

# Adopsi E-commerce pada UMKM selama Masa Krisis: dengan Peran Mediator Kapabilitas Dinamis

Rossalina Christanti<sup>1</sup>, Juan Chandra Jatiputra<sup>2</sup>

Department of Accounting, School of Business, Duta Wacana Christian University  
[rchristanti@staff.ukdw.ac.id](mailto:rchristanti@staff.ukdw.ac.id), [juan.jatiputra@students.ukdw.ac.id](mailto:juan.jatiputra@students.ukdw.ac.id)

\*Corresponding Author

Diajukan : 4 Desember 2022  
Disetujui : 16 Desember 2022  
Dipublikasi : 1 April 2023

## ABSTRACT

This study aims to investigate the effect of e-commerce adoption on cultural SMEs' performance during the pandemic. While the e-commerce market is now highly developed in Indonesia, most global companies are focusing on bigger markets like Indonesia so every business in Indonesia is adapting their own business model to survive. Considering that this pandemic does not look at layers of society, the demand for agility to adapt does not only 'apply' to large-scale businesses but all sectors, including the SMEs. As the pandemic hits all types of organizations, this study also believes that SMEs' dynamic capabilities would moderate the effect of e-commerce adoption on cultural SMEs' performance. Furthermore, this study aims to examine the moderating effect of dynamic capabilities among cultural SMEs as an important dimension of business ability to deal with rapid environmental changes in the midst of a crisis. Quantitative data analysis was used to investigate research data. Questionnaires were distributed to 120 SMEs owners in the areas of Temanggung, Magelang, Yogyakarta and Solo in the cultural field. SPSS was used to analyze the relationship between variables. Result shows that the e-commerce adoption effect on business operations proved to affect cultural SMEs' financial performance significantly. But, the influence of e-commerce adoption on marketing is not proven to significantly affect the financial performance of cultural SMEs. Meanwhile, dynamic capabilities construct was also proved to strengthen the effect of e-commerce adoption on business operations on cultural SMEs' financial performance. This research contributes to adding a studies on the financial performance of cultural SMEs during a pandemic by using the RBV theory to see the effect of e-commerce adoption on various functions within SMEs, which in this study takes operational and marketing performance on cultural SMEs.

**Keywords:** Cultural industries; e-commerce adoption; resilience; dynamic capabilities; SMEs

## PENDAHULUAN

Sejak Maret 2020, pandemi COVID-19 telah menyebar secara cepat, menginfeksi jutaan orang dan mempengaruhi aktivitas ekonomi di seluruh dunia. Untuk menghadapi ancaman ini, negara-negara memberlakukan pembatasan ketat pada aktivitas masyarakat dan memulai pembatasan ekonomi negara dengan tujuan memperlambat tren penyebaran COVID-19 yang telah mengkhawatirkan. Seperti krisis yang pernah terjadi sebelumnya, pandemi COVID-19 juga membawa ketidakamanan ekonomi baik bagi perusahaan maupun konsumen dan konsekuensinya akan terasa lama di masa depan (United Nations, 2020). Di sisi lain, pandemi COVID-19 juga telah menyebabkan perubahan lingkungan yang mendorong setiap usaha agar dapat mengadopsi teknologi digital sebagai tanggapan atas tekanan pandemi yang menuntut *agility* dalam beradaptasi (Hadi Putra & Santoso, 2020). Kecepatan adaptasi dalam periode krisis ini sangat



krusial. Semakin cepat usaha adopsi teknologi yang dilakukan perusahaan maka akan membentuk suatu keunggulan kompetitif, sebaliknya, semakin lambat adopsi teknologi digital akan menyebabkan kesenjangan mengenai perubahan yang dibutuhkan dalam lingkungan persaingan bisnisnya (Björkdahl, 2020).

Literatur sebelumnya menegaskan bahwa adopsi e-commerce berdampak pada strategi UMKM dan banyak UMKM yang menegaskan bahwa dengan adanya e-commerce telah mengubah rencana dan strategi bisnis UMKM, perubahan rencana dan strategi bisnis ini juga berkaitan dengan persaingan yang semakin terbuka di pasar digital. Maraknya perkembangan e-commerce, menandakan bahwa pasar global sudah mulai beralih ke pasar digital e-commerce (Costa & Castro, 2021). Perkembangan pasar digital e-commerce ini juga membuat era baru perdagangan yang dulunya dilakukan dengan mekanisme *brick and mortar* atau bertatap muka antara penjual dan pembeli, sekarang digantikan dengan perdagangan melalui internet (Syuhada & Gambett, 2013). Oleh karena itu, saat ini membeli secara online telah menjadi bagian dari kemudahan konsumen untuk melakukan transaksi jual beli, bahkan dengan adanya e-commerce telah membentuk suatu era jual beli secara global melalui internet.

Di Indonesia, UMKM kultural dan kreatif berkontribusi terhadap produk domestik bruto (PDB) nasional sebesar Rp 1.134 triliun atau sebesar 6,96% di tahun 2021 (Kemenparekraf, 2020). Sektor ini juga telah memberikan kontribusi nilai ekspor sebesar \$19,6 miliar atau sebesar 11,9% dan dalam hal penyerapan tenaga kerja, mencakup 15.21% dari total angkatan kerja pada tahun 2019 (Kemenparekraf, 2020). Disisi lain, UMKM kultural memiliki banyak keunikan, dan keunikan tersebut tentunya harus mendapat perhatian, karena UMKM kultural ini masih membuat produknya secara *handmade* atau *artisan*, dimana kuantitas barangnya produksinya tidak sebanyak produk buatan mesin, sehingga biasanya mereka akan menjual produknya secara konvensional karena sulitnya membuat suatu produk secara *handmade*, oleh karena itu mereka akan enggan untuk mengadopsi e-commerce karena menganggap sulit untuk adopsi e-commerce dan kurangnya literasi digital maupun kesiapan teknologi usaha. Namun demikian, pandemi yang menyebabkan situasi ekonomi tidak menentu menuntut UMKM kultural memiliki resiliensi. Salah satu strategi pertahanan yang dikembangkan adalah dengan mengadopsi e-commerce (Khaddam, 2020).

Salah satu variabel yang dianggap relevan untuk melihat bagaimana UMKM kultural menyikapi pandemi COVID-19 adalah kapabilitas dinamis (Valdez-Juárez et al., 2022). Variabel kapabilitas dinamis ini dapat menjadi salah satu potensi untuk memecahkan masalah secara sistematis, dengan kecenderungannya untuk merasakan peluang dan ancaman, untuk membuat keputusan tepat waktu, dan untuk menerapkan keputusan dan perubahan yang strategis serta efisien, untuk memastikan arah tujuan usaha yang benar (Ferreira et al., 2020). Berdasarkan tinjauan literatur yang telah ada sebelumnya, sebagian besar studi difokuskan pada pengaruh umum adopsi e-commerce pada kinerja perusahaan, dan hanya ada sedikit studi yang mencoba untuk memahami pengaruh adopsi e-commerce pada aspek fungsional dalam suatu bisnis. Oleh karena itu, masuk akal untuk mempelajari dampak adopsi e-commerce pada berbagai fungsi perusahaan. Maka, dalam penelitian ini akan mencoba untuk menggunakan variabel yang berfokus pada aspek dalam suatu usaha, yaitu pengaruh pasca adopsi e-commerce pada dua fungsi utama, yaitu kinerja operasional dan kinerja pemasaran yang terpacu oleh penelitian Ramanathan et al. (2012) yang berfokus pada kedua hal tersebut, dan mempelajari bagaimana kedua fungsi tersebut dapat mempengaruhi kinerja finansial UMKM kultural. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa adopsi e-commerce berdampak positif terhadap lingkungan industri kreatif (Kareem et al., 2019) walaupun pada konteks industri kreatif kesiapan para pelaku usaha perlu dipertimbangkan (Priambodo et al., 2021). Dengan demikian, riset ini berpotensi memperkuat tinjauan Priambodo et al. (2021) dalam mengevaluasi variabel ini pada konteks

UMKM industri kreatif. Lebih lanjut, penelitian ini juga mengisi gap penelitian dari penelitian Amornkitvikai et al. (2021) yang meneliti utilisasi e-commerce pada UMKM di Thailand.

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian dan tinjauan hasil-hasil riset sebelumnya, research gap dalam penelitian ini adalah analisis yang dilakukan pada subjek penelitian UMKM kultural. Sektor tersebut dipandang penting karena peneliti menilai urgensi penelitian yang membahas kinerja finansial UMKM di sektor kultural di masa pandemi. Peneliti memilih sektor tersebut karena UMKM kultural merupakan salah satu sektor usaha yang berkontribusi besar terhadap pendapatan negara dan produk yang dimiliki juga menggambarkan budaya Indonesia yang sering dilirik oleh konsumen global, UMKM kultural sendiri kebanyakan masih memproduksi secara handmade atau artisan. Untuk melakukan analisis tersebut, penelitian ini akan menggunakan kuesioner yang akan dibagikan kepada setiap pemilik UMKM melalui media online maupun offline.

## STUDI LITERATUR

### *The Technology Acceptance Model (TAM)*

Model *The Technology Acceptance Model* (TAM) dikembangkan oleh (Davis, 1986, 1989; Venkatesh & Davis, 2000). Model ini ditujukan untuk menjelaskan perilaku individu dalam menerima dan menggunakan komputer ataupun teknologi baru. Model ini dirumuskan berdasarkan kerangka *Theory of Reasoned Action* (TRA) (Ajzen & Fishbein, 1970; Fishbein & Ajzen, 1975; Thomas et al., 1992). Dalam teori ini, perilaku yang sebenarnya sangat ditentukan oleh niat perilaku, dan niat perilaku tersebut secara bersama-sama ditentukan oleh kegunaan yang dirasakan (Awa et al., 2015; Fishbein & Ajzen, 1975). Selain menentukan niat perilaku, kegunaan yang dirasakan bersama dengan kemudahan penggunaan juga mempengaruhi sikap (Brown et al., 2002; Davis, 1989; King & He, 2006).

Model *The Technology Acceptance Model* (TAM) ini adalah salah satu teori yang sering digunakan untuk mempelajari penggunaan *e-commerce* di kalangan UMKM (Amornkitvikai et al., 2021; Kareen et al., 2019; Nazir & Khan, 2022; Prause, 2019; Salimon et al., 2021; Sutanonpaiboon & Pearson, 2006). Model ini telah digunakan untuk memprediksi niat UMKM dalam penggunaan aktual *e-commerce* yang dipengaruhi oleh faktor – faktor seperti kegunaan dari *e-commerce* dan kemudahan penggunaannya (Achjari et al., 2011; Rahayu & Day, 2015, 2017; Wang & Liao, 2008). Sebagai teori tingkat individu, TAM biasanya menangkap persepsi dari pemilik atau pengelola UMKM, karena setiap keputusan bisnis di dalam UMKM biasanya diputuskan langsung oleh pemilik atau pengelola UMKM tersebut (Ghobakhloo et al., 2012; Ghobakhloo & Tang, 2013).

### *Resources-Based View (RBV)*

*Resources-Based View* (RBV) merupakan teori yang dikemukakan oleh Wernerfelt (1984). Teori ini menjelaskan bahwa peningkatan efisiensi serta efektivitas operasi perusahaan sangat didukung oleh tangible maupun *intangible resources*. Dengan basis ini, perusahaan yang berhasil mengelola sumber daya yang sudah maupun belum dimiliki akan menjadi modal penting untuk menajamkan keunggulan kompetitif (Armstrong & Shimizu, 2007; Newbert, 2007; Wernerfelt, 1995). Lebih lanjut, beberapa pandangan ilmuwan lain melengkapi pondasi RBV dengan mengkotekstualisasikan pembelajaran ini pada prediktor-prediktor yang lebih luas, seperti adaptasi perusahaan dengan lingkungannya dan upaya-upaya perusahaan dalam memastikan keberlanjutan (Barreto, 2010; Freeman et al., 2021; Gibson et al., 2021; Wernerfelt, 1995). Terkait dengan perluasan pandangan tersebut, RBV dalam masa pandemi diharapkan dapat menjelaskan hubungan antara pengelolaan sumber daya perusahaan dalam membangun ketahanan (Bhattacharyya & Thakre, 2021; Dovbischuk, 2022; Hitt et al., 2021; Nandi et al., 2021).



RBV mendukung tanggapan bahwa elaborasi teknologi informasi dan komunikasi dalam proses bisnis adalah contoh dari kemampuan organisasi dalam memaksimalkan sumber daya sebagai strategi yang jitu (Alraja et al., 2022; Eller et al., 2020; Mikalef et al., 2019; Nandi et al., 2021). Lebih lanjut, hal tersebut dapat menjadi katalis pertumbuhan sumber daya lainnya seperti, struktur, strategi pertumbuhan, metrik, dan tujuan (Verhoef & Bijmolt, 2019). Pandangan-pandangan tersebut juga berlaku bagi industri skala mikro, kecil, dan menengah yang memandang bahwa penggunaan teknologi informasi dan komunikasi diperlukan dalam situasi krisis (Eller et al., 2020; Papadopoulos et al., 2020). Peneliti sebelumnya mendorong agar RBV harus progresif (Freeman et al., 2021; Gibson et al., 2021; Wernerfelt, 1995) sehingga, penelitian ini mencoba memperluas aplikasi teori RBV dalam mendasari usaha UMKM di sektor industri kultural dan kreatif untuk memaksimalkan teknologi informasi dan komunikasi (De-Miguel-Molina et al., 2019; Moyon & Lecocq, 2014).

## PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### **Kinerja Operasional dan Kinerja Pemasaran Pasca Adopsi E-commerce.**

Kelebihan *e-commerce* dalam menyediakan cara yang inovatif untuk meningkatkan pemanfaatan sumber daya secara efisien, akan berimbas pada berbagai sub-fungsi dalam suatu perusahaan (Koponen & Rytsy, 2020; Morrison & Firmstone, 2000; Pentina & Hasty, 2009). Dipandang dari perspektif kinerja pemasaran, *e-commerce* dapat digunakan secara efektif untuk menyimpan dan mengolah data pola pengeluaran pelanggan dan menghasilkan insight yang menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Güven, 2020; Jilkova & Kralova, 2021; Ramanathan et al., 2012). Lebih lanjut, dapat dipandang pula dari perspektif kinerja operasional, dimana perusahaan dapat memanfaatkan *e-commerce* dalam proses transfer pengetahuan terkait rantai pasok (Bak et al., 2020; Bratianu et al., 2020; Gunasekaran et al., 2002; Surya Wanasida et al., 2021). Hal tersebut dapat bermanfaat untuk meningkatkan akurasi peramalan dan berpotensi mereduksi biaya operasional (Kartiwi et al., 2018; Molla & Heeks, 2007; Ramanathan et al., 2012).

Fitur lain yang ditawarkan *e-commerce* adalah kemudahan dan kenyamanan dalam bertransaksi – 24/7 – sehingga akan meningkatkan ketersediaan dan ketepatan waktu bisnisnya (Gunasekaran et al., 2002). Dalam masa pandemi, kenyamanan dan kemudahan akses akan sangat menguntungkan bagi pelaku usaha, penyedia jasa logistik, dan pelanggan (Nath et al., 2010). Lebih lanjut, *e-commerce* secara umum dapat mengurangi biaya (Quirós Romero & Rodríguez Rodríguez, 2010), fleksibilitas pasar (Y. Liu et al., 2009) dan keberlanjutan usaha (Mangiaracina et al., 2015). Disamping itu, Ovsianikova (2016) dalam Güven (2020) juga menyebutkan bahwa pemasaran digital digunakan sebagai “pendekatan kompleks untuk mempromosikan barang, jasa, dan merek dengan menggunakan sejumlah besar saluran digital atau dengan mengintegrasikan saluran tradisional ke dalam pemasaran virtual.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik pemahaman bahwa adopsi *e-commerce* dapat menjadi katalis bagi terciptanya inovasi-inovasi baru (Fruhling & Siau, 2007; Wu & Hisa, 2004). Dalam perspektif industri kreatif, adopsi *e-commerce* dapat berimbas pada transformasi proses bisnis (De-Miguel-Molina et al., 2019). Di satu sisi, sifat industri kultural yang unik dalam menciptakan produk dengan mekanisme tradisional akan berpotensi menjadi shortcomings (Khaddam, 2020). Di sisi lain, pemanfaatan *e-commerce* yang tepat dan strategis akan bisa memperluas jangkauan potensi pelanggan-pelanggan baru, bahkan dalam masa krisis (Tran, 2021). Merujuk dari case study yang diteliti oleh Björklund et al. (2020), inovasi-inovasi dalam proses pemasaran serta modifikasi proses bisnis menjadi strategi jitu para entrepreneurs. Lebih lanjut, Harper (2020) menekankan pentingnya utilisasi teknologi secara maksimal bagi sektor industri kultural. Dengan demikian, fokus utama penelitian ini adalah dampak kinerja operasi dan pemasaran atas adopsi *e-commerce*. Usulan hipotesis untuk memverifikasi hal tersebut adalah sebagai berikut:

H1. Kinerja operasional pasca adopsi *e-commerce* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja finansial UMKM kultural.

H2. Kinerja pemasaran pasca adopsi *e-commerce* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja finansial UMKM kultural.

### **Kapabilitas Dinamis Memperkuat Hubungan antara Kinerja Operasional dan Kinerja Pemasaran Pasca Adopsi E-commerce terhadap Kinerja Finansial UMKM Kultural.**

Merujuk dari teori RBV (Wernerfelt, 1984), organisasi bisnis secara natural akan mengoptimalkan sumber daya yang dimilikinya untuk membentuk keunggulan kompetitif dan memenangkan persaingan. Membentuk keunggulan kompetitif dan memenangkan persaingan merupakan proses yang tidak mudah – melibatkan proses perancangan strategi yang matang. Dalam kondisi yang tidak menentu, volatil, dan dinamis, proses ini kemungkinan akan terdisrupsi (Mahmoud et al., 2021). Mengutip pidato CEO Microsoft yang ditulis Spataro (2020) dalam laman microsoft,

*“We’ve seen two years’ worth of digital transformation in two months. From remote teamwork and learning, to sales and customer service, to critical cloud infrastructure and security—we are working alongside customers every day to help them adapt and stay open for business in a world of remote everything.”*

Kemampuan organisasi dalam beradaptasi, terutama dalam masa pemulihan pandemi, harus dilakukan secepat dan setangkas mungkin dengan tetap mengusahakan pelayanan dan operasi yang prima (Haneberg, 2021). Dengan demikian, penelitian ini mengusulkan variabel kapabilitas dinamis sebagai salah satu konstruk yang penting.

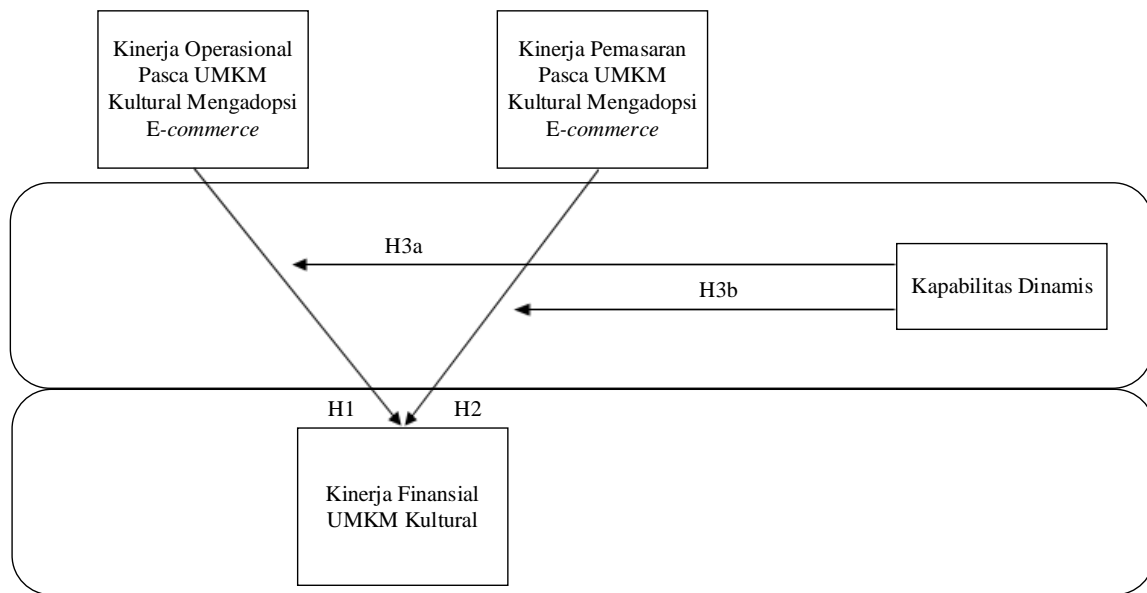
Beberapa penelitian memprediksi kapabilitas dinamis sebagai prediktor langsung dari kinerja organisasi dan proses *value creation* (Garbellano & Da Veiga, 2019; Hernández-Linares et al., 2021; Rashidirad & Salimian, 2020). Penelitian lain yang dilakukan dalam konteks pandemi mengevaluasi dan mengeksplorasi lebih lanjut mengenai kerangka kapabilitas dinamis (Matarazzo et al., 2021; Owoseni et al., 2022; Weaven et al., 2021). Berdasarkan penelitian yang dilakukan dalam konteks pandemi, para penulis menekankan pentingnya elaborasi teknologi informasi dalam proses membangun kapabilitas dinamis. Penelitian ini mencoba mengambil sudut pandang lain (Borah et al., 2022; Owoseni & Twinomurinzi, 2018) dalam memprediksi konstruk kapabilitas dinamis sebagai mediator atas adopsi *e-commerce* UMKM dalam upaya  *coping* terhadap krisis.

Selain itu, penelitian sebelumnya menyelidiki peran kapabilitas dinamis sebagai pemoderasi atas variabel strategi pengelolaan *big data* (Mikalef et al., 2019). Penelitian tersebut juga mengadopsi teori RBV sebagai dasar yang menjelaskan pentingnya ketangkasan perusahaan untuk menjadi dinamik dalam beradaptasi dan mengelola strategi. Pada lingkup yang lebih mengerucut, penelitian ini mengkaitkan kapabilitas dinamik dengan strategi *e-commerce*. Banyak manfaat yang dipersepsikan dari adopsi *e-commerce* (Kareem et al., 2019; Molla & Heeks, 2007). Namun demikian, kemampuan organisasi untuk beradaptasi dalam mengelola sumber dayanya akan memperkuat tingkat keberhasilan dan memaksimalkan laba.

H3a. Kapabilitas dinamis akan memperkuat kinerja operasional pasca adopsi *e-commerce* terhadap kinerja finansial UMKM kultural.

H3b. Kapabilitas dinamis akan memperkuat kinerja pemasaran pasca adopsi *e-commerce* terhadap kinerja finansial UMKM kultural.





Gambar 1. Model Penelitian  
Sumber Gambar: Diolah oleh peneliti

### METODE

Penelitian ini dilakukan dengan dasar filosofi *positivism* dan menggunakan teknik pengolahan data kuantitatif sebagai cara menginterpretasi data (Saunders et al., 2019). Analisis kuantitatif digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dan bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya. Sumber data dari penelitian ini adalah data primer yang metode pengumpulan datanya menggunakan survey kuesioner yang dibagikan kepada para manager/pemilik UMKM kultural di Temanggung, Magelang, Yogyakarta dan Solo. Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan metode *non probability sampling* dengan teknik *purposive sample*. Teknik *purposive sampling* ini dipakai agar pengambilan sample dapat dibatasi pada jenis orang tertentu yang dapat memberikan informasi sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti agar sesuai kebutuhan penelitian ini. Mayoritas responden adalah pengusaha pakaian batik (motif tradisional Indonesia) dan pengrajin cinderamata tradisional.

**Tabel 1. Instrumen dan Item Pengukuran**

| Variables           | Items  | Cronbach's Alpha | References                                |
|---------------------|--|------------------|---|
| Kinerja Operasional | 1. Membantu pengiriman produk dengan cepat dan mudah.  | 0.818            | Ramanathan et al. (2012)                  |
|                     | 2. Peningkatan kualitas layanan atau produk.   |                  |   |
|                     | 3. Keamanan pembayaran bagi saya dan pelanggan secara online.  |                  |   |
|                     | 4. Membantu layanan atau customer service kepada pelanggan setelah penjualan (purna jual).   |                  |   |
|                     | 5. Membantu menemukan pemasok baru yang lebih murah atau cocok.  |                  |   |
|                     | 6. Membantu pelanggan untuk memesan ataupun membeli barang/jasa secara online, sehingga mempermudah pelanggan dan lebih banyak yang tertarik.    |                  |   |
|                     | 7. Mempermudah komunikasi dengan pemasok.  |                  |   |
| Kinerja Pemasaran   | 1. Mempermudah mengiklankan barang atau jasa saya secara online.   | 0.804            | Ramanathan et al. (2012)<br>Guven, (2020) |
|                     | 2. Membantu pelanggan untuk mengetahui produk atau layanan saya, serta menarik pelanggan untuk tertarik kepada penawaran - penawaran usaha saya. |                  |   |
|                     | 3. Pengakuan merek usaha.  |                  |   |
|                     | 4. Membantu untuk memasarkan produk atau jasa melalui review pelanggan.  |                  |   |
|                     | 5. Memperluas pasar usaha.   |                  |   |
| Kinerja Finansial   | 1. Pertumbuhan penjualan usaha.  | 0.802            | Ramanathan et al. (2012)                  |
|                     | 2. Pertumbuhan basis pelanggan (customer base) atau pelanggan loyal.   |                  |   |
|                     | 3. Kepuasan pelanggan lebih baik (dengan segala kemudahan dan pelayanan yang diberikan).   |                  |   |
|                     | 4. Usaha dapat lebih proaktif untuk meningkatkan proses bisnis dan pengoptimalan untuk memenuhi kuota atau standar kualitas baru.                |                  |   |
|                     | 5. Usaha memiliki keunggulan kompetitif.   |                  |   |



---

|                        |   |       |                                    |
|------------------------|---|-------|------------------------------------|
| Kapabilitas<br>Dinamis | 1. Mengikuti perkembangan lingkungan bisnis secara berkala untuk mengidentifikasi peluang bisnis baru.                                | 0.804 | Hernández-Linares<br>et al. (2021) |
|                        | 2. Membutuhkan waktu yang lama ketika hendak mengembangkan/mengimprovisasi produk atau mencari ide-ide produk baru.                   |       |                                    |
|                        | 3. Memiliki rutinitas untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengadaptasi informasi dan pengetahuan-pengetahuan baru ke dalam produk.   |       |                                    |
|                        | 4. Mengembangkan pengetahuan-pengetahuan baru yang berdampak pada inovasi produk.   |       |                                    |
|                        | 5. Memahami keahlian dan tanggung jawab masing-masing anggota tim/karyawan pada perusahaan.   |       |                                    |
|                        | 6. Memberi ruang bagi setiap individu dalam perusahaan untuk berkontribusi ide dan masukan yang berguna bagi perkembangan perusahaan. |       |                                    |
|                        | 7. Anggota kelompok ditugaskan dalam tugas – tugas yang sepadan atau relevan dengan pengetahuan dan keterampilan mereka.              |       |                                    |
|                        | 8. Memastikan bahwa hasil pekerjaan suatu tim terkoordinasi dan sinkron dengan hasil pekerjaan tim lainnya.                           |       |                                    |

---

Note:

\*Confirmatory Factor Analysis, factor loading  $\geq 0.4$  dikatakan valid (Hair *et al.*, 2014).

\*\*Skala likert 5 point (1=sangat tidak setuju; 5=sangat setuju)





## HASIL

Pada tanggal 13 Juni 2022 peneliti melakukan penyebaran kuesioner dan diperoleh sebanyak 120 responden, kemudian hasil dari kuesioner ditabulasi serta diuji menggunakan SPSS 24. Analisis data yang digunakan untuk mengolah jawaban dari responden dalam aplikasi SPSS adalah analisis deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, uji Regresi Linear Berganda dan uji MRA dan uji hipotesis yang terdiri dari Koefisiensi Determinasi ( $R^2$ ), Uji F dan Uji t. Berikut tabulasi deskripsi data responden penelitian beserta instrument penelitian.

**Table 2. Karakteristik Responden**

| Keterangan                | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------------------|--------|----------------|
| Jenis Kelamin             |        |                |
| Laki – laki               | 51     | 42.5           |
| Perempuan                 | 69     | 57.5           |
| Usia                      |        |                |
| 18 – 25 tahun             | 20     | 16.7           |
| 26 – 32 tahun             | 52     | 43.3           |
| 33 – 39 tahun             | 26     | 21.7           |
| Diatas 40 tahun           | 22     | 18.3           |
| Latar Belakang Pendidikan |        |                |
| Pascasarjana (S2/S3)      | 8      | 6.7            |
| Sarjana 1                 | 55     | 45.8           |
| D1, D2, D3                | 38     | 15.8           |
| SMU/SMA/SMK               | 19     | 31.7           |
| Jumlah Karyawan           |        |                |
| 36 – 99                   | 6      | 5.0            |
| 10 – 35                   | 53     | 44.2           |
| Dibawah 10                | 61     | 50.8           |
| Omzet Perbulan            |        |                |
| 250 – 400 juta            | 6      | 5.0            |
| 100 – 250 juta            | 49     | 40.8           |
| Dibawah 100 juta          | 65     | 54.2           |
| Lama Usaha                |        |                |
| Diatas 10 tahun           | 15     | 12.5           |
| 5 – 10 tahun              | 26     | 21.7           |
| 3 – 5 tahun               | 34     | 28.3           |
| 1 – 3 tahun               | 45     | 37.5           |

Sumber: Data primer yang sudah diolah, 2022

### Analisis Statistik Deskriptif

Tabel 2 berisi *statistic descriptive* yang menunjukkan *mean*, *standard deviations*, dan *Pearson's correlations* dari variabel dependen, independen, dan moderasi. *Mean* dari setiap respon memiliki nilai 20.13 – 29.57. Korelasi tertinggi antar variabel yang digunakan dalam model adalah antara Kinerja Operasional Pasca Adopsi *e-commerce* dan Kinerja Pemasaran Pasca Adopsi *e-commerce*, sebesar 0.845. Dari korelasi ini, bersama dengan uji VIF yang dilakukan dan semuanya bernilai 1, sehingga dapat disimpulkan tidak ada masalah multikolinieritas.

**Tabel 3. Hasil Analisis Deskriptif dan Koefisien Korelasi**

| Variabel                 | Rata - Rata | Standar Deviasi | Koefisien Korelasi |        |        |    |
|--------------------------|-------------|-----------------|--------------------|--------|--------|----|
|                          |             |                 | KO                 | KP     | KF     | KD |
| Kinerja Operasional (KO) | 29.57       | 3.512           | 1                  |        |        |    |
| Kinerja Pemasaran (KP)   | 21.53       | 2.634           | .854**             | 1      |        |    |
| Kinerja Finansial (KF)   | 20.13       | 3.054           | .665**             | .605** | 1      |    |
| Kapabilitas Dinamis (KD) | 33.59       | 3.897           | .705**             | .764** | .704** | 1  |

\*\*korelasi signifikan pada tingkat 0.01. \*korelasi signifikan pada tingkat 0.05.

Sumber Tabel: Data diolah, 2022

### Uji Hipotesis

**Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis**

| Hipotesis | Pengaruh               | $\beta$ | $t$   | $p^*$ | Temuan              | Konklusi        |
|-----------|------------------------|---------|-------|-------|---------------------|-----------------|
| H1        | KO $\rightarrow$ KF    | .476    | 4.150 | .000* | Signifikan, Positif | Terdukung       |
| H2        | KP $\rightarrow$ KF    | .160    | 1.046 | .298  | Tidak Signifikan    | Tidak Terdukung |
| H3a       | KO*KD $\rightarrow$ KF | .009    | 3.264 | .001* | Signifikan, Positif | Terdukung       |
| H3b       | KP*KD $\rightarrow$ KF | .012    | 3.073 | .003* | Signifikan, Positif | Tidak Terdukung |

Note: \* $p$  signifikan pada tingkat 0.05.

KO: Kinerja Operasional; KP: Kinerja Pemasaran; KF: Kinerja Finansial; KD: Kapabilitas Dinamis

Sumber Tabel: Data diolah, 2022

Berikut merupakan hasil uji regresi linear berganda:

1. Nilai signifikansi (Sig.) dari variabel Kinerja Operasional Pasca Adopsi *E-commerce* sebesar 0.000 dimana nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05 dan dapat dilihat juga dari nilai  $t$  hitung sebesar 4.150 yang lebih besar dari nilai  $t$  tabelnya yaitu 1.98045, dari hasil regresi tersebut menunjukkan bahwa  $H_0$  tidak terdukung dan  $H_1$  terdukung, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Kinerja Operasional Pasca Adopsi *E-commerce* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Finansial UMKM kultural.
2. Nilai signifikansi (Sig.) dari variabel Kinerja Pemasaran Pasca Adopsi *E-commerce* sebesar 0.298 dimana nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0.05 dan dapat dilihat juga dari nilai  $t$  hitungnya sebesar 1.046 yang nilai tersebut lebih kecil dari nilai  $t$  tabel yaitu sebesar 1.98045, dari hasil regresi tersebut menunjukkan bahwa  $H_0$  terdukung dan  $H_2$  tidak terdukung, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Kinerja Pemasaran Pasca Adopsi *E-commerce* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Finansial UMKM kultural.
3. Nilai signifikansi (Sig.) dari Kapabilitas Dinamis sebesar 0.001 dimana nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05 dan dapat dilihat juga dari nilai  $t$  hitung sebesar 3.264 dimana nilai  $t$  hitung ini lebih besar dari nilai  $t$  tabelnya sebesar 1.98045, dari hasil regresi tersebut menunjukkan bahwa  $H_0$  tidak terdukung dan  $H_{3a}$  terdukung, sehingga dapat disimpulkan bahwa interaksi antara variabel Kinerja Operasional Pasca Adopsi *E-commerce* dengan variabel moderasi Kapabilitas Dinamis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Finansial UMKM kultural.
4. Nilai signifikansi (Sig.) dari Kapabilitas Dinamis sebesar 0.003 dimana nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05 dan dapat dilihat juga dari nilai  $t$  hitung sebesar 3.073 dimana nilai  $t$  hitung ini lebih besar dari nilai  $t$  tabelnya sebesar 1.98045, dari hasil regresi tersebut menunjukkan bahwa  $H_0$  tidak terdukung dan  $H_{3b}$  terdukung, tetapi karena syarat utama untuk memoderasi adalah variabel independen haruslah signifikan terhadap variabel dependennya dan dari hasil hipotesis kedua yang memberikan hasil bahwa variabel Kinerja

Pemasaran Pasca Adopsi *E-commerce* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Finansial UMKM kultural, maka dapat disimpulkan bahwa interaksi variabel moderasi Kapabilitas Dinamis tidak dapat memoderasi variabel Kinerja Pemasaran Pasca Adopsi *E-commerce* terhadap Kinerja Finansial UMKM kultural.

## PEMBAHASAN

### **Kinerja Operasional Pasca Adopsi *E-commerce* terhadap Kinerja Finansial UMKM Kultural.**

Dilihat dari sisi operasi internal, adopsi *e-commerce* akan memungkinkan peningkatan efektivitas dan efisiensi perusahaan dalam mengelola aset dan sumber daya operasional perusahaan. Lebih lanjut, adopsi *e-commerce* akan membantu UMKM kultural menghemat biaya pengendalian dan biaya operasional usaha. Contohnya, penggunaan *e-commerce* juga dapat mengurangi biaya pemrosesan transaksi serta membantu UMKM kultural untuk mencari pemasok bahan baku dengan harga yang lebih murah ataupun kualitas bahan baku yang lebih baik. Selain itu adopsi *e-commerce* juga dapat mengurangi biaya infrastruktur untuk mengelola saluran distribusi. Namun demikian, tidak dapat dipungkiri jika interaksi dengan konsumen serta penekanan pada proses *hand-made* atau aspek artisanal masih menjadi ciri khas utama pola industri kultural (Campbell et al., 2019; Chang & Hung, 2021; Crowley, 2019). Dengan demikian, hasil penelitian ini membuktikan bahwa adopsi *e-commerce* berdampak positif terhadap kinerja perusahaan selama masa krisis, khususnya dalam mempersingkat rantai pasok.

Terkait dengan pembatasan sosial, adopsi *e-commerce* dapat membangun otomatisasi rangkaian kerja sehingga pelaku usaha masih dapat menjalankan usahanya walaupun tidak dengan perputaran yang maksimal. Dengan memaksimalkan pemanfaatan teknologi informasi, perusahaan masih tetap dapat mengusahakan kelangsungan usaha dengan meningkatkan efisiensi. Berkurangnya jam kerja dan mungkin berkurangnya staf dapat ditanggihkan dengan adopsi teknologi informasi yang dapat memfasilitasi diseminasi pengetahuan-pengetahuan atau technical know-how yang dibutuhkan dalam mempertahankan kualitas produk dan meningkatkan inovasi produk penelitian. Selain itu, fleksibilitas operasional seperti penyesuaian kapasitas produksi dapat lebih cepat diukur dengan adopsi *e-commerce* yang dapat menyajikan evaluasi kinerja penjual dengan lebih convenient (H. Liu et al., 2020; Maiga et al., 2015).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ramanathan et al., (2012) yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara dampak operasional pasca adopsi *e-commerce* terhadap kinerja UMKM kultural, dimana adopsi *e-commerce* telah meningkatkan berbagai operasional UMKM. Hasil penelitian tersebut mengkonfirmasi bahwa kinerja operasional pasca adopsi *e-commerce* dapat membantu perusahaan untuk mempertahankan kinerja selama masa pandemi. Dengan kata lain, adopsi *e-commerce* dalam operasional UMKM dapat mengurangi kompleksitas UMKM dan bahkan meningkatkan kinerja serta mendukung going concern perusahaan.

### **Kinerja Pemasaran Pasca Adopsi *E-commerce* terhadap Kinerja Finansial UMKM Kultural.**

Dilihat dari sisi pemasaran pasca adopsi *e-commerce*, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pemasaran pasca adopsi *e-commerce* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja finansial UMKM kultural. Hasil ini dapat berarti bahwa industri kultural belum memanfaatkan fitur-fitur *e-commerce* yang berpotensi meningkatkan intensitas pemasaran. Mengingat mayoritas responden merupakan pelaku usaha tradisional, penulis menyimpulkan bahwa penerapan pemasaran secara digital bukan merupakan hal yang mudah bagi para pelaku industri kultural. Di Indonesia, khususnya di Yogyakarta Province, pelaku industri kultural sangat bergantung pada sinergi dengan sektor pariwisata dalam memasarkan produknya. Dengan demikian, penurunan

drastis di sektor pariwisata akan juga berimbas pada menurunnya intensitas pemasaran produk kultural. Sedangkan, para penduduk lokal bukanlah target yang tepat untuk memasarkan barang-barang bernuansa kultural.

Dalam proses adopsi *e-commerce*, UMKM kultural juga diharuskan memiliki pengetahuan bisnis dasar, misalnya menyimpulkan data-data statistik sederhana mengenai target pasar untuk menentukan strategi pemasaran *online* yang tepat sasaran. Selain itu, membangun interaksi secara daring membutuhkan proses dan tidak serta merta berhasil dengan instan. Jika UMKM kultural ingin melakukan pemasaran secara *online* melalui *e-commerce*, mereka harus mengerahkan sumber daya lebih untuk kegiatan pemasaran *online*, misalnya pembuatan konten pemasaran yang interaktif. Pada praktiknya, UMKM kultural masih harus berjuang dalam menerapkan strategi pemasaran *e-commerce* yang efektif. Insight lain yang dapat disimpulkan dari hasil pengujian data survey dapat dilihat berdasarkan lama usaha, yang menunjukkan bahwa 37,5% UMKM kultural masih berumur 1-3 tahun dan kemungkinan banyak UMKM kultural yang baru mengadopsi *e-commerce* saat awal pandemi. Oleh karena itu, masuk akal jika masih banyak UMKM kultural yang melakukan pemasaran secara konvensional.

Penelitian Abdul Jamil (2020) menyatakan bahwa orientasi adopsi *e-commerce* sebagai media pemasaran belum dirasa efektif dan belum berdampak pada kinerja UMKM secara holistik. Kebanyakan UMKM masih mempertahankan dengan strategi pemasaran fisik. Implikasi lebih lanjut yang dapat ditarik adalah adopsi teknologi digital tidak disertai dengan mindset transformasi digital, sehingga *e-commerce* hanya berfungsi sebagai alat transaksi jual-beli. Penelitian Alam (2013) menjelaskan bahwa fungsi pemasaran membutuhkan pengetahuan pasar yang lengkap dan jelas, sehingga perusahaan dapat menciptakan dan menyediakan produk serta layanan yang berharga dan unggul kepada pelanggan sasaran mereka. Untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan performa laba, perusahaan harus memiliki sikap responsif dalam memprediksi situasi pasar secara proaktif yang akan berimbas pada performa pemasaran. Dari hasil Hipotesis 2 yang tidak terdukung ini, maka Hipotesis 3b tidak dapat dilanjutkan.

### **Kapabilitas Dinamis sebagai Pemoderasi Hubungan antara Kinerja Operasional Pasca Adopsi E-commerce terhadap Kinerja Finansial UMKM Kultural.**

Variabel pemoderasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kapabilitas Dinamis, dari hasil penelitian ini didapatkan bahwa terdapat pengaruh moderasi yang memperkuat hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Seperti penelitian sebelumnya mengenai Kapabilitas Dinamis, Kapabilitas Dinamis sangatlah penting bagi setiap pelaku usaha untuk dapat mengatasi atau beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dengan cepat (Ferreira et al., 2020). Sama seperti sekarang ini dalam masa pandemi COVID-19 yang mengharuskan setiap UMKM kultural untuk mengkonfigurasi ulang sumber daya dan rutinitas perusahaan sesuai dengan cara yang dibayangkan dan dianggap tepat oleh pembuat keputusan utamanya dalam hal merancang dan menyempurnakan model bisnisnya (Dejardin et al., 2022). Kapabilitas Dinamis sendiri sulit untuk ditiru oleh pesaing karena dibangun di atas karakteristik khas manajer wirausaha dalam rutinitas dan budaya organisasi yang telah terjadi selama usaha tersebut berjalan (Teece, 2014).

Dalam hal lainnya, UMKM kultural juga terdampak oleh pandemi COVID-19 yang mendatangkan masalah pada lingkungan bisnisnya, misalnya dalam hal ketersediaan sumber daya (Dejardin et al., 2022). Selama pandemi COVID-19, semua masalah ini pada dasarnya semakin parah, sehingga pemanfaatan Kapabilitas Dinamis muncul sebagai solusi pandemi sekaligus melengkapi organisasi dengan kemampuan untuk memastikan respons instan terhadap dinamisme yang sedang berlangsung di lingkungan sekitarnya (Yeniaras et al., 2020).

Berdasarkan hasil survey yang telah didapat, peneliti menemukan insight bahwa kebanyakan UMKM kultural lebih memilih untuk menugaskan anggota kelompok (karyawan) sesuai dengan tugas yang sepadan dengan pengetahuan mereka, sama seperti penelitian Hossain, (2021) yang

menyatakan bahwa di saat berhemat, organisasi mengimbangi kekurangan sumber daya dengan beralih kepada pengetahuan internal dan eksternal mereka serta kapasitas pengalaman masing-masing. Selanjutnya UMKM kultural juga memiliki rutinitas untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengadaptasi informasi dan pengetahuan-pengetahuan baru ke dalam produk mereka, hal tersebut didukung oleh Zafari et al. (2020) menyatakan bahwa dalam situasi ketika organisasi membutuhkan fleksibilitas dalam sumber daya yang ada, karyawan maupun pemilik UMKM menghadapi tantangan untuk beralih dari mentalitas yang berfokus pada kekurangan untuk mengambil keuntungan dari sumber daya yang ada untuk menjamin penerapan optimal sumber daya masing-masing organisasi. Lalu yang terakhir adalah UMKM kultural memilih untuk memberi ruang bagi setiap individu dalam perusahaan untuk berkontribusi ide dan masukan yang berguna bagi perkembangan perusahaan, hasil tersebut memiliki hasil yang sama dengan penelitian Dejardin et al. (2022) yang menyatakan bahwa pengembangan sikap kreatif untuk mengatasi tantangan yang ada dapat mendorong industri untuk mengatasi masalah yang masih belum terpecahkan (*Conceptualizing and Co-production and orchestrating*). Hasil pengujian statistik hipotesis 3a didukung oleh penelitian Dejardin et al. (2022) yang juga meneliti mengenai *kapabilitas dinamis* UMKM selama masa COVID-19 ini.

### **Kapabilitas Dinamis sebagai Pemoderasi Hubungan antara Kinerja Pemasaran Pasca Adopsi E-commerce terhadap Kinerja Finansial UMKM Kultural.**

Untuk melihat dampak moderasi dari variabel kapabilitas dinamis dimana hasil dari penelitian ini adalah signifikan, tetapi dari hasil uji variabel independen dan dependennya didapatkan hasil bahwa variabel kinerja pemasaran pasca adopsi e-commerce tidaklah signifikan terhadap kinerja finansial UMKM kultural. Oleh karena itu kapabilitas dinamis bisa menjadi variabel moderasi jika UMKM kultural telah meningkatkan adopsi teknologi untuk pemasarannya, dari literatur terdahulu Ferreira et al., 2020 menyatakan bahwa perusahaan harus mengembangkan program pemasaran mereka dengan berfokus pada pengembangan inovasi dengan eksplorasi ide – ide baru. Kompetensi pemasaran dalam praktik pemasaran perusahaan biasanya mengacu pada kemampuan superior perusahaan untuk melaksanakan tugas dalam aktivitas pemasaran, seperti promosi dan layanan pelanggan serta keunggulan kompetitifnya, selanjutnya (Dejardin et al., 2022) menyatakan untuk membangun kemampuan dinamis guna mengatasi turbulensi pemasaran global, perusahaan harus secara fleksibel mengonfigurasi ulang struktur organisasi mereka, mempekerjakan karyawan dengan berbagai keterampilan. Dimana karyawan ini kemudian dengan berdasarkan visi dan tujuan perusahaan, bekerja sama dengan perusahaan untuk mencari tujuan yang kompatibel untuk mengambil tindakan strategis yang fleksibel. Jika UMKM kultural dapat mencapai hal – hal tersebut, maka kapabilitas dinamis dapat menjadi pemoderasi antara kinerja pemasaran pasca adopsi e-commerce terhadap kinerja finansial UMKM kultural.

### **KESIMPULAN**

Keunikan UMKM kultural terletak pada nilai tradisional dari produk fisiknya. Proses penciptaan nilai dan pengetahuan dalam UMKM kultural akan perlahan tergantikan oleh komersialisasi bila tidak dikelola dengan bijak. Studi ini mencoba menyeimbangkan upaya strategis perusahaan dalam menghadapi krisis yang sedang terjadi. Hal ini berfokus pada keunikan yang harus dipertahankan dalam UMKM kultural. Adopsi teknologi informasi yang optimal dapat memfasilitasi operasional UMKM kultural tetapi tidak untuk pemasaran. Selanjutnya, kapabilitas dinamis juga efektif sebagai pemoderasi karena pelaku usaha dituntut untuk dapat mengatasi atau beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dengan cepat dimasa krisis ini.



Pemerintah harus bekerja sama dengan perusahaan skala besar untuk menghubungkan rantai pasokan kepada pelaku UMKM kultural ini. Universitas juga dapat berkolaborasi dengan komunitas bisnis budaya untuk berbagi pengetahuan mengenai pemasaran dan perkembangan bisnis terkini. Banyak pengusaha UMKM kultural yang tidak memiliki pendidikan tinggi, sehingga membuat mereka merancang strategi berdasarkan naluri dan pengalaman. Sinergi dengan perguruan tinggi yang terus memantau dunia usaha melalui riset dapat menjadi langkah strategis untuk mempercepat pemulihan dari disrupsi bisnis.

Penelitian ini dibatasi pada sektor budaya dan industri di Indonesia, negara dengan beragam etnis. Studi selanjutnya disarankan untuk dapat berfokus pada industri kultural dan kreatif dalam kondisi ekonomi yang telah pulih. Selain itu, studi di negara lain direkomendasikan untuk mempertajam dan memperdalam literatur tentang budaya dan industri kreatif.

### REFERENSI

- Abdul Jamil, A. H. (2020). The Impact of E-Marketing on Business Performance in Northern Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 4(5), 55–61. <https://doi.org/10.26666/rmp.ijbm.2020.5.7>
- Achjari, D., Abdillah, W., Suryaningsum, S., & Suratman, S. (2011). Kesiapan Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah Industri Kreatif Untuk Mengadopsi Teknologi Informasi. *Jurnal Akuntansi Dan Auditing Indonesia*, 15(2), 143–160. <https://journal.uui.ac.id/JAAI/article/view/3748>
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1970). The prediction of behavior from attitudinal and normative variables. *Journal of Experimental Social Psychology*, 6(4), 466–487. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(70\)90057-0](https://doi.org/10.1016/0022-1031(70)90057-0)
- Alam, S. S. (2013). *Relationships between Innovation Capabilities , Business Performance , Marketing Performance and Financial Performance : A Literature Review. February*. <https://doi.org/10.5296/bmh.v1i1.3415>
- Alraja, M. N., Imran, R., Khashab, B. M., & Shah, M. (2022). Technological Innovation, Sustainable Green Practices and SMEs Sustainable Performance in Times of Crisis (COVID-19 pandemic). *Information Systems Frontiers*. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10250-z>
- Amornkitvikai, Y., Tham, S. Y., & Tangpoolcharoen, J. (2021). Barriers and Factors Affecting E-commerce Utilization of Thai Small and Medium-Sized Enterprises in Food and Beverage and Retail Services. *Global Business Review*, 0(0), 09721509211036294. <https://doi.org/10.1177/09721509211036294>
- Armstrong, C. E., & Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 33(6), 959–986. <https://doi.org/10.1177/0149206307307645>
- Awa, H. O., Ojiabo, U. O., & Emechata, B. C. (2015). Integrating TAM, TPB and TOE frameworks and expanding their characteristic constructs for e-commerce adoption by SMEs. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 6(1), 76–94.
- Bak, O., Shaw, S., Colicchia, C., & Kumar, V. (2020). A Systematic Literature Review of Supply





- Chain Resilience in Small-Medium Enterprises (SMEs): A Call for Further Research. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1–14. <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.3016988>
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Bhattacharyya, S. S., & Thakre, S. (2021). Coronavirus pandemic and economic lockdown; study of strategic initiatives and tactical responses of firms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1240–1268. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2198>
- Björkdahl, J. (2020). Strategies for Digitalization in Manufacturing Firms. *California Management Review*, 62(4), 17–36. <https://doi.org/10.1177/0008125620920349>
- Björklund, T. A., Mikkonen, M., Mattila, P., & van der Marel, F. (2020). Expanding entrepreneurial solution spaces in times of crisis: Business model experimentation amongst packaged food and beverage ventures. *Journal of Business Venturing Insights*, 14(August). <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00197>
- Borah, P. S., Iqbal, S., & Akhtar, S. (2022). Linking social media usage and SME's sustainable performance: The role of digital leadership and innovation capabilities. *Technology in Society*, 68(October 2021). <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101900>
- Bratianu, C., Hadad, S., & Bejinaru, R. (2020). Paradigm shift in business education: A competence-based approach. *Sustainability (Switzerland)*, 12(4), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su12041348>
- Brown, S. A., Massey, A. P., Montoya-Weiss, M. M., & Burkman, J. R. (2002). Do I really have to? User acceptance of mandated technology. *European Journal of Information Systems*, 11(4), 283–295. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000438>
- Campbell, P., O'Brien, D., & Taylor, M. (2019). Cultural Engagement and the Economic Performance of the Cultural and Creative Industries: An Occupational Critique. *Sociology*, 53(2), 347–367. <https://doi.org/10.1177/0038038518772737>
- Chang, A. Y. P., & Hung, K. P. (2021). Development and validation of a tourist experience scale for cultural and creative industries parks. *Journal of Destination Marketing and Management*, 20(300), 100560. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100560>
- Costa, J., & Castro, R. (2021). Smes must go online—e-commerce as an escape hatch for resilience and survivability. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(7), 3043–3062. <https://doi.org/10.3390/jtaer16070166>
- Crowley, C. (2019). Artisan Entrepreneurial Behaviour: A Research Agenda. In M. McAdam & J. A. Cunningham (Eds.), *Entrepreneurial Behaviour: Individual, Contextual and Microfoundational Perspectives* (pp. 1–354). <https://doi.org/10.1007/978-3-030-04402-2>
- Davis, F. D. (1986). A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-User Information System: Theory and Result [Sloan School of Management, M.I.T.]. In *Doctoral Dissertation*. <https://doi.org/10.1126/science.146.3652.1648>

- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 13(3), 319–339. <https://doi.org/10.2307/249008>
- De-Miguel-Molina, B., Hervás-Oliver, J. L., & Boix, R. (2019). Understanding innovation in creative industries: knowledge bases and innovation performance in art restoration organisations. *Innovation*, 21(3), 421–442.
- Dejardin, M., Raposo, M. L., Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Veiga, P. M., & Farinha, L. (2022). The impact of dynamic capabilities on SME performance during COVID-19. *Review of Managerial Science*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00569-x>
- Dovbischuk, I. (2022). Innovation-oriented dynamic capabilities of logistics service providers, dynamic resilience and firm performance during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Logistics Management*, 33(2), 499–519. <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2021-0059>
- Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*, 112(March), 119–127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004>
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92–93(July), 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>
- Fishbein, M. E., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Addison-Wesley.
- Freeman, R. E., Dmytriiev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757–1770. <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>
- Fruhling, A. L., & Siau, K. (2007). Assessing organizational innovation capability and its effect on E-Commerce initiatives. *Journal of Computer Information Systems*, 48(1), 133–145.
- Garbellano, S., & Da Veiga, M. do R. (2019). Dynamic capabilities in Italian leading SMEs adopting industry 4.0. *Measuring Business Excellence*, 23(4), 472–483. <https://doi.org/10.1108/MBE-06-2019-0058>
- Ghobakhloo, M., Hong, T. S., Sabouri, M. S., & Zulkifli, N. (2012). Strategies for successful information technology adoption in small and medium-sized enterprises. *Information (Switzerland)*, 3(1), 36–67. <https://doi.org/10.3390/info3010036>
- Ghobakhloo, M., & Tang, S. H. (2013). The role of owner/manager in adoption of electronic commerce in small businesses: The case of developing countries. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(4), 754–787. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2011-0037>
- Gibson, C. B., Gibson, S. C., & Webster, Q. (2021). Expanding Our Resources: Including Community in the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 47(7), 1878–

1898. <https://doi.org/10.1177/0149206320987289>

Gunasekaran, A., Marri, H. B., McGaughey, R. E., & Nebhwani, M. D. (2002). E-commerce and its impact on operations management. *International Journal of Production Economics*, 75(1–2), 185–197. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(01\)00191-8](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(01)00191-8)

Guyen, H. (2020). Industry 4.0 and Marketing 4.0: In Perspective of Digitalization and E-Commerce. *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, 25–46. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201003>

Hadi Putra, P. O., & Santoso, H. B. (2020). Contextual factors and performance impact of e-business use in Indonesian small and medium enterprises (SMEs). *Heliyon*, 6(3), e03568. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03568>

Haneberg, D. H. (2021). SME managers' learning from crisis and effectual behaviour. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(6), 873–887. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2021-0009>

Harper, G. (2020). Creative industries beyond COVID-19. *Creative Industries Journal*, 13(2), 93–94. <https://doi.org/10.1080/17510694.2020.1795592>

Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., & López-Fernández, M. C. (2021). Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, 59(1), 162–195. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12474>

Hitt, M. A., Arregle, J., & Holmes, R. M. J. (2021). Strategic Management Theory in a Post-Pandemic and Non-Ergodic World. In *Journal of Management Studies* (Vol. 58, Issue 1, pp. 259–264). <https://doi.org/10.1111/joms.12646>

Hossain, M. (2021). Frugal innovation: Unveiling the uncomfortable reality. *Technology in Society*, 67(June), 101759. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101759>

Jilkova, P., & Kralova, P. (2021). *Digital Consumer Behaviour and eCommerce Trends during the COVID-19 Crisis* (pp. 83–85).

Kareem, P., Purwandari, B., Wilarso, I., & Pratama, M. O. (2019). E-commerce Adoption in SME: A Systematic Review. *2018 6th International Conference on Cyber and IT Service Management, CITSM 2018, Citsm*, 1–7. <https://doi.org/10.1109/CITSM.2018.8674285>

Kartiwi, M., Hussin, H., Suhaimi, M. A., Mohamed Jalaldeen, M. R., & Amin, M. R. (2018). Impact of external factors on determining E-commerce benefits among SMEs in Malaysia. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 8(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0105-7>

Kemenparekraf, P. (2020). *Statistik Ekonomi Kreatif 2020*.

Khaddam, A. A. (2020). Impact of personnel creativity on achieving strategic agility: The mediating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10(10), 2293–2300. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.005>



- King, W. R., & He, J. (2006). A meta-analysis of the technology acceptance model. *Information and Management*, 43(6), 740–755. <https://doi.org/10.1016/j.im.2006.05.003>
- Koponen, J. P., & Rytsy, S. (2020). Social presence and e-commerce B2B chat functions. *European Journal of Marketing*, 54(6), 1205–1224. <https://doi.org/10.1108/EJM-01-2019-0061>
- Liu, H., Wu, S., Zhong, C., & Liu, Y. (2020). *sustainability The Sustainable Effect of Operational Performance on Financial Benefits : Evidence from Chinese Quality Awards Winners*. 1–23.
- Liu, Y., Li, Y., & Wei, Z. (2009). How organizational flexibility affects new product development in an uncertain environment: Evidence from China. *International Journal of Production Economics*, 120(1), 18–29. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.07.026>
- Mahmoud, M. A., Mahmoud, A., Abubakar, S. L., Garba, A. S., & Daneji, B. A. (2021). COVID-19 operational disruption and SMEs' performance: the moderating role of disruption orientation and government support. *Benchmarking: An International Journal*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2021-0131>
- Maiga, A. S., Nilsson, A., & Ax, C. (2015). Relationships between internal and external information systems integration, cost and quality performance, and firm profitability. *International Journal of Production Economics*, 169, 422–434. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.08.030>
- Mangiaracina, R., Marchet, G., Perotti, S., Tumino, A., Mangiaracina, R., Marchet, G., Perotti, S., & Tumino, A. (2015). *Mangiaracina2015.Pdf*.
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123(February 2020), 642–656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>
- Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2019). Big Data Analytics Capabilities and Innovation: The Mediating Role of Dynamic Capabilities and Moderating Effect of the Environment. *British Journal of Management*, 30(2), 272–298. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12343>
- Molla, A., & Heeks, R. (2007). Exploring e-commerce benefits for businesses in a developing country. *Information Society*, 23(2), 95–108. <https://doi.org/10.1080/01972240701224028>
- Morrison, D. E., & Firmstone, J. (2000). The social function of trust and implications for E-commerce. *International Journal of Advertising*, 19(5), 599–623. <https://doi.org/10.1080/02650487.2000.11104826>
- Moyon, E., & Lecocq, X. (2014). Rethinking Business Models in Creative Industries: The Case of the French Record Industry. *International Studies of Management and Organization*, 44(4), 83–101. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825440405>
- Nandi, S., Sarkis, J., Hervani, A., & Helms, M. (2021). Do blockchain and circular economy

- practices improve post COVID-19 supply chains? A resource-based and resource dependence perspective. *Industrial Management and Data Systems*, 121(2), 333–363. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2020-0560>
- Nath, P., Nachiappan, S., & Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317–329. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.09.001>
- Nazir, M. A., & Khan, M. R. (2022). Identification of roles and factors influencing the adoption of ICTs in the SMEs of Pakistan by using an extended Technology Acceptance Model (TAM). *Innovation and Development*, August, 1–27. <https://doi.org/10.1080/2157930X.2022.2116785>
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121–146. <https://doi.org/10.1002/smj.573>
- Ovsiannikova, Y. (2016). Digital Marketing and Its Role in the Modern Business Processes. *Współpraca Europejska Nr, 11(18)*, 2016.
- Owoseni, A., Hatsu, S., & Tolani, A. (2022). How do digital technologies influence the dynamic capabilities of micro and small businesses in a pandemic and low-income country context? *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 88(2), 1–17. <https://doi.org/10.1002/isd2.12202>
- Owoseni, A., & Twinomurinzi, H. (2018). Mobile apps usage and dynamic capabilities: A structural equation model of SMEs in Lagos, Nigeria. *Telematics and Informatics*, 35(7), 2067–2081. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.07.009>
- Papadopoulos, T., Baltas, K. N., & Balta, M. E. (2020). The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice. *International Journal of Information Management*, 55(June), 102192. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102192>
- Pentina, I., & Hasty, R. W. (2009). Effects of multichannel coordination and e-commerce outsourcing on online retail performance. *Journal of Marketing Channels*, 16(4), 359–374. <https://doi.org/10.1080/1046690903188021>
- Prause, M. (2019). Challenges of Industry 4.0 technology adoption for SMEs: The case of Japan. *Sustainability (Switzerland)*, 11(20). <https://doi.org/10.3390/su11205807>
- Priambodo, I. T., Sasmoko, S., Abdinagoro, S. B., & Bandur, A. (2021). E-Commerce Readiness of Creative Industry During the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 865–873. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.0865>
- Quirós Romero, C., & Rodríguez Rodríguez, D. (2010). E-commerce and efficiency at the firm level. *International Journal of Production Economics*, 126(2), 299–305. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.04.004>



- Rahayu, R., & Day, J. (2015). Determinant Factors of E-commerce Adoption by SMEs in Developing Country: Evidence from Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 142–150. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.423>
- Rahayu, R., & Day, J. (2017). E-commerce adoption by SMEs in developing countries: evidence from Indonesia. *Eurasian Business Review*, 7(1), 25–41. <https://doi.org/10.1007/s40821-016-0044-6>
- Ramanathan, R., Ramanathan, U., & Hsiao, H. L. (2012). The impact of e-commerce on Taiwanese SMEs: Marketing and operations effects. *International Journal of Production Economics*, 140(2), 934–943. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.07.017>
- Rashidirad, M., & Salimian, H. (2020). SMEs' dynamic capabilities and value creation: the mediating role of competitive strategy. *European Business Review*, 32(4), 591–613. <https://doi.org/10.1108/EBR-06-2019-0113>
- Salimon, M. G., Kareem, O., Mokhtar, S. S. M., Aliyu, O. A., Bamgbade, J. A., & Adeleke, A. Q. (2021). Malaysian SMEs m-commerce adoption: TAM 3, UTAUT 2 and TOE approach. *Journal of Science and Technology Policy Management*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JSTPM-06-2019-0060>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research Methods for Business Students. In *Synthese* (Vol. 195, Issue 5). Pearson.
- Spataro, J. (2020). *2 years of digital transformation in 2 months*.
- Surya Wanasida, A., Bernarto, I., Sudibjo, N., & Purwanto, A. (2021). The Role of Business Capabilities in Supporting Organization Agility and Performance During the COVID-19 Pandemic: An Empirical Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 897–0911. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0897>
- Sutanonpaiboon, J., & Pearson, A. M. (2006). E-Commerce Adoption: Perceptions of Managers/Owners of Small- and Medium-Sized Enterprises ( SMEs ) in Thailand. *Journal of Internet Commerce*, 5(3), 53–82. <https://doi.org/10.1300/J179v05n03>
- Syuhada, A. A., & Gambett, W. (2013). Online Marketplace for Indonesian Micro Small and Medium Enterprises based on Social Media. *Procedia Technology*, 11(Iceei), 446–454. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.214>
- Teece, D. J. (2014). Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352.
- Thomas, J. M., Pamela, S. E., & Ajzen, I. (1992). A Comparison of the Theory of Planned Behavior and the Theory of Reasoned Action. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(1), 3–9.
- Tran, L. T. T. (2021). Managing the effectiveness of e-commerce platforms in a pandemic. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58(September 2020), 102287. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102287>





- United Nations. (2020). Trade and Development Report, 2020: COVID-19 Pandemic Conference. In *United Nations*. <https://doi.org/10.1177/0015732515940208>
- Valdez-Juárez, L. E., Castillo-Vergara, M., & Ramos-Escobar, E. A. (2022). Innovative Business Strategies in the Face of COVID-19: An Approach to Open Innovation of SMEs in the Sonora Region of Mexico. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 47. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010047>
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). Theoretical extension of the Technology Acceptance Model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186–204. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>
- Verhoef, P. C., & Bijmolt, T. H. A. (2019). Marketing perspectives on digital business models: A framework and overview of the special issue. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 341–349. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.08.001>
- Wang, Y. S., & Liao, Y. W. (2008). Assessing eGovernment systems success: A validation of the DeLone and McLean model of information systems success. *Government Information Quarterly*, 25(4), 717–733. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2007.06.002>
- Weaven, S., Quach, S., Thaichon, P., Frazer, L., Billot, K., & Grace, D. (2021). Surviving an economic downturn: Dynamic capabilities of SMEs. *Journal of Business Research*, 128(June 2018), 109–123. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.009>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wernerfelt, B. (1995). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171–174.
- Wu, J. H., & Hisa, T. L. (2004). Analysis of E-commerce innovation and impact: A hypercube model. *Electronic Commerce Research and Applications*, 3(4), 389–404. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2004.05.002>
- Yeniaras, V., Kaya, I., & Dayan, M. (2020). Mixed effects of business and political ties in planning flexibility: Insights from Turkey. *Industrial Marketing Management*, 87(December 2019), 208–224. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.01.002>
- Zafari, K., Biggemann, S., & Garry, T. (2020). Mindful management of relationships during periods of crises: A model of trust, doubt and relational adjustments. *Industrial Marketing Management*, 88(May), 278–286. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.026>
- Abdul Jamil, A. H. (2020). The Impact of E-Marketing on Business Performance in Northern Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 4(5), 55–61. <https://doi.org/10.26666/rmp.ijbm.2020.5.7>
- Achjari, D., Abdillah, W., Suryaningsum, S., & Suratman, S. (2011). Kesiapan Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah Industri Kreatif Untuk Mengadopsi Teknologi Informasi. *Jurnal Akuntansi Dan Auditing Indonesia*, 15(2), 143–160. <https://journal.uin.ac.id/JAAI/article/view/3748>

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1970). The prediction of behavior from attitudinal and normative variables. *Journal of Experimental Social Psychology*, 6(4), 466–487. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(70\)90057-0](https://doi.org/10.1016/0022-1031(70)90057-0)
- Alam, S. S. (2013). *Relationships between Innovation Capabilities , Business Performance , Marketing Performance and Financial Performance : A Literature Review*. February. <https://doi.org/10.5296/bmh.v1i1.3415>
- Alraja, M. N., Imran, R., Khashab, B. M., & Shah, M. (2022). Technological Innovation, Sustainable Green Practices and SMEs Sustainable Performance in Times of Crisis (COVID-19 pandemic). *Information Systems Frontiers*. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10250-z>
- Amornkitvikai, Y., Tham, S. Y., & Tangpoolcharoen, J. (2021). Barriers and Factors Affecting E-commerce Utilization of Thai Small and Medium-Sized Enterprises in Food and Beverage and Retail Services. *Global Business Review*, 0(0), 09721509211036294. <https://doi.org/10.1177/09721509211036294>
- Armstrong, C. E., & Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 33(6), 959–986. <https://doi.org/10.1177/0149206307307645>
- Awa, H. O., Ojiabo, U. O., & Emechata, B. C. (2015). Integrating TAM, TPB and TOE frameworks and expanding their characteristic constructs for e-commerce adoption by SMEs. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 6(1), 76–94.
- Bak, O., Shaw, S., Colicchia, C., & Kumar, V. (2020). A Systematic Literature Review of Supply Chain Resilience in Small-Medium Enterprises (SMEs): A Call for Further Research. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1–14. <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.3016988>
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Bhattacharyya, S. S., & Thakre, S. (2021). Coronavirus pandemic and economic lockdown; study of strategic initiatives and tactical responses of firms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1240–1268. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2198>
- Björkdahl, J. (2020). Strategies for Digitalization in Manufacturing Firms. *California Management Review*, 62(4), 17–36. <https://doi.org/10.1177/0008125620920349>
- Björklund, T. A., Mikkonen, M., Mattila, P., & van der Marel, F. (2020). Expanding entrepreneurial solution spaces in times of crisis: Business model experimentation amongst packaged food and beverage ventures. *Journal of Business Venturing Insights*, 14(August). <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00197>
- Borah, P. S., Iqbal, S., & Akhtar, S. (2022). Linking social media usage and SME's sustainable performance: The role of digital leadership and innovation capabilities. *Technology in Society*, 68(October 2021). <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101900>

- Bratianu, C., Hadad, S., & Bejinaru, R. (2020). Paradigm shift in business education: A competence-based approach. *Sustainability (Switzerland)*, 12(4), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su12041348>
- Brown, S. A., Massey, A. P., Montoya-Weiss, M. M., & Burkman, J. R. (2002). Do I really have to? User acceptance of mandated technology. *European Journal of Information Systems*, 11(4), 283–295. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000438>
- Campbell, P., O'Brien, D., & Taylor, M. (2019). Cultural Engagement and the Economic Performance of the Cultural and Creative Industries: An Occupational Critique. *Sociology*, 53(2), 347–367. <https://doi.org/10.1177/0038038518772737>
- Chang, A. Y. P., & Hung, K. P. (2021). Development and validation of a tourist experience scale for cultural and creative industries parks. *Journal of Destination Marketing and Management*, 20(300), 100560. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100560>
- Costa, J., & Castro, R. (2021). Smes must go online—e-commerce as an escape hatch for resilience and survivability. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(7), 3043–3062. <https://doi.org/10.3390/jtaer16070166>
- Crowley, C. (2019). Artisan Entrepreneurial Behaviour: A Research Agenda. In M. McAdam & J. A. Cunningham (Eds.), *Entrepreneurial Behaviour: Individual, Contextual and Microfoundational Perspectives* (pp. 1–354). <https://doi.org/10.1007/978-3-030-04402-2>
- Davis, F. D. (1986). A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-User Information System: Theory and Result [Sloan School of Management, M.I.T.]. In *Doctoral Dissertation*. <https://doi.org/10.1126/science.146.3652.1648>
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 13(3), 319–339. <https://doi.org/10.2307/249008>
- De-Miguel-Molina, B., Hervás-Oliver, J. L., & Boix, R. (2019). Understanding innovation in creative industries: knowledge bases and innovation performance in art restoration organisations. *Innovation*, 21(3), 421–442.
- Dejardin, M., Raposo, M. L., Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Veiga, P. M., & Farinha, L. (2022). The impact of dynamic capabilities on SME performance during COVID-19. *Review of Managerial Science*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00569-x>
- Dovbischuk, I. (2022). Innovation-oriented dynamic capabilities of logistics service providers, dynamic resilience and firm performance during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Logistics Management*, 33(2), 499–519. <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2021-0059>
- Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*, 112(March), 119–127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004>
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation

capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92–93(July), 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>

Fishbein, M. E., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Addison-Wesley.

Freeman, R. E., Dmytriiev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757–1770. <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>

Fruhling, A. L., & Siau, K. (2007). Assessing organizational innovation capability and its effect on E-Commerce initiatives. *Journal of Computer Information Systems*, 48(1), 133–145.

Garbellano, S., & Da Veiga, M. do R. (2019). Dynamic capabilities in Italian leading SMEs adopting industry 4.0. *Measuring Business Excellence*, 23(4), 472–483. <https://doi.org/10.1108/MBE-06-2019-0058>

Ghobakhloo, M., Hong, T. S., Sabouri, M. S., & Zulkifli, N. (2012). Strategies for successful information technology adoption in small and medium-sized enterprises. *Information (Switzerland)*, 3(1), 36–67. <https://doi.org/10.3390/info3010036>

Ghobakhloo, M., & Tang, S. H. (2013). The role of owner/manager in adoption of electronic commerce in small businesses: The case of developing countries. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(4), 754–787. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2011-0037>

Gibson, C. B., Gibson, S. C., & Webster, Q. (2021). Expanding Our Resources: Including Community in the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 47(7), 1878–1898. <https://doi.org/10.1177/0149206320987289>

Gunasekaran, A., Marri, H. B., McGaughey, R. E., & Nebhwani, M. D. (2002). E-commerce and its impact on operations management. *International Journal of Production Economics*, 75(1–2), 185–197. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(01\)00191-8](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(01)00191-8)

Güven, H. (2020). Industry 4.0 and Marketing 4.0: In Perspective of Digitalization and E-Commerce. *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, 25–46. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201003>

Hadi Putra, P. O., & Santoso, H. B. (2020). Contextual factors and performance impact of e-business use in Indonesian small and medium enterprises (SMEs). *Heliyon*, 6(3), e03568. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03568>

Haneberg, D. H. (2021). SME managers' learning from crisis and effectual behaviour. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(6), 873–887. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2021-0009>

Harper, G. (2020). Creative industries beyond COVID-19. *Creative Industries Journal*, 13(2), 93–94. <https://doi.org/10.1080/17510694.2020.1795592>

Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., & López-Fernández, M. C. (2021). Dynamic



- capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, 59(1), 162–195. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12474>
- Hitt, M. A., Arregle, J., & Holmes, R. M. J. (2021). Strategic Management Theory in a Post-Pandemic and Non-Ergodic World. In *Journal of Management Studies* (Vol. 58, Issue 1, pp. 259–264). <https://doi.org/10.1111/joms.12646>
- Hossain, M. (2021). Frugal innovation: Unveiling the uncomfortable reality. *Technology in Society*, 67(June), 101759. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101759>
- Jilkova, P., & Kralova, P. (2021). *Digital Consumer Behaviour and eCommerce Trends during the COVID-19 Crisis* (pp. 83–85).
- Kareen, P., Purwandari, B., Wilarso, I., & Pratama, M. O. (2019). E-commerce Adoption in SME: A Systematic Review. *2018 6th International Conference on Cyber and IT Service Management, CITSM 2018, Citsm*, 1–7. <https://doi.org/10.1109/CITSM.2018.8674285>
- Kartiwi, M., Hussin, H., Suhaimi, M. A., Mohamed Jalaldeen, M. R., & Amin, M. R. (2018). Impact of external factors on determining E-commerce benefits among SMEs in Malaysia. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 8(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0105-7>
- Kemenparekraf, P. (2020). *Statistik Ekonomi Kreatif 2020*.
- Khaddam, A. A. (2020). Impact of personnel creativity on achieving strategic agility: The mediating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10(10), 2293–2300. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.005>
- King, W. R., & He, J. (2006). A meta-analysis of the technology acceptance model. *Information and Management*, 43(6), 740–755. <https://doi.org/10.1016/j.im.2006.05.003>
- Koponen, J. P., & Rytsy, S. (2020). Social presence and e-commerce B2B chat functions. *European Journal of Marketing*, 54(6), 1205–1224. <https://doi.org/10.1108/EJM-01-2019-0061>
- Liu, H., Wu, S., Zhong, C., & Liu, Y. (2020). *sustainability The Sustainable Effect of Operational Performance on Financial Benefits : Evidence from Chinese Quality Awards Winners*. 1–23.
- Liu, Y., Li, Y., & Wei, Z. (2009). How organizational flexibility affects new product development in an uncertain environment: Evidence from China. *International Journal of Production Economics*, 120(1), 18–29. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.07.026>
- Mahmoud, M. A., Mahmoud, A., Abubakar, S. L., Garba, A. S., & Daneji, B. A. (2021). COVID-19 operational disruption and SMEs' performance: the moderating role of disruption orientation and government support. *Benchmarking: An International Journal*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2021-0131>
- Maiga, A. S., Nilsson, A., & Ax, C. (2015). Relationships between internal and external information systems integration, cost and quality performance, and firm profitability.



*International Journal of Production Economics*, 169, 422–434.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.08.030>

Mangiaracina, R., Marchet, G., Perotti, S., Tumino, A., Mangiaracina, R., Marchet, G., Perotti, S., & Tumino, A. (2015). *Mangiaracina2015.Pdf*.

Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123(February 2020), 642–656.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>

Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2019). Big Data Analytics Capabilities and Innovation: The Mediating Role of Dynamic Capabilities and Moderating Effect of the Environment. *British Journal of Management*, 30(2), 272–298.  
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12343>

Molla, A., & Heeks, R. (2007). Exploring e-commerce benefits for businesses in a developing country. *Information Society*, 23(2), 95–108. <https://doi.org/10.1080/01972240701224028>

Morrison, D. E., & Firmstone, J. (2000). The social function of trust and implications for E-commerce. *International Journal of Advertising*, 19(5), 599–623.  
<https://doi.org/10.1080/02650487.2000.11104826>

Moyon, E., & Lecocq, X. (2014). Rethinking Business Models in Creative Industries: The Case of the French Record Industry. *International Studies of Management and Organization*, 44(4), 83–101. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825440405>

Nandi, S., Sarkis, J., Hervani, A., & Helms, M. (2021). Do blockchain and circular economy practices improve post COVID-19 supply chains? A resource-based and resource dependence perspective. *Industrial Management and Data Systems*, 121(2), 333–363.  
<https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2020-0560>

Nath, P., Nachiappan, S., & Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317–329.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.09.001>

Nazir, M. A., & Khan, M. R. (2022). Identification of roles and factors influencing the adoption of ICTs in the SMEs of Pakistan by using an extended Technology Acceptance Model (TAM). *Innovation and Development*, August, 1–27.  
<https://doi.org/10.1080/2157930X.2022.2116785>

Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121–146.  
<https://doi.org/10.1002/smj.573>

Ovsianikova, Y. (2016). Digital Marketing and Its Role in the Modern Business Processes. *Współpraca Europejska Nr, 11(18)*, 2016.

Owoseni, A., Hatsu, S., & Tolani, A. (2022). How do digital technologies influence the dynamic





- capabilities of micro and small businesses in a pandemic and low-income country context? *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 88(2), 1–17. <https://doi.org/10.1002/isd2.12202>
- Owoseni, A., & Twinomurizi, H. (2018). Mobile apps usage and dynamic capabilities: A structural equation model of SMEs in Lagos, Nigeria. *Telematics and Informatics*, 35(7), 2067–2081. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.07.009>
- Papadopoulos, T., Baltas, K. N., & Balta, M. E. (2020). The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice. *International Journal of Information Management*, 55(June), 102192. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102192>
- Pentina, I., & Hasty, R. W. (2009). Effects of multichannel coordination and e-commerce outsourcing on online retail performance. *Journal of Marketing Channels*, 16(4), 359–374. <https://doi.org/10.1080/10466690903188021>
- Prause, M. (2019). Challenges of Industry 4.0 technology adoption for SMEs: The case of Japan. *Sustainability (Switzerland)*, 11(20). <https://doi.org/10.3390/su11205807>
- Priambodo, I. T., Sasmoko, S., Abdinagoro, S. B., & Bandur, A. (2021). E-Commerce Readiness of Creative Industry During the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 865–873. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.0865>
- Quirós Romero, C., & Rodríguez Rodríguez, D. (2010). E-commerce and efficiency at the firm level. *International Journal of Production Economics*, 126(2), 299–305. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.04.004>
- Rahayu, R., & Day, J. (2015). Determinant Factors of E-commerce Adoption by SMEs in Developing Country: Evidence from Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 142–150. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.423>
- Rahayu, R., & Day, J. (2017). E-commerce adoption by SMEs in developing countries: evidence from Indonesia. *Eurasian Business Review*, 7(1), 25–41. <https://doi.org/10.1007/s40821-016-0044-6>
- Ramanathan, R., Ramanathan, U., & Hsiao, H. L. (2012). The impact of e-commerce on Taiwanese SMEs: Marketing and operations effects. *International Journal of Production Economics*, 140(2), 934–943. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.07.017>
- Rashidirad, M., & Salimian, H. (2020). SMEs' dynamic capabilities and value creation: the mediating role of competitive strategy. *European Business Review*, 32(4), 591–613. <https://doi.org/10.1108/EBR-06-2019-0113>
- Salimon, M. G., Kareem, O., Mokhtar, S. S. M., Aliyu, O. A., Bamgbade, J. A., & Adeleke, A. Q. (2021). Malaysian SMEs m-commerce adoption: TAM 3, UTAUT 2 and TOE approach. *Journal of Science and Technology Policy Management*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JSTPM-06-2019-0060>

- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research Methods for Business Students. In *Synthese* (Vol. 195, Issue 5). Pearson.
- Spataro, J. (2020). *2 years of digital transformation in 2 months*.
- Surya Wanasida, A., Bernarto, I., Sudibjo, N., & Purwanto, A. (2021). The Role of Business Capabilities in Supporting Organization Agility and Performance During the COVID-19 Pandemic: An Empirical Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 897–0911. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0897>
- Sutanonpaiboon, J., & Pearson, A. M. (2006). E-Commerce Adoption: Perceptions of Managers/Owners of Small- and Medium-Sized Enterprises ( SMEs ) in Thailand. *Journal of Internet Commerce*, 5(3), 53–82. <https://doi.org/10.1300/J179v05n03>
- Syuhada, A. A., & Gambett, W. (2013). Online Marketplace for Indonesian Micro Small and Medium Enterprises based on Social Media. *Procedia Technology*, 11(Iceei), 446–454. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.214>
- Teece, D. J. (2014). Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352.
- Thomas, J. M., Pamela, S. E., & Ajzen, I. (1992). A Comparison of the Theory of Planned Behavior and the Theory of Reasoned Action. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(1), 3–9.
- Tran, L. T. T. (2021). Managing the effectiveness of e-commerce platforms in a pandemic. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58(September 2020), 102287. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102287>
- United Nations. (2020). Trade and Development Report, 2020: COVID-19 Pandemic Conference. In *United Nations*. <https://doi.org/10.1177/0015732515940208>
- Valdez-Juárez, L. E., Castillo-Vergara, M., & Ramos-Escobar, E. A. (2022). Innovative Business Strategies in the Face of COVID-19: An Approach to Open Innovation of SMEs in the Sonora Region of Mexico. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 47. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010047>
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). Theoretical extension of the Technology Acceptance Model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186–204. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>
- Verhoef, P. C., & Bijmolt, T. H. A. (2019). Marketing perspectives on digital business models: A framework and overview of the special issue. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 341–349. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.08.001>
- Wang, Y. S., & Liao, Y. W. (2008). Assessing eGovernment systems success: A validation of the DeLone and McLean model of information systems success. *Government Information Quarterly*, 25(4), 717–733. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2007.06.002>
- Weaven, S., Quach, S., Thaichon, P., Frazer, L., Billot, K., & Grace, D. (2021). Surviving an

economic downturn: Dynamic capabilities of SMEs. *Journal of Business Research*, 128(June 2018), 109–123. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.009>

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Wernerfelt, B. (1995). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171–174.

Wu, J. H., & Hisa, T. L. (2004). Analysis of E-commerce innovation and impact: A hypercube model. *Electronic Commerce Research and Applications*, 3(4), 389–404. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2004.05.002>

Yeniaras, V., Kaya, I., & Dayan, M. (2020). Mixed effects of business and political ties in planning flexibility: Insights from Turkey. *Industrial Marketing Management*, 87(December 2019), 208–224. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.01.002>

Zafari, K., Biggemann, S., & Garry, T. (2020). Mindful management of relationships during periods of crises: A model of trust, doubt and relational adjustments. *Industrial Marketing Management*, 88(May), 278–286. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.026>

