



**Investasi Modal Manusia dan Implikasinya terhadap Efektivitas
Promotional Pricing: Peran Mediasi Kapabilitas Pemasaran pada
Industri *Internet Service Provider***

Gilang Bhirawa Noraga¹; Ujang Permana²

¹Universitas Yayasan Pendidikan Imam Bonjol Majalengka
gilangbhirawanoraga@lecturer.univypib.ac.id

²Universitas Yayasan Pendidikan Imam Bonjol Majalengka
ujangpermana@lecturer.univypib.ac.id

Abstrak

Penelitian ini mengkaji sejauh mana inisiatif Pelatihan dan Pengembangan (Training and Development/T&D) memengaruhi efektivitas *Promotional Pricing*, dengan dimediasi oleh konstruk Marketing Capability, pada karyawan yang bekerja di perusahaan penyedia layanan internet (Internet Service Provider/ISP) yang berlokasi di wilayah Suciayumajakuning, Indonesia, mencakup Subang, Cirebon, Indramayu, Majalengka, dan Kuningan. Berlandaskan Teori Modal Manusia (Becker, 1993), Teori Kapabilitas Dinamis (Teece et al., 1997), dan Resource-Based View (Barney, 1991), penelitian ini mengeksplorasi bagaimana peningkatan kompetensi karyawan dapat menjadi katalis bagi peningkatan kinerja pemasaran serta adaptabilitas strategi penetapan harga dalam pasar digital yang sangat kompetitif. Dengan menggunakan metode kuantitatif dan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS), data dikumpulkan secara sistematis dari 150 tenaga pemasaran dan promosi yang bekerja pada perusahaan ISP. Temuan menunjukkan bahwa T&D memberikan pengaruh signifikan terhadap Marketing Capability ($\beta = 0.613$, $p < 0.001$), yang selanjutnya berdampak kuat pada *Promotional Pricing* ($\beta = 0.582$, $p < 0.001$). Selain itu, ditemukan pula pengaruh langsung T&D terhadap *Promotional Pricing* yang bersifat moderat namun signifikan secara statistik ($\beta = 0.176$, $p < 0.05$), sedangkan pengaruh tidak langsungnya ($\beta = 0.357$) mengonfirmasi peran mediasi Marketing Capability. Hasil ini menegaskan pentingnya investasi strategis dalam sumber daya manusia untuk meningkatkan kelincahan pemasaran dan mengoptimalkan efektivitas penetapan harga dalam industri berbasis jasa.

Kata kunci: Pelatihan dan Pengembangan; Kapabilitas Pemasaran; *Promotional Pricing*; SEM-PLS; Industri ISP.

Abstract

This research undertakes an examination of the extent to which Training and Development (T&D) initiatives impact the effectiveness of Promotional Pricing, mediated by the construct of Marketing Capability, among employees engaged with Internet Service Provider (ISP) firms situated in the Suciayumajakuning region of Indonesia, encompassing Subang, Cirebon, Indramayu, Majalengka, and Kuningan. Leveraging Human Capital Theory (Becker, 1993), Dynamic Capability Theory (Teece et al., 1997), and the Resource-Based View (Barney, 1991), this investigation explores the manner in which enhancements in employee competencies can serve as a catalyst for improved

marketing performance and the adaptability of pricing strategies within a fiercely competitive digital marketplace. Employing a quantitative methodology alongside Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS), data were systematically gathered from a sample of 150 marketing and promotional personnel employed by ISPs. The findings indicate that T&D exerts a significant influence on Marketing Capability ($\beta = 0.613$, $p < 0.001$), which subsequently has a strong impact on Promotional Pricing ($\beta = 0.582$, $p < 0.001$). Additionally, a modest yet statistically significant direct effect of T&D on Promotional Pricing ($\beta = 0.176$, $p < 0.05$) was identified, while the indirect effect ($\beta = 0.357$) substantiates the mediating function of Marketing Capability. These results underscore the critical strategic significance of investing in human resources to enhance marketing agility and optimize pricing effectiveness within service-oriented industries.

Keywords: Training and Development; Marketing Capability; Promotional Pricing; SEM-PLS; ISP Industry.

1 Pendahuluan

Pelatihan dan Pengembangan (Training and Development/T&D) secara luas diakui sebagai instrumen strategis dalam manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan adaptabilitas perilaku karyawan (Syafitri and Adiwaty, 2025); Husain et al., 2023). Dalam kerangka Teori Modal Manusia (Becker, 1993), investasi pada pengembangan karyawan dipandang sebagai sumber peningkatan kinerja dan inovasi organisasi dalam jangka panjang. Sejalan dengan itu, (Jac Fitzgerald, 2009) menegaskan bahwa modal manusia merefleksikan pergeseran peran SDM dari sekadar biaya menjadi aset strategis yang berkontribusi pada keunggulan kompetitif.

Meskipun berbagai studi menunjukkan bahwa T&D berpengaruh langsung terhadap kinerja individu dan organisasi (Keltu, 2024; Manvithar et al., 2025), kajian yang mengeksplorasi mekanisme tidak langsung T&D terhadap outcome pemasaran tertentu khususnya promotional pricing masih relatif terbatas. Kesenjangan ini menjadi semakin relevan dalam industri jasa berbasis teknologi seperti Internet Service Provider (ISP), yang beroperasi dalam lingkungan persaingan dinamis dan sensitif terhadap harga.

Dalam konteks industri ISP, peningkatan jumlah pengguna internet di Indonesia dari 215 juta jiwa pada tahun 2023 menjadi 229 juta jiwa pada tahun 2025 (APJII, 2025) memperketat persaingan pasar dan mendorong perusahaan untuk mengandalkan strategi harga promosi yang semakin agresif dan adaptif. Namun, efektivitas promotional pricing tidak hanya ditentukan oleh kebijakan harga itu sendiri, melainkan juga oleh kemampuan organisasi dalam membaca pasar, mengelola informasi pelanggan, dan menerjemahkannya ke dalam keputusan strategis yang tepat.

Penelitian ini berangkat dari argumen bahwa Marketing Capability berperan sebagai mekanisme mediasi yang menjembatani investasi pelatihan karyawan dengan efektivitas strategi promotional pricing. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan menguji secara empiris pengaruh langsung dan tidak langsung Training and Development terhadap Promotional Pricing melalui Marketing Capability pada perusahaan ISP di wilayah Suciayumajakuning, sekaligus mengisi kesenjangan teoretis pada irisan literatur pengembangan SDM dan strategi pemasaran.

2 Kajian Pustaka

Training and Development (T&D) merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan guna memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini dan masa depan

(Manvithar et al., 2025). Dalam Teori Modal Manusia, (Becker, 1993) menegaskan bahwa investasi pelatihan meningkatkan kapasitas produktif individu dan memberikan kontribusi jangka panjang bagi kinerja organisasi. Studi empiris menunjukkan bahwa program T&D yang terstruktur mampu meningkatkan learning agility, kesiapan inovasi, dan responsivitas karyawan terhadap perubahan pasar, khususnya pada sektor jasa berbasis pengetahuan (Keltu, 2024; Syafitri and Adiwaty, 2025). Keberhasilan pelatihan juga sangat dipengaruhi oleh efektivitas training transfer dan pembelajaran informal di tempat kerja yang memperkuat penerapan kompetensi dalam aktivitas pemasaran (Marjani et al., 2024).

Marketing Capability merujuk pada kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan pengetahuan pasar, hubungan pelanggan, serta inovasi ke dalam strategi pemasaran yang dapat dieksekusi secara efektif (Vorhies and Morgan, 2005; Tan and Sousa, 2015). Selaras dengan Resource-Based View (Barney, 1991), kapabilitas pemasaran dipandang sebagai aset strategis yang bernilai, langka, dan sulit ditiru. Dalam konteks industri jasa seperti ISP, kapabilitas ini mencakup kemampuan analisis perilaku pelanggan, perancangan penawaran promosi, serta penyesuaian harga berbasis data secara cepat (Hanasyah, 2024). Berdasarkan Teori Kapabilitas Dinamis (Teece et al., 1997), kapabilitas pemasaran memungkinkan organisasi merekonfigurasi sumber daya internal untuk merespons dinamika pasar, yang sangat bergantung pada kualitas pembelajaran dan pengembangan karyawan. Temuan Oduro & Mensah-Williams (2023) menegaskan bahwa dimensi komunikasi pemasaran, manajemen saluran, dan pengembangan produk dapat diperkuat melalui pelatihan yang berkelanjutan.

Promotional pricing merupakan strategi harga temporer yang bertujuan meningkatkan permintaan jangka pendek, memperluas pangsa pasar, dan mempercepat akuisisi pelanggan melalui diskon, bundling, atau insentif nilai tambah (H. Simamora, 2023; NielsenIQ, 2023). Morgan & Feng (2024) menegaskan bahwa strategi ini telah berkembang menjadi instrumen strategis berbasis data yang memerlukan kemampuan analitik dan pemahaman mendalam terhadap pelanggan. Penelitian Zulstra (2024) menunjukkan bahwa efektivitas promotional pricing sangat dipengaruhi oleh kapabilitas pemasaran digital dan kualitas produk, sehingga pengembangan kompetensi karyawan menjadi faktor kunci keberhasilannya, terutama dalam industri ISP yang sensitif terhadap harga dan kualitas layanan.

Integrasi Teori Modal Manusia dan Teori Kapabilitas Dinamis menjelaskan bahwa pelatihan meningkatkan kompetensi individu yang selanjutnya dikonversi menjadi kapabilitas organisasi (Becker, 1993; Teece et al., 1997). Sejumlah studi empiris menunjukkan bahwa investasi pelatihan berdampak positif terhadap kinerja pemasaran melalui penguatan kapabilitas internal (Florea et al., 2020; Husain et al., 2023). Brown et al. (2019) menemukan bahwa perusahaan jasa dengan kapabilitas pemasaran yang kuat lebih adaptif dalam strategi harga dan keterlibatan pelanggan. Dengan demikian, Marketing Capability diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme pengaruh T&D terhadap efektivitas promotional pricing.

Berbagai penelitian sebelumnya mendukung hubungan antara pengembangan SDM, kapabilitas pemasaran, dan kinerja pemasaran, sebagaimana dirangkum berikut:

1. Florea et al. (2020) menemukan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran melalui peningkatan kapabilitas organisasi.
2. Husain et al. (2023) menunjukkan bahwa T&D meningkatkan kapabilitas pemasaran dan berdampak positif pada efektivitas strategi pemasaran di sektor jasa.
3. Oduro & Mensah-Williams (2023) membuktikan bahwa kapabilitas pemasaran berperan penting dalam meningkatkan kinerja kompetitif dan dapat diperkuat melalui pelatihan.
4. Zulstra (2024) menemukan bahwa keberhasilan strategi harga promosi sangat bergantung pada kapabilitas pemasaran digital dan kompetensi karyawan.

5. Morgan & Feng (2024) menegaskan bahwa keputusan harga promosi yang efektif memerlukan integrasi kemampuan analitik pemasaran dan pembelajaran organisasi.

Namun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih memfokuskan hubungan langsung antarvariabel dan belum secara eksplisit menguji peran mediasi Marketing Capability dalam hubungan antara Training and Development dan Promotional Pricing, khususnya pada industri ISP di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan mengembangkan dan menguji model mediasi berbasis kapabilitas.

3 Metode

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain cross sectional untuk menyelidiki hubungan kausal antara Training and Development (T&D), Marketing Capability (MC), dan Promotional Pricing (PP) dalam sektor Internet Service Provider (ISP) di Indonesia. Teknik Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) digunakan untuk menganalisis data, mengingat kesesuaiannya untuk penelitian prediktif dan eksploratif, serta ketahanannya dalam menangani data yang tidak berdistribusi normal dan ukuran sampel yang terbatas (Hair et al., 2021; Henseler et al., 2009). Selain itu, PLS-SEM memungkinkan estimasi simultan terhadap konstruk reflektif maupun formatif, yang selaras dengan model struktural yang digunakan dalam penelitian ini.

Populasi penelitian terdiri atas personel dari departemen pemasaran dan promosi perusahaan ISP yang beroperasi di wilayah Suciayumajakuning (meliputi Subang, Cirebon, Indramayu, Majalengka, dan Kuningan). Lokasi ini dipilih karena karakteristik pasar digitalnya yang berkembang pesat serta tingginya tingkat persaingan antar penyedia layanan di wilayah tersebut. Melalui purposive sampling, partisipan dibatasi pada karyawan yang terlibat langsung dalam perumusan strategi pemasaran, perancangan kampanye promosi, dan pengambilan keputusan harga. Sebanyak 150 respons valid diperoleh, sehingga memenuhi kriteria kecukupan sampel PLS-SEM yang mensyaratkan minimal sepuluh responden per indikator (Hair et al., 2021; Kono & Sato, 2022).

Pengumpulan data dilakukan pada September 2025 melalui survei daring yang disebarakan melalui email korporat dan saluran komunikasi internal. Seluruh partisipan memberikan persetujuan setelah informasi mengenai kerahasiaan dan tujuan penelitian dijelaskan. Instrumen survei menggunakan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju), dengan indikator yang diadaptasi dari penelitian terdahulu yang telah divalidasi. Indikator Training and Development mencakup desain pelatihan, kecukupan sumber daya, dan proses evaluasi (Syafitri & Adiwaty, 2025; Keltu, 2024). Marketing Capability mencakup dimensi inovasi, kompetensi produk, dan pengelolaan hubungan pelanggan (Vorhies & Morgan, 2005; Tan & Sousa, 2015). Sementara itu, Promotional Pricing dievaluasi melalui strategi diskon, praktik bundling, transparansi harga, dan nilai yang dipersepsikan (B. Simamora, 2023; NielsenIQ, 2023). Uji coba awal (pilot study) dengan 30 responden memastikan kejelasan dan reliabilitas instrumen pengukuran.

Analisis data dilaksanakan menggunakan perangkat lunak SmartPLS sesuai prosedur Hair et al. (2021). Evaluasi outer model menunjukkan reliabilitas serta validitas konvergen yang memadai, dengan loading item berkisar antara 0.70 hingga 0.88, nilai Average Variance Extracted (AVE) antara 0.59 hingga 0.63, serta Composite Reliability antara 0.922 hingga 0.932. Koefisien Cronbach's Alpha (0.896 hingga 0.911) menunjukkan tingkat konsistensi internal yang kuat. Evaluasi inner model dilakukan melalui teknik bootstrapping dengan 5.000 subsampel, yang mengungkapkan hubungan signifikan: T&D $\rightarrow$ MC ($\beta = 0.613$, $p < 0.001$), MC $\rightarrow$ PP ($\beta = 0.582$, $p < 0.001$), dan T&D $\rightarrow$ PP ($\beta = 0.176$, $p = 0.017$). Peran mediasi MC antara T&D dan PP dikonfirmasi ($\beta = 0.357$, $p < 0.05$). Model menunjukkan daya jelaskan yang substansial (R^2 untuk MC = 0.376; PP = 0.421) serta relevansi prediktif ($Q^2 > 0$).

4 Hasil dan Pembahasan

Sebanyak 150 respons valid diperoleh dari individu yang bekerja pada sektor pemasaran dan promosi di perusahaan Internet Service Provider (ISP) di wilayah Suciayumajakuning (meliputi Subang, Cirebon, Indramayu, Majalengka, dan Kuningan). Partisipan terdiri atas 62% laki-laki dan 38% perempuan, dengan rentang usia dominan 25–40 tahun. Sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan minimal sarjana, dan 70% memiliki pengalaman kerja lebih dari dua tahun dalam bidang pemasaran atau layanan pelanggan. Karakteristik demografis dan profesional ini menunjukkan bahwa para responden memiliki kualifikasi yang relevan untuk menilai hubungan antara pelatihan, kapabilitas pemasaran, dan efektivitas penetapan harga.

Model pengukuran (outer model) dievaluasi untuk memastikan reliabilitas indikator, konsistensi internal, validitas konvergen, dan validitas diskriminan sesuai pedoman Hair et al. (2021).

Tabel 1. Validitas Konvergen dan Reliabilitas

Construct	Indicator Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Training & Development	0.73 – 0.88	0.896	0.922	0.598
Marketing Capability	0.75 – 0.87	0.911	0.932	0.630
Promotional Pricing	0.70 – 0.84	0.903	0.926	0.605

Seluruh item loading melampaui ambang batas yang direkomendasikan sebesar 0.70, yang menunjukkan reliabilitas indikator yang kuat. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability tercatat di atas 0.90, melebihi batas minimum 0.70, sehingga menegaskan reliabilitas konsistensi internal. Nilai Average Variance Extracted (AVE) berada pada rentang 0.59–0.63, sesuai dengan batas rekomendasi (>0.50), sehingga mengonfirmasi validitas konvergen (Hair et al., 2021). AVE sebesar 0.50 atau lebih umumnya dianggap memadai, yang menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari setengah varians indikatornya (Cheung et al., 2023).

Selain itu, penilaian validitas diskriminan melalui kriteria Fornell–Larcker dan rasio HTMT menunjukkan tidak adanya masalah multikolinearitas ($\text{HTMT} < 0.85$), sehingga memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas satu sama lain.

Model struktural (inner model) dievaluasi dengan memeriksa koefisien jalur (path coefficients), R^2 , ukuran efek (f^2), dan relevansi prediktif (Q^2) untuk menentukan kekuatan dan signifikansi hubungan yang dihipotesiskan.

Tabel 2. Model Struktural

Path Relationship	Path Coefficient (β)	t-value	p-value	Result
T&D → Marketing Capability	0.613	11.42	< 0.001	Supported
Marketing Capability → Promotional Pricing	0.582	9.67	< 0.001	Supported
T&D → Promotional Pricing	0.176	2.41	0.017	Supported
T&D → Marketing Capability → Promotional Pricing	0.357	4.86	< 0.001	Supported

Berdasarkan analisis yang disajikan pada Tabel 2, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap kapabilitas pemasaran; selanjutnya, kapabilitas pemasaran juga terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap strategi promotional pricing. Selain itu, pelatihan dan pengembangan juga menunjukkan pengaruh langsung terhadap promotional pricing, meskipun dengan kekuatan hubungan yang relatif lebih lemah.

Efek tidak langsung terjadi ketika hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dimediasi oleh satu atau lebih variabel intervening. Sebagai contoh, dalam penelitian yang sama, kepuasan dan kepercayaan pelanggan memediasi hubungan antara kualitas layanan dan loyalitas, yang menunjukkan bahwa kualitas layanan memengaruhi loyalitas secara tidak langsung melalui mediator tersebut (Prakoso, 2025).

Tabel 3. Coefficient of Determination (R^2) and Predictive Relevance (Q^2)

Endogenous Construct	R^2	Interpretation	Q^2	Predictive Relevance
Marketing Capability	0.376	Moderate	0.241	Moderate predictive relevance
Promotional Pricing	0.524	Substantial	0.312	High predictive relevance

Menurut Chin (1998), nilai R^2 sebesar 0.19, 0.33, dan 0.67 masing-masing merepresentasikan daya jelaskan yang lemah, moderat, dan substansial. Dengan demikian, model penelitian ini menunjukkan akurasi prediktif yang kuat, khususnya dalam menjelaskan 52,4% varians pada variabel Promotional

Pricing. Nilai Q^2 yang diperoleh melalui prosedur blindfolding semuanya bernilai positif, sehingga mengonfirmasi adanya relevansi prediktif (Henseler et al., 2009).

Untuk mengevaluasi lebih lanjut kontribusi setiap konstruk eksogen terhadap variabel endogen, ukuran efek (f^2) menurut Cohen (1988) turut dihitung.

Table 4. Effect Size (f^2) Results

Relationship	f^2 Value	Effect Strength
T&D → Marketing Capability	0.414	Large
Marketing Capability → Promotional Pricing	0.392	Large
T&D → Promotional Pricing	0.057	Small

Menurut Cohen (1988), koefisien f^2 sebesar 0.02, 0.15, dan 0.35 masing-masing mencerminkan ukuran efek kecil, sedang, dan besar. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Training and Development memberikan pengaruh yang kuat terhadap Marketing Capability, dan Marketing Capability memiliki pengaruh substansial terhadap Promotional Pricing. Pengaruh langsung Training and Development terhadap Promotional Pricing, meskipun signifikan secara statistik, menunjukkan besaran yang lebih kecil, sehingga mengindikasikan adanya mediasi parsial.

Analisis mediasi mengikuti prosedur Hair et al. (2021) menggunakan teknik bootstrapping dengan 5.000 resamples. Hasilnya menegaskan bahwa Marketing Capability secara signifikan memediasi hubungan antara Training and Development dan Promotional Pricing ($\beta = 0.357$, $p < 0.001$).

Nilai Variance Accounted For (VAF) dihitung sebagai berikut:

$$VAF = \frac{\text{Indirect Effect}}{\text{Total Effect}} = \frac{0,357}{0,533} = 0,67$$

Nilai VAF sebesar 0,67 menunjukkan adanya mediasi parsial, yang berarti bahwa meskipun Training and Development memiliki pengaruh langsung terhadap Promotional Pricing, sebagian besar pengaruhnya (67%) bekerja melalui Marketing Capability. Temuan ini sejalan dengan penelitian Husain et al. (2023) serta Tan & Sousa (2015), yang menegaskan bahwa peningkatan kapabilitas berfungsi sebagai mekanisme yang mengalirkan proses pembelajaran karyawan menjadi kinerja pemasaran dan penetapan harga yang lebih unggul.

Bukti empiris ini secara kuat mendukung kerangka teoretis yang diajukan dan menunjukkan bahwa Training and Development memiliki peran bifungsional dalam memengaruhi Promotional Pricing, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui Marketing Capability. Korelasi yang kuat antara T&D dan Marketing Capability ($\beta = 0.613$) menegaskan efektivitas program pelatihan terstruktur dalam meningkatkan kompetensi analitis, relasional, dan strategis di kalangan karyawan sektor ISP. Temuan ini selaras dengan Human Capital Theory (Becker, 1993), yang menyatakan bahwa investasi dalam pembelajaran berdampak langsung pada peningkatan produktivitas karyawan.

Pengaruh signifikan Marketing Capability terhadap Promotional Pricing ($\beta = 0.582$) mengindikasikan bahwa efektivitas strategi harga sangat bergantung pada kemampuan karyawan dalam memanfaatkan wawasan pasar dan competitive intelligence. Hal ini konsisten dengan Dynamic Capability Theory (Teece et al., 1997), yang menekankan pentingnya rekontekstualisasi dan konfigurasi ulang sumber daya internal untuk merespons dinamika lingkungan pasar.

Jalur langsung dari T&D ke Promotional Pricing ($\beta = 0.176$), meskipun lebih kecil namun signifikan, menunjukkan bahwa pelatihan juga dapat meningkatkan adaptabilitas harga melalui mekanisme di luar kapabilitas, seperti peningkatan pemahaman terhadap kondisi pasar dan perilaku konsumen.

Secara keseluruhan, hasil yang diperoleh melalui SEM-PLS memberikan validasi empiris yang kuat bahwa Marketing Capability merupakan mediator penting yang menghubungkan pengembangan modal manusia dengan efektivitas strategi harga dalam organisasi berbasis layanan. Temuan ini memperjelas bagaimana mekanisme pembelajaran internal dapat ditransformasikan menjadi pencapaian pemasaran eksternal, sehingga memperkuat keselarasan strategis antara praktik manajemen sumber daya manusia dan indikator kinerja pemasaran.

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang kuat dan signifikan antara Training and Development (T&D), Marketing Capability (MC), dan Promotional Pricing (PP) pada industri ISP di Indonesia. Pengaruh T&D terhadap MC ($\beta = 0.613$, $p < 0.001$) menegaskan bahwa pelatihan terstruktur mampu meningkatkan kompetensi analitis dan strategis karyawan, sesuai dengan Human Capital Theory (Becker, 1993). Kompetensi tersebut mendukung pemahaman pasar, segmentasi pelanggan, dan sensitivitas harga secara lebih mendalam.

Pengaruh signifikan MC terhadap PP ($\beta = 0.582$, $p < 0.001$) sejalan dengan Dynamic Capability Theory (Teece et al., 1997), yang menekankan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan pasar melalui pemanfaatan kapabilitas internal. Sementara itu, pengaruh langsung T&D terhadap PP ($\beta = 0.176$, $p = 0.017$) menunjukkan bahwa pelatihan juga berdampak langsung pada kepercayaan diri dan respons taktis karyawan, meski tidak sebesar efek tidak langsungnya. Nilai VAF sebesar 0.67 mengonfirmasi bahwa MC berperan sebagai mediator parsial antara T&D dan PP.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas Human Capital Theory dengan menunjukkan bahwa pengembangan karyawan tidak hanya berdampak pada produktivitas, tetapi juga pada pengambilan keputusan pemasaran strategis, termasuk harga promosi. Penelitian ini juga memperkuat Dynamic Capability Theory dengan membuktikan bahwa pembelajaran individu dapat bertransformasi menjadi kapabilitas adaptif organisasi. Selain itu, penelitian ini menegaskan pandangan Resource-Based View (Barney, 1991) bahwa kapabilitas pemasaran merupakan aset bernilai yang mendorong keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Secara praktis, perusahaan ISP disarankan untuk merancang program pelatihan yang tidak hanya berfokus pada kemampuan teknis, tetapi juga mencakup analitik pemasaran, simulasi strategi harga, dan pemanfaatan data pelanggan. Kolaborasi antara divisi SDM dan pemasaran menjadi krusial untuk memastikan pelatihan mampu ditransformasikan menjadi kapabilitas nyata. Penerapan repositori pengetahuan, tim lintas fungsi, serta evaluasi pascapelatihan juga penting untuk memastikan pembelajaran mengalir menjadi praktik terbaik organisasi. Temuan ini sejalan dengan Faiqoh et al. (2024) bahwa strategi harga yang efektif bergantung pada keahlian analitis dan kemampuan digital karyawan.

Penelitian ini juga menegaskan bahwa pembelajaran organisasi merupakan penggerak utama adaptabilitas pemasaran (Florea et al., 2020; D. Brown et al., 2019). Dalam konteks ISP yang sangat dinamis dan kompetitif, kapabilitas pemasaran yang kuat memungkinkan perusahaan merancang strategi harga yang lebih responsif dan berbasis data. Temuan ini memperkaya penerapan Dynamic Capability Theory di sektor layanan pasar berkembang, di mana kapabilitas manusia menjadi pendorong utama daya saing.

Adapun keterbatasan penelitian meliputi desain cross-sectional yang tidak memungkinkan penarikan kesimpulan kausal jangka panjang, penggunaan data self-report yang berpotensi bias persepsi, dan ruang lingkup geografis yang terbatas pada wilayah Jawa Barat. Penelitian mendatang disarankan untuk menggunakan desain longitudinal, melibatkan data objektif, memperluas sektor studi, serta memasukkan variabel moderator seperti budaya organisasi, literasi digital, atau gaya kepemimpinan. Pendekatan campuran kuantitatif-kualitatif juga dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme pembentukan kapabilitas pemasaran.

5 Kesimpulan

Penelitian ini menguji hubungan antara Training and Development (T&D), Marketing Capability (MC), dan Promotional Pricing (PP) pada industri Internet Service Provider (ISP) di Indonesia menggunakan PLS-SEM. Hasil menunjukkan bahwa T&D berpengaruh positif terhadap PP baik secara langsung maupun melalui MC, yang menegaskan peran mediasi kemampuan pemasaran. Temuan ini selaras dengan Human Capital Theory (Becker, 1993; Jac Fitz-end, 2009) Resource-Based View (Barney, 1991), dan Dynamic Capability Theory (Teece et al., 1997), yang menekankan pentingnya pembelajaran karyawan dalam meningkatkan ketangkasan strategi pasar.

Secara empiris, penelitian ini menunjukkan bahwa marketing capability berfungsi sebagai mekanisme penghubung yang mentransformasikan hasil pelatihan individu menjadi efektivitas strategi harga organisasi. Temuan ini memperluas Resource-Based View dengan menegaskan bahwa pelatihan hanya menghasilkan keunggulan bersaing ketika diinstitusionalisasikan melalui sistem pemasaran yang adaptif, khususnya dalam konteks pasar berkembang.

Dari sisi manajerial, perusahaan ISP disarankan menyelaraskan program pelatihan dengan tujuan pemasaran melalui kolaborasi antara fungsi SDM dan pemasaran. Meskipun memiliki daya jelaskan yang baik, keterbatasan penelitian ini terletak pada desain cross-sectional dan ruang lingkup industri, sehingga penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal atau lintas sektor.

Daftar Pustaka

- APJII. (2025). *Peta Sebaran ISP Indonesia*. <https://apjii.or.id/anggota/infografis>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001>

- Brown, D., Foroudi, P., & Hafeez, K. (2019). Marketing management capability: the construct and its dimensions. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 22(5), 609–637. <https://doi.org/10.1108/QMR-10-2017-0131>
- Cheung, G. W., Cooper-Thomas, H. D., Lau, R., & Wang, L. (2023). Reporting reliability, convergent and discriminant validity with structural equation modeling: A review and best-practice recommendations. *Asia Pacific Journal of Management*, 1–39. <https://doi.org/10.1007/s10490-023-09871-y>
- Cohen. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.
- Faiqoh, N., Susanto, R., & Rahmawati, A. (2024). Implementation of Pricing Strategies to Increase Sales in The Digitalization Era. *Maneggio: Journal of Management and Entrepreneurship*, 1(6), 109–119. <https://doi.org/10.62872/j1y8vw67>
- Florea, D.-L., Munteanu, C.-C., Cruz, D.-C. G., & Capatina, G. (2020). The Impact of Product Category Lifecycle and Marketing Capabilities on New Product Performance: the Mediating Role of Marketing Program Planning and Launch Proficiency. *Molecular Microbiology*, 1, 63–86. <https://doi.org/10.21272/MMI.2020.1-05>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hanasyah, J. (2024). Marketing Capability and Business Sustainability: Evidence from Emerging Markets. *Asian Journal of Marketing Management*, 12(1), 88–102.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). *The use of partial least squares path modeling in international marketing* (Vol. 20, pp. 277–319). Advances in International Marketing. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Husain, A., Nurul, A., & Prasetyo, R. (2023). Organizational Learning Capability as a Mediator of Training and Development toward Organizational Performance. *Journal of Organizational Studies*, 5(3), 122–134.
- Jac Fitz-end. (2009). *The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance*. AMACOM.
- Keltu, F. (2024). The Effect of HRD Practices and Career Development on Employee Performance with Job Satisfaction as Mediator. *Journal of Human Capital and Performance*, 8(2), 67–79.
- Kono, S., & Sato, M. (2022). The potentials of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in leisure research. *Journal of Leisure Research*, 54, 309–329. <https://doi.org/10.1080/00222216.2022.2066492>
- Manvithar, K., Shashidhar, K. S., & Manisha, R. D. (2025). *Effectiveness of training and development*. 13(8), 69–81. <https://doi.org/10.70864/joae.2025.v13.i8.pp69-81>
- Marjani, M., Rahman, T., & Hidayah, A. (2024). Integration of Knowledge Sharing and Training Transfer to Enhance Sales Promotion Girls' Performance for Islamic Products: A Qualitative Study. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Lembaga Keuangan Syariah (JIELariba)*, 8(2), 233–245. <https://journal.uui.ac.id/JIELariba/article/view/40777>

- Morgan, N., & Feng, H. (2024). Marketing capabilities and Shelby D. Hunt: contributions, current state, and the future. *Journal of Marketing Management*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2024.2311110>
- NielsenIQ. (2023). *Global Promotional Pricing Trends Report 2023*.
- Oduro, S., & Mensah-Williams, M. (2023). Marketing Capabilities and Competitive Performance in the SMEs Context: A Bi-Theoretical Perspective. *Journal of Small Business Strategy*, 33(2), 1–20. <https://jsbs.scholasticahq.com/article/77458>
- Prakoso, B. (2025). Analysis of Millennial Loyalty in Makmur Jaya Coffee Consumers: A SEM-PLS Based Mediation Study. *Asian Journal of Engineering, Social and Health*, 4(7), 1166–1176. <https://doi.org/10.46799/ajesh.v4i7.679>
- Simamora, B. (2023). Investigasi Aspek-aspek Promosi Penjualan. *Jurnal Manajemen Kwik Kian Gie*. <https://jurnal.kwikkiangie.ac.id/index.php/JM/article/download/1100/766/4298>
- Simamora, H. (2023). Promotional Pricing Strategies in Retail Business: A Consumer Behavior Perspective. *Journal of Business and Retail Management*, 17(4), 76–88.
- Syafitri, H. H., & Adiwaty, M. R. (2025). The Impact of HR Training and Development on Employee Performance Through Organizational Culture at Bank BRI Malang. *Jambura Economic Education Journal*, 7(4), 1213–1230. <https://doi.org/10.37479/jeej.v7i4.30838>
- Tan, Q., & Sousa, C. M. P. (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. *International Marketing Review*, 32(1), 78–102. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2013-0279>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94. <https://doi.org/10.1509/JMKG.69.1.80.55505>
- Zulstra, F. (2024). The Effect of Digital Marketing Strategy, Price, and Product Quality on Sales Performance: Evidence from Rendang Cipiuk GG SMEs in Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Universitas Bina Insan Komputer*, 5(1), 45–58. <https://journalshub.org/index.php/JUMBIKU/article/view/5916>