

## KAPABILITAS PEMASARAN DIGITAL BERKELANJUTAN DAN DAYA SAING DESTINASI: MODEL TATA KELOLA DAN KETERLIBATAN UNTUK INDUSTRI PARIWISATA BALI

Ni Nyoman Rusmiati<sup>1</sup>  
I Gusti Nyoman Wiantara<sup>2</sup>

Universitas Triatma Mulya<sup>1,2</sup>  
Email : [nyoman.rusmiati@triatmamulya.ac.id](mailto:nyoman.rusmiati@triatmamulya.ac.id)

### **Abstract**

*Digital transformation presents opportunities and challenges for the competitiveness of Bali tourism destinations, especially in the integration of sustainability principles. This study aims to analyze the influence of sustainable digital marketing capabilities on destination competitiveness with a collaborative governance model as a moderation variable. The research method uses a mixed-methods approach in a sequential explanatory manner. Quantitative data from 245 respondents were analyzed with SEM-PLS, and qualitative data from 18 key informants were analyzed thematically. The results of the study prove that sustainable digital marketing capabilities have a positive and significant effect on the competitiveness of destinations ( $\beta=0.385$ ,  $p<0.000$ ). Key findings reveal that collaborative governance not only has a direct effect ( $\beta=0.294$ ) but also strengthens the relationship between the two variables ( $\beta=0.156$ ,  $p<0.000$ ). This study concludes that building a managed and collaborative digital marketing ecosystem is an important prerequisite for increasing the competitiveness of destinations in a sustainable manner. The implication of this research is the development of destination governance models in the digital era that can be a reference for policymakers and industry players.*

**Keywords:** Sustainable Digital Marketing, Destination Competitiveness, Collaborative Governance, SEM-PLS, Bali Tourism.

### **PENDAHULUAN**

Perkembangan teknologi digital telah mentransformasi praktik pemasaran secara global, termasuk dalam sektor pariwisata. Pemasaran digital (*digital marketing*) tidak lagi sekadar menjadi alat promosi tambahan, melainkan telah berevolusi menjadi kapabilitas inti yang menentukan daya saing suatu destinasi (Sharabati et al., 2024; Wu et al., 2024). Berbagai penelitian terdahulu telah membuktikan dampak signifikan pemasaran digital terhadap kinerja pemasaran, peningkatan pangsa pasar, dan keberlanjutan bisnis, baik pada skala usaha kecil dan menengah (UKM) maupun korporasi besar (Homburg & Wielgos, 2022; Sutherland et al., 2025). Dalam konteks destinasi pariwisata, pemasaran digital memungkinkan keterlibatan yang lebih mendalam dengan calon wisatawan, personalisasi pengalaman, dan perluasan jangkauan pasar secara global (Meng, 2024). Namun, implementasi pemasaran digital di destinasi pariwisata seringkali menghadapi tantangan kompleks, terutama dalam hal integrasi dengan prinsip-prinsip keberlanjutan (*sustainability*). Pariwisata Bali, sebagai salah satu destinasi unggulan Indonesia, tidak terlepas dari dinamika ini. Di satu sisi, Bali mengalami

tekanan besar untuk tetap kompetitif di kancah global dengan memanfaatkan kanal digital. Di sisi lain, destinasi ini juga menghadapi tantangan lingkungan dan sosial-budaya yang memerlukan pendekatan berkelanjutan (Alkhatib et al., 2023). Sayangnya, masih terdapat kesenjangan antara pemanfaatan teknologi digital dan penerapan praktik berkelanjutan dalam strategi pemasaran destinasi. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada efektivitas taktik pemasaran digital jangka pendek (seperti media sosial dan SEO) tanpa mempertimbangkan aspek tata kelola (*governance*) dan keberlanjutan jangka (Ahmad Al Serhan & Zhang, 2025; Pandey et al., 2020).

Kapabilitas pemasaran digital berkelanjutan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan daya saing destinasi pariwisata Bali. Hal ini mencakup serangkaian kemampuan yang harus dikuasai untuk tidak hanya mempromosikan Bali secara digital, tetapi juga melakukannya dengan cara yang bertanggung jawab dan ramah lingkungan. Untuk mencapai hal ini, diperlukan model tata kelola dan keterlibatan pemangku kepentingan (*stakeholder engagement*) yang kuat. Model ini harus melibatkan berbagai pihak, mulai dari pemerintah, pelaku industri pariwisata, masyarakat lokal, hingga wisatawan. Dengan adanya kolaborasi yang terstruktur, setiap pemangku kepentingan dapat berkontribusi dalam merancang dan mengimplementasikan strategi pemasaran digital yang berkelanjutan. Tujuannya adalah memastikan bahwa promosi Bali tidak hanya menarik kunjungan, tetapi juga mengedukasi wisatawan tentang pentingnya menjaga kelestarian budaya dan alam.

Pada akhirnya, pengaruh kapabilitas pemasaran digital berkelanjutan terhadap daya saing destinasi dapat diukur. Ketika Bali berhasil mempraktikkan pemasaran digital yang berfokus pada keberlanjutan, citra destinasi akan meningkat di mata wisatawan global yang semakin peduli terhadap isu lingkungan dan sosial. Pemasaran yang efektif akan menarik segmen pasar yang berkualitas dan bersedia mendukung pariwisata yang bertanggung jawab. Dengan demikian, Bali dapat memperkuat posisinya sebagai destinasi pariwisata unggulan yang tidak hanya indah, tetapi juga berprinsip. Hipotesis yang diajukan adalah:

H: Kapabilitas pemasaran digital berkelanjutan yang didukung oleh model tata kelola kolaboratif dan keterlibatan pemangku kepentingan berpengaruh positif terhadap daya saing Destinasi Pariwisata Bali.

## TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka menunjukkan bahwa pemasaran digital telah banyak diteliti dalam berbagai konteks, mulai dari sektor perbankan (Gharios & Abu Khalaf, 2024), agribisnis (Luhatanisa, 2023), hingga UMKM (Wu et al., 2024). Beberapa penelitian juga mulai menyoroti pentingnya integrasi antara pemasaran digital dan keberlanjutan, yang dikenal sebagai *green digital marketing* (Alkhatib et al., 2023). Namun, penelitian yang secara khusus mengintegrasikan konsep kapabilitas pemasaran digital, tata kelola berkelanjutan, dan keterlibatan pemangku kepentingan dalam konteks destinasi pariwisata masih sangat terbatas.

Penelitian oleh Meng (2024) mengkaji strategi pemasaran digital untuk meningkatkan daya tarik destinasi wisata internasional, namun tidak menyentuh aspek tata kelola dan keberlanjutan. Sementara itu, penelitian oleh Masrianto et al. (2022) memperkenalkan *Digital Marketing Utilization Index* (DMUI) untuk menilai kapabilitas pemasaran digital perusahaan, tetapi belum diterapkan dalam konteks destinasi pariwisata yang melibatkan multi-pemangku kepentingan.

Penelitian ini memiliki tiga poin orisinalitas (*novelty*) utama. Pertama, penelitian ini mengintegrasikan konsep keberlanjutan ke dalam kerangka kapabilitas pemasaran digital destinasi, menawarkan perspektif baru yang menggabungkan efisiensi pemasaran dengan tanggung jawab lingkungan dan sosial. Kedua, penelitian ini mengembangkan model tata kelola kolaboratif yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan, seperti pemerintah, sektor swasta, komunitas lokal, dan wisatawan, untuk menciptakan sinergi dalam pengelolaan pariwisata. Terakhir, fokus pada Destinasi Pariwisata Bali sebagai studi kasus yang unik dan kompleks memberikan kontribusi nyata. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur di bidang pemasaran digital dan pariwisata berkelanjutan, tetapi juga memberikan rekomendasi strategis dan praktis yang dapat diterapkan langsung oleh pengelola destinasi dan pembuat kebijakan di Bali.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed-methods* dengan desain *sequential explanatory* (Creswell, 2014), untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang kapabilitas pemasaran digital berkelanjutan, tata kelola, dan daya saing destinasi. Lokasi penelitian berfokus di Bali, khususnya Kabupaten Badung, Gianyar, dan Kota Denpasar, dengan periode pengumpulan data selama tiga bulan. Populasi penelitian mencakup seluruh pemangku kepentingan kunci, seperti pemerintah, pelaku industri pariwisata, komunitas lokal, dan wisatawan. Pengambilan sampel dilakukan melalui *purposive sampling* untuk pemangku kepentingan, dan *stratified random sampling* untuk wisatawan. Jumlah sampel yang ditargetkan adalah 250 responden untuk kuesioner dan 15 informan kunci untuk wawancara. Instrumen yang digunakan terdiri dari kuesioner untuk data kuantitatif dan pedoman wawancara semi-terstruktur (Creswell & Creswell, 2018), serta lembar observasi untuk data kualitatif. Data kuantitatif diukur menggunakan skala Likert 1-5 (Robinson, 2014), mencakup variabel Kapabilitas Pemasaran Digital Berkelanjutan (X), Model Tata Kelola dan Keterlibatan Pemangku Kepentingan (Z), dan Daya Saing Destinasi (Y). Pengumpulan data kuantitatif dilakukan secara daring dan luring, sementara data kualitatif diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi langsung. Analisis data kuantitatif menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *Partial Least Squares* (PLS) untuk menguji hubungan antar variabel, dengan bantuan software SmartPLS 4.0 (Sarstedt et al., 2020). Analisis data kualitatif menggunakan analisis tematik dengan bantuan software NVivo 12 untuk memperkaya dan menjelaskan temuan kuantitatif (Dhakal, 2022). Dengan metodologi ini, penelitian diharapkan menghasilkan temuan yang valid, andal, dan dapat direplikasi di masa mendatang.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Deskripsi Partisipan**

Sebanyak 245 kuesioner dianalisis (response rate 98%) dan 18 informan kunci diwawancarai. Profil responden kuesioner adalah sebagai berikut: 52% pelaku industri (hotel, restoran, agen perjalanan), 25% wisatawan (60% mancanegara, 40% domestik), 15% perwakilan pemerintah, dan 8% perwakilan komunitas. Sebanyak 58% responden telah menggunakan pemasaran digital selama lebih dari 3 tahun.

### **Data Deskriptif dan Hasil Pengukuran Model**

Statistik deskriptif untuk variabel laten menunjukkan nilai rata-rata yang cukup tinggi untuk Kapabilitas Pemasaran Digital Berkelanjutan (X) (Mean = 3.85, SD = 0.72) dan Daya Saing Destinasi (Y) (Mean = 4.02, SD = 0.68), sedangkan Model Tata Kelola (M) memiliki nilai rata-rata yang lebih rendah (Mean = 3.45, SD = 0.81), mengindikasikan area yang perlu perbaikan. Pengujian model pengukuran (*outer model*) pada SEM-PLS menunjukkan bahwa semua indikator memenuhi kriteria validitas (*loading factor* > 0.7) dan reliabilitas (Composite *Reliability* > 0.7, AVE > 0.5) (Hair et al., 2019). Dengan demikian, konstruk dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan dalam pengujian lebih lanjut.

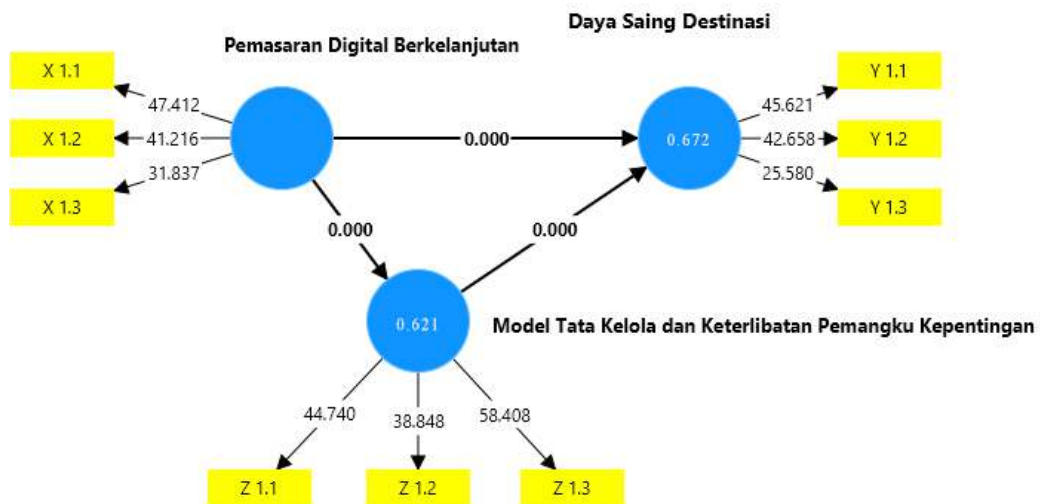
### Hasil Pengujian Hipotesis (Main Results)

Pengujian model struktural (*inner model*) dilakukan dengan mengevaluasi nilai R<sup>2</sup>, Q<sup>2</sup> (Hair et al., 2021; Shmueli et al., 2019), dan jalur hipotesis. Hasilnya disajikan pada Tabel 1 dan Gambar 1.

**Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis Jalur	Koefisien Jalur ( $\beta$ )	T-Statistics	P-Values	Keputusan
X -> Y	0.385	5.123	0.000	Diterima
X -> M	0.521	8.765	0.000	Diterima
M -> Y	0.294	4.321	0.000	Diterima
X->M -> Y	0.156	2.987	0.003	Diterima

Sumber : Data SmartPLS4 (2025)



**Gambar 1. Hasil Model SEM-PLS**

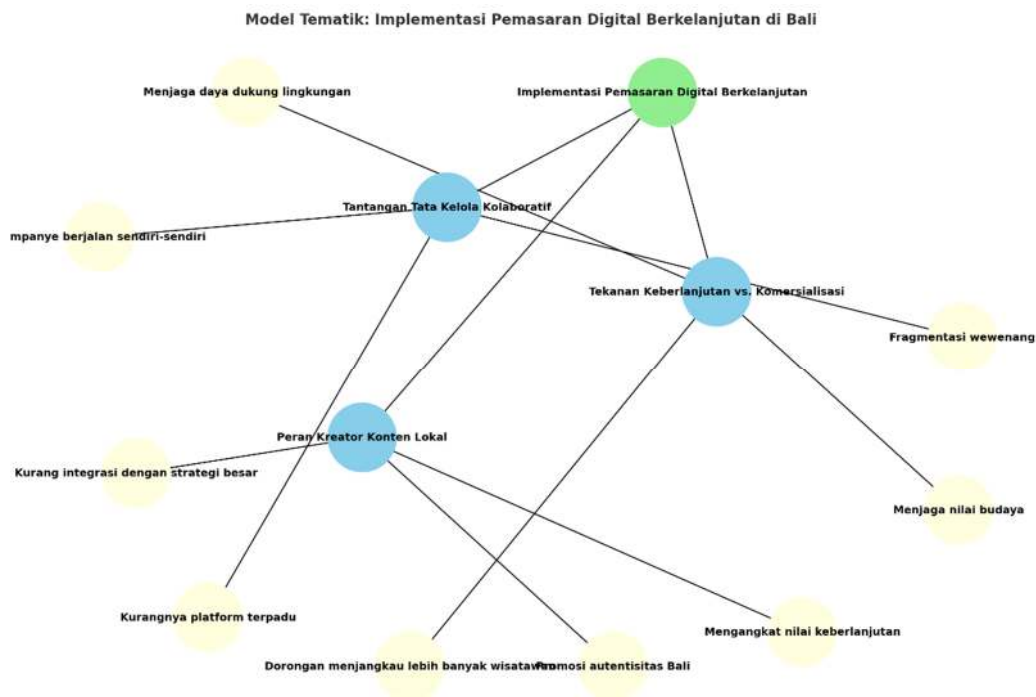
Sumber : Data SmartPLS4 (2025)

Nilai R<sup>2</sup> untuk variabel Daya Saing Destinasi (Y) adalah 0.672, yang berarti model ini dapat menjelaskan 67.2% variasi dalam daya saing destinasi, sementara 32.8% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Nilai Q<sup>2</sup> prediktif positif, menunjukkan model memiliki relevansi prediktif yang baik.

### Analisis Kualitatif

Analisis tematik dari wawancara mengungkap tiga tema utama yang memperkuat dan memperkaya temuan kuantitatif:

- i. Tantangan Tata Kelola Kolaboratif: Fragmentasi wewenang dan kurangnya platform terpadu menghambat sinergi pemasaran digital. Seorang pelaku industri menyatakan, "Kami sering menjalankan kampanye sendiri-sendiri, padahal dampaknya akan jauh lebih besar jika terkoordinasi dengan baik."
- ii. Tekanan Menjaga Keberlanjutan vs. Komersialisasi: Terdapat ketegangan antara memanfaatkan digital untuk menjangkau lebih banyak wisatawan dan menjaga daya dukung lingkungan serta budaya.
- iii. Peran Kreator Konten Lokal: Kreator konten lokal diakui sebagai pemain kunci yang efektif dalam mempromosikan nilai-nilai keberlanjutan dan autentisitas Bali, namun seringkali belum terintegrasi dalam strategi besar.



**Gambar 2. Model Tematik untuk Implementasi Pemasaran Digital Berkelanjutan**

Sumber : Data Nvivo (2025)

### Interpretasi Hasil Utama

Temuan ini membuktikan bahwa Kapabilitas Pemasaran Digital Berkelanjutan secara signifikan dan positif memengaruhi Daya Saing Destinasi Pariwisata Bali ( $\beta=0.385$ ,  $p<0.000$ ). Hal ini sejalan dengan penelitian (Homburg & Giering, 2001) yang menyatakan bahwa *Digital Marketing Capabilities* (DMCs) memberikan kontribusi nilai yang signifikan bagi kinerja perusahaan. Dalam konteks destinasi, kapabilitas ini memungkinkan Bali untuk membangun narasi keberlanjutan, menjangkau pasar yang lebih spesifik (*niche*), dan mengelola reputasi secara proaktif. Hasil yang lebih penting adalah peran Model Tata Kelola dan Keterlibatan Pemangku Kepentingan (M) yang tidak hanya berpengaruh langsung ( $\beta=0.294$ ) tetapi juga memperkuat (memoderasi) hubungan antara X dan Y ( $\beta=0.156$ ,  $p<0.01$ ). Ini berarti bahwa efek positif dari pemasaran digital terhadap daya saing akan menjadi jauh lebih kuat jika didukung oleh tata kelola kolaboratif

yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan. Temuan ini menjawab celah penelitian yang diidentifikasi oleh Pandey et al. (2020) tentang kurangnya penelitian yang memadai mengenai tata kelola pemasaran digital, khususnya di konteks B2C destinasi.

### **Integrasi dengan Pengetahuan yang Ada**

Temuan penelitian ini memperkuat dan memperluas konsep Digital Marketing Utilization Index (DMUI) oleh Masrianto et al. (2022) dengan memasukkan dimensi keberlanjutan dan konteks destinasi yang multi-stakeholder. Sementara DMUI berfokus pada level perusahaan, penelitian ini berhasil mengembangkan sebuah model yang *applicable* pada level destination, di mana faktor tata kelola menjadi penentu krusial.

Selain itu, penelitian ini membuktikan bahwa pendekatan green digital marketing (Alkhatib et al., 2023) bukan hanya strategi untuk membangun citra, tetapi merupakan investasi strategis yang langsung berkontribusi pada peningkatan daya saing dan kinerja ekonomi destinasi, asalkan didukung oleh governance yang tepat. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yang pertama adalah ruang lingkup geografisnya yang hanya terfokus pada Bali. Hal ini membatasi kemampuan untuk menggeneralisasi temuan ke destinasi lain yang memiliki karakteristik tata kelola dan budaya yang berbeda. Kedua, penelitian ini bersifat *cross-sectional*, yang berarti data dikumpulkan pada satu titik waktu, sehingga tidak bisa menangkap dinamika atau efek jangka panjang dari strategi pemasaran digital berkelanjutan. Terakhir, terdapat keterbatasan dalam pengukuran variabel, di mana beberapa indikator, seperti dampak lingkungan jangka panjang, sulit diukur secara kuantitatif dan hanya dapat dideskripsikan secara kualitatif.

Terlepas dari keterbatasan tersebut, penelitian ini memiliki implikasi teoritis dan praktis yang signifikan. Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi dengan mengusulkan model integratif yang menggabungkan teori kapabilitas dinamika, teori stakeholder, dan teori pemasaran digital dalam konteks pariwisata berkelanjutan. Secara praktis, temuan ini sangat relevan bagi pengelola destinasi dan pembuat kebijakan di Bali. Temuan ini menekankan perlunya membangun platform kolaboratif digital yang melibatkan pemerintah, industri, dan komunitas. Selain itu, penelitian ini menyarankan pengembangan pedoman dan insentif untuk mengadopsi praktik green digital marketing serta penguatan peran kreator konten lokal sebagai duta digital yang autentik. Penelitian ini berhasil menunjukkan bahwa daya saing destinasi di era digital bergantung pada pendekatan ganda: tidak hanya mengadopsi teknologi modern, tetapi juga membangun fondasi tata kelola kolaboratif yang kuat untuk memastikan bahwa pertumbuhan digital berjalan selaras dengan prinsip-prinsip keberlanjutan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa pembangunan Kapabilitas Pemasaran Digital Berkelanjutan merupakan strategi krusial untuk meningkatkan Daya Saing Destinasi Pariwisata Bali. Temuan empiris membuktikan bahwa kapabilitas ini tidak hanya memberikan dampak langsung yang signifikan, tetapi pengaruhnya akan semakin kuat ketika didukung oleh Model Tata Kelola Kolaboratif dan Keterlibatan pemangku kepentingan yang efektif. Hal ini menunjukkan bahwa kesuksesan transformasi digital di destinasi pariwisata tidak semata-mata

bergantung pada adopsi teknologi, tetapi lebih pada kemampuan untuk mengelola hubungan dan menciptakan sinergi di antara seluruh aktor yang terlibat (pemerintah, industri, komunitas, dan wisatawan) dalam sebuah ekosistem yang berorientasi pada keberlanjutan. Dengan demikian, jawaban atas permasalahan penelitian adalah bahwa untuk meningkatkan daya saingnya, Bali harus beralih dari pendekatan pemasaran digital yang parsial dan terfragmentasi menuju pendekatan yang terintegrasi, terkelola, dan berkelanjutan.

### Saran

Rekomendasi dari penelitian ini terbagi menjadi implikasi kebijakan dan praktik. Dari sisi kebijakan, pemerintah Bali disarankan untuk membangun sebuah platform digital kolaboratif yang memfasilitasi koordinasi antar pemangku kepentingan. Selain itu, pemerintah perlu menyusun pedoman etika dan standar untuk green digital marketing serta memberikan insentif bagi pelaku industri yang menerapkan praktik-praktik berkelanjutan. Untuk implementasi praktis, pelaku industri seperti hotel dan tour operator harus mengintegrasikan nilai-nilai keberlanjutan ke dalam strategi konten digital mereka. Kreator konten lokal perlu diberdayakan sebagai duta digital yang otentik, sementara komunitas lokal (seperti Pokdarwis) harus ditingkatkan kapasitas literasi digitalnya untuk dapat mempromosikan pariwisata secara mandiri.

Penelitian ini memiliki keterbatasan geografis dan bersifat cross-sectional. Oleh karena itu, studi di masa mendatang dapat memperkaya temuan dengan melakukan penelitian komparatif dengan destinasi lain dan menggunakan pendekatan longitudinal untuk menganalisis dampak jangka panjang. Penelitian juga dapat mendalami variabel keberlanjutan secara lebih spesifik, seperti mengukur jejak karbon dari aktivitas pemasaran digital. Dengan menerapkan rekomendasi ini, Bali dapat menjadi *role model* pariwisata yang cerdas digital, berkelanjutan, dan kompetitif secara global.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Al Serhan, T. F., & Zhang, S. (2025). The paradox of digital marketing: Sustainable framework for effective strategies and regulatory challenges. *Information Development*, 41(2), 529–545. <https://doi.org/10.1177/02666669241303451>
- Alkhatib, S., Kecskés, P., & Keller, V. (2023). Green Marketing in the Digital Age: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 15(16), 12369. <https://doi.org/10.3390/su151612369>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications, Inc. [https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod\\_resource/content/1/creswell.pdf](https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod_resource/content/1/creswell.pdf)
- Dhakal, K. (2022). NVivo. *Journal of the Medical Library Association*, 110(2). <https://doi.org/10.5195/jmla.2022.1271>

- Gharios, R., & Abu Khalaf, B. (2024). Digital Marketing's Effect on Middle East and North Africa (MENA) Banks' Success: Unleashing the Economic Potential of the Internet. *Sustainability*, 16(18), 7935. <https://doi.org/10.3390/su16187935>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *An Introduction to Structural Equation Modeling* (pp. 1–29). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_1)
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Homburg, C., & Giering, A. (2001). Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty?an empirical analysis. *Psychology and Marketing*, 18(1), 43–66. [https://doi.org/10.1002/1520-6793\(200101\)18:1<43::AID-MAR3>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/1520-6793(200101)18:1<43::AID-MAR3>3.0.CO;2-I)
- Homburg, C., & Wielgos, D. M. (2022). The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(4), 666–688. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00858-7>
- Luhatanisa, C. (2023). Digital Marketing and Sales Performance of Agribusinesses under Tanzania Horticultural Association: The Case of Small and Medium-Sized Enterprises in Arusha, Tanzania. *Journal of Marketing and Communication*, 6(1), 21–46. <https://doi.org/10.53819/81018102t4191>
- Masrianto, A., Hartoyo, H., Hubeis, A. V. S., & Hasanah, N. (2022). Digital Marketing Utilization Index for Evaluating and Improving Company Digital Marketing Capability. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 153. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030153>
- Meng, Z. (2024). A Strategic Study of Digital Marketing Techniques to Enhance the Attractiveness of International Tourism Destinations. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.2478/amns-2024-3348>
- Pandey, N., Nayal, P., & Rathore, A. S. (2020). Digital marketing for B2B organizations: structured literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(7), 1191–1204. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2019-0283>
- Robinson, J. (2014). Likert Scale. In *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (pp. 3620–3621). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5\\_1654](https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_1654)

- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Cheah, J.-H., Ting, H., Moisescu, O. I., & Radomir, L. (2020). Structural model robustness checks in PLS-SEM. *Tourism Economics*, 26(4), 531–554. <https://doi.org/10.1177/1354816618823921>
- Sharabati, A.-A. A., Ali, A. A. A., Allahham, M. I., Hussein, A. 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>
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322–2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- Sutherland, K., Mulcahy, R., Burgess, J., Lawley, M., & Fox, D. (2025). Digital Marketing Outsourcing Relationships Between SMEs and Service Providers: An Agency Theory Perspective. *Australasian Marketing Journal*, 33(3), 231–243. <https://doi.org/10.1177/14413582241303978>
- Wu, C.-W., Botella-Carrubi, D., & Blanco-González-Tejero, C. (2024). The empirical study of digital marketing strategy and performance in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123142. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123142>