY. *Agribusiness*, 39(4), 1254–1278. <https://doi.org/10.1002/agr.21816>
- Rakshit, S., Islam, N., Mondal, S., & Paul, T. (2022). AN INTEGRATED SOCIAL NETWORK MARKETING METRIC FOR BUSINESS-TO-BUSINESS SMEs. *Journal of Business Research*, 150, 73–88. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.006>
- Riptiono, S., & Riptiono, S. (2025). UPGRADING SME'S MARKETING PERFORMANCE: ADAPTIVE, INNOVATIVE CAPABILITY, AND ISOLATING MECHANISM. *Jurnal Manajemen*, 29(1), 21–41. <https://doi.org/10.24912/jm.v29i1.2281>
- Rosales-Córdova, A., & Carmona-Benítez, R. B. (2023). EVALUATING THE EFFICIENCY OF HUMAN CAPITAL AT SMALL AND MEDIUM

- ENTERPRISES IN THE MANUFACTURING SECTOR USING THE DEAWEIGHT RUSSELL DIRECTIONAL DISTANCE MODEL. *Economies*, 11(10), 261. <https://doi.org/10.3390/economies11100261>
- Roy, P., Tyagi, P. K., Singh, P. K., Baig, M. I., Vasudevan, A., & Qian, C. (2026). THE EFFICIENCY EDGE: HOW MANAGERIAL ABILITY AND WORKING CAPITAL IMPACT CORPORATE PERFORMANCE. *Cogent Business & Management*, 13(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2638507>
- Schislyayeva, E., Krasovskaya, I. P., & Plis, K. S. (2022). POST COVID GREEN INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT WITH THE MEDIATION OF ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY. *Frontiers in Energy Research*, 10. <https://doi.org/10.3389/fenrg.2022.1028476>
- Sewang, S. (2024). COMPETENCE OF HUMAN RESOURCES (HR) IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMEs) HAS A SIGNIFICANT IMPACT ON PERFORMANCE. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 2(2), 265–279. <https://doi.org/10.69693/ijim.v2i2.136>
- Sharabati, A. A., Ali, A. A. A., Allahham, M., Hussein, A. M. A., Alheet, A. F., & Mohammad, A. S. (2024). THE IMPACT OF DIGITAL MARKETING ON THE PERFORMANCE OF SMEs: AN ANALYTICAL STUDY IN LIGHT OF MODERN DIGITAL TRANSFORMATIONS. *Sustainability*, 16(19), 8667. <https://doi.org/10.3390/su16198667>
- Silva, F., & Silva, S. (2025). WORKING CAPITAL MANAGEMENT AND CORPORATE PERFORMANCE: THE ROLE OF FINANCIAL CONSTRAINTS. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5351316>
- Sunarti, S., Hasanah, H., Oktariani, D., K, D. A. A., & Afif, S. (2023). THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCE COMPETENCE AND FINANCIAL ASPECTS ON THE PERFORMANCE OF MSMEs IN THE CIRENDEU VILLAGE AREA, SOUTH TANGERANG. *ENDLESS International Journal of Future Studies*, 6(2), 278–287. <https://doi.org/10.54783/endllessjournal.v6i2.176>
- Timothy, V. (2022). THE EFFECT OF TOP MANAGERS' HUMAN CAPITAL ON SME PRODUCTIVITY: THE MEDIATING ROLE OF INNOVATION. *Heliyon*, 8(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09330>
- Tripathi, V., Garg, D., Bona, G. D., & Silvestri, A. (2025). LEVERAGING THE POWER OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES FOR

WORKFORCE EMPOWERMENT IN SMEs ON THE SHOP FLOOR. *Sustainability*, 17(15), 6928. <https://doi.org/10.3390/su17156928>

Wongsansukcharoen, J., & Thaweepaiboonwong, J. (2023). EFFECT OF INNOVATIONS IN HUMAN RESOURCE PRACTICES, INNOVATION CAPABILITIES, AND COMPETITIVE ADVANTAGE ON SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES' PERFORMANCE IN THAILAND. *European Research on Management and Business Economics*, 29(1), 100210. <https://doi.org/10.1016/j.iedeem.2022.100210>

Zainuddin, M., & Sudarmiatin, S. (2023). MARKETING PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES: LITERATURE STUDY APPROACH WITH BIBLIOMETRICS. *EKSYAR Jurnal Ekonomi Syari'ah & Bisnis Islam*, 10(1), 54–66. <https://doi.org/10.54956/eksyar.v10i1.411>

Zayed, N. M., Mohamed, I. S., Islam, K. M. A., Perevozova, I., Ніценко, B., & Morozova, O. (2022). FACTORS INFLUENCING THE FINANCIAL SITUATION AND MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(12), 554. <https://doi.org/10.3390/jrfm15120554>

Zhai, X., Huang, F., & Tian, X. (2024). THE ROLE OF COUNTRY-LEVEL HUMAN CAPITAL IN THE HIGH-PERFORMANCE WORK SYSTEMS AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE ASSOCIATION: A META-ANALYSIS. *Human Resource Management Review*, 35(1), 101057. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101057>

Zheng, X., Zhou, Y., & Iqbal, S. (2022). WORKING CAPITAL MANAGEMENT OF SMEs IN COVID-19: ROLE OF MANAGERIAL PERSONALITY TRAITS AND OVERCONFIDENCE BEHAVIOR. *Economic Analysis and Policy*, 76, 439–451. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2022.08.006>