

Pengaruh Adopsi Media Sosial terhadap Pertumbuhan UMKM dengan *Customer Management Relationship Capabilites* sebagai Variabel Mediasi

(Studi Kasus UMKM Kota Pasuruan)

Dhani Miftakhul Zein^{1*}, Muhammad Fikri Akbar²

^{1,2} Universitas Merdeka Pasuruan, Indonesia

Alamat: Jl. Ir. H. Juanda No.68, Tapaan, Kec. Bugul Kidul, Kota Pasuruan, Jawa Timur 67129

*Korespondensi penulis: danimzahn@unmerpas.ac.id

Abstract. This study aims to analyze the influence of digital transformation and social media utilization on the performance of SMEs, as well as to examine the role of Customer Relationship Management Capability (CRMC) as a mediating variable. A quantitative approach with an explanatory design was employed, with data collected through a structured questionnaire survey administered to 170 SME actors in Pasuruan City. Data analysis was conducted using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. The findings reveal that social media adoption does not have a significant effect on SME performance. Conversely, social media adoption has a positive and significant effect on CRMC. Furthermore, social media utilization was found to have a positive and significant effect on SME performance. Finally, CRMC plays a significant mediating role in the relationship between social media adoption and SME performance. Overall, these results highlight the strategic role of social media in strengthening CRM capabilities, which in turn contributes to improving SME performance. The integration of social media technologies with CRMC processes can be regarded as a crucial foundation for building organizational capabilities that are competitive and sustainable.

Keywords: Small and Medium Enterprises, Social Media Adoption, CRMC, SME Performance

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh transformasi digital dan pemanfaatan media sosial terhadap kinerja UMKM, serta menelaah peran Customer Relationship Management Capability (CRMC) sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori digunakan dalam penelitian ini, dengan pengumpulan data melalui survei kuesioner terstruktur kepada 170 pelaku UMKM di Kota Pasuruan. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa adopsi media sosial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM. Sebaliknya, adopsi media sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap CRMC. Selanjutnya, pemanfaatan media sosial terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM. Terakhir, CRMC berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara adopsi media sosial dan kinerja UMKM. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa media sosial memiliki peran strategis dalam memperkuat kapabilitas CRM, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kinerja UMKM. Integrasi teknologi media sosial dengan proses CRMC dapat dipandang sebagai fondasi penting dalam membangun kapabilitas organisasi yang berdaya saing dan berkelanjutan.

Kata Kunci: UMKM, Adopsi Media Sosial, CRMC, Kinerja UMKM

1. LATAR BELAKANG

UMKM pada abad 21 menghadapi tantangan serius berupa persaingan ketat, tuntutan konsumen akan produk berkualitas tinggi dengan harga rendah, serta kebutuhan untuk tetap responsif terhadap perubahan industri yang cepat (Indrawati et al., 2020). Meningkatkan kinerja usaha merupakan tujuan utama mereka pelaku usaha dan digitalisasi dipandang sebagai faktor penting yang berpengaruh signifikan terhadap pencapaian kinerja (Abudaqa et al., 2022) seperti contohnya adopsi media sosial dalam

bisnis. Dalam menghadapi tantangan tersebut, adopsi media sosial menjadi salah satu strategi penting bagi usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) untuk meningkatkan kinerja sekaligus memperkuat perannya sebagai tulang punggung perekonomian nasional.

Literatur menunjukkan bahwa UMKM diakui sebagai fondasi sekaligus penggerak utama perekonomian, dengan peran penting dalam pembangunan suatu negara (Pfister et al., 2023). Berdasarkan data Kementrian Koordinator Bidang Perekonomian menyatakan bahwa UMKM menyumbang lebih dari 60% terhadap PDB Indonesia dan menyerap sekitar 97% dari total angkatan kerja (Limanseto, 2025). Besarnya peran UMKM tersebut menjadikan pertumbuhan dan keberlanjutannya sebagai agenda strategis dalam pembangunan ekonomi nasional.

Menurut Crupi et al. (2020), UMKM saat ini masih menghadapi berbagai tantangan seperti digitalisasi, terutama dalam hal keterbatasan akses pasar, rendahnya daya saing, serta minimnya adopsi teknologi informasi dan komunikasi. Di era revolusi industri 4.0, kemampuan UMKM untuk memanfaatkan teknologi digital menjadi penentu utama keberlangsungan dan pertumbuhan usaha. Salah satu teknologi digital yang semakin masif digunakan oleh pelaku UMKM adalah media sosial (Abbasi et al., 2022). Menurut Goodstats sebagaimana tren dunia mencatat lebih dari 5.24 miliar dan sebanyak 139 juta pengguna aktif media sosial di Indonesia per tahun 2025 (Zelda, 2025). Hal membuka peluang besar bagi UMKM di Indonesia untuk memanfaatkan platform digital dalam memperluas pasar dan meningkatkan pertumbuhan usaha.

Platform-platform seperti Instagram, TikTok, Facebook, dan WhatsApp Business telah mengubah cara UMKM berinteraksi dengan konsumen, membangun merek, dan memperluas jangkauan pasar (Alghamdi, 2024) dengan biaya yang relatif terjangkau (Li et al., 2023; Obermayer & Leinonen, 2022). Menurut Banerji & Singh (2026) konsumen menilai pemasaran melalui media sosial lebih dapat dipercaya dibandingkan saluran pemasaran tradisional, karena media sosial memungkinkan interaksi dua arah yang lebih transparan dan autentik dibandingkan iklan tradisional (Mahmudah & Muhtarom, 2024). Dengan semakin masifnya adopsi media sosial oleh UMKM, muncul kebutuhan untuk memahami bagaimana interaksi digital tersebut membentuk keterlibatan konsumen sebagai faktor penting dalam keberhasilan strategi pemasaran.

Platform media sosial mendorong perusahaan masa kini untuk menata ulang strategi dalam meningkatkan keterlibatan pelanggan, dengan memanfaatkan konten

sebagai sarana membangun loyalitas sekaligus memperluas eksposur merek (Jaafar & Khan, 2022). Sejalan dengan perubahan tersebut, Qalati et al. (2022) menekankan bahwa kemampuan mengelola hubungan pelanggan memiliki keterkaitan erat dengan konstruk customer relationship management capabilities (CRMC) dalam literatur pemasaran digital. Keterlibatan ini mencakup aktivitas seperti pemberian likes, komentar, berbagi konten, hingga keputusan pembelian yang didorong oleh interaksi di platform digital (Jung & Shegai, 2023).

Studi Vrontis et al. (2021) memberikan fondasi teoritis yang kuat mengenai hubungan antara konten media sosial, keterlibatan konsumen, dan perilaku pembelian. Konten yang berkualitas, informatif, dan interaktif di media sosial secara konsisten mendorong engagement konsumen (Vrontis et al., 2021). Ketika konsumen memiliki tingkat engagement yang tinggi di media sosial, hal ini menunjukkan efektivitas merek dalam menjalin interaksi dengan audiens, membangun hubungan, serta menumbuhkan minat terhadap produk atau layanan (Jung & Shegai, 2023). Kondisi ini berpotensi memperkuat loyalitas pelanggan, meningkatkan kesadaran merek, dan mendorong penjualan (Dwivedi & Pawsey, 2023). Dengan demikian, customer engagement di media sosial dapat dipandang sebagai salah satu bentuk implementasi CRMC modern, di mana media sosial berfungsi sebagai kanal strategis untuk mengelola hubungan pelanggan secara lebih efektif. Temuan ini sangat relevan bagi UMKM, karena kemampuan manajemen hubungan pelanggan yang baik melalui media sosial berpotensi langsung mendorong peningkatan penjualan dan pertumbuhan usaha.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara media sosial dan kinerja UMKM, masih terdapat celah (*research gap*) yang perlu dijawab. Pertama, masih terdapat inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya tentang pengaruh sosial media marketing terhadap kinerja UMKM (Cao & Weerawardena, 2023; Marolt & Zimmermann, 2022; Rajiman et al., 2026). Inkonsistensi ini dapat disebabkan oleh perbedaan konteks penelitian seperti karakteristik budaya UMKM, tingkat literasi digital dan infrastruktur teknologi yang berbeda antar negara. Beberapa studi sebelumnya (Irfan et al., 2022; Upadhyay et al., 2023) menyatakan bahwa perbedaan konteks tersebut memberikan perubahan signifikan terhadap cara UMKM berbisnis, khususnya dalam digitalisasi bisnis.

Selanjutnya, sebagian besar penelitian terdahulu mengukur dampak media sosial pada kinerja UMKM di beberapa negara yang memiliki perbedaan budaya, pola konsumsi dan ekosistem media sosial dengan Indonesia (Alghamdi, 2024; Chatterjee &

Kar, 2020; Fan et al., 2021; Qalati et al., 2022; Tajvidi & Karami, 2017), sehingga generalisabilitas temuan pada konteks Indonesia khususnya pada daerah berkembang masih perlu dikonfirmasi secara empiris. Perbedaan ini memengaruhi cara pelaku usaha memanfaatkan media sosial, misalnya seperti tingkat literasi digital, penetrasi internet dan dukungan infrastruktur yang masih relatif terbatas khususnya di Kota Pasuruan. Contohnya studi Cao & Weerawardena (2023) yang membahas penggunaan media sosial untuk meningkatkan kinerja UMKM di *United Kingdom*. *United Kingdom* memiliki tingkat penetrasi internet dan literasi digital tergolong tinggi dan didukung oleh infrastruktur teknologi yang matang serta budaya konsumsi digital masyarakat yang sudah mapan. Pelaku usaha di sana sudah memanfaatkan media sosial secara strategis untuk analisis pasar dan pengelolaan hubungan pelanggan. Sebaliknya, studi Irfan et al. (2022) di Pakistan menyatakan bahwa penggunaan internet masih 21% di tahun 2021 dan penetrasi internet sebesar 27%. Perbedaan ekosistem digital dan budaya bisnis ini menjelaskan mengapa hasil penelitian terkait pengaruh media sosial terhadap kinerja UMKM di Indonesia dapat berbeda dari konteks negara maju seperti UK.

Kota Pasuruan sebagai salah satu sentra UMKM di Jawa Timur memiliki jumlah UMKM yang terus berkembang, terutama di sektor kuliner, kerajinan, dan perdagangan. Perkembangan ini didorong oleh potensi lokal berupa ketersediaan bahan baku, serta dukungan pemerintah daerah dalam bentuk pelatihan dan fasilitasi akses pasar. Selain itu, posisi geografis Kota Pasuruan yang strategis di jalur perdagangan antara Surabaya dan Malang menjadikannya kawasan yang dinamis bagi pertumbuhan UMKM. Kondisi tersebut menjadikan Pasuruan relevan sebagai lokasi penelitian, karena dapat merepresentasikan bagaimana UMKM lokal memanfaatkan media sosial dan digitalisasi untuk meningkatkan daya saing dan memperluas jangkauan pasar. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bermaksud untuk mengkaji pengaruh adopsi media sosial terhadap kinerja UMKM dengan customer management relationship capabilities sebagai variabel mediasi, dengan studi kasus pada UMKM di Kota Pasuruan.

2. KAJIAN TEORITIS

Resource Based View (RBV)

RBV menegaskan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan bergantung pada kepemilikan dan pengelolaan sumber daya yang bernilai, langka, dan sulit ditiru (Rajiman et al., 2026). Bukti empiris menunjukkan bahwa UMKM yang aktif

menggunakan media sosial untuk berinteraksi dengan pelanggan dan menjaga keberlangsungan bisnis mampu bertahan lebih baik dibandingkan dengan UMKM yang tidak mengadopsinya (Alghamdi, 2024). Menurut Omoush et al. (2023) perusahaan yang memiliki sumber daya memadai seperti teknologi, kapabilitas manajerial, maupun jaringan pelanggan akan lebih mampu beradaptasi dan menjaga keberlangsungan operasional dibandingkan perusahaan dengan sumber daya terbatas. RBV memberikan landasan teoritis yang kuat untuk memahami bagaimana pemanfaatan media sosial dapat menjadi faktor penentu daya saing UMKM di tengah keterbatasan (Tajvidi & Karami, 2017). RBV juga menekankan bahwa sumber daya seperti media sosial tidak otomatis menghasilkan keunggulan kompetitif, melainkan harus diintegrasikan ke dalam kapabilitas organisasi seperti CRMC, agar dapat menciptakan nilai berkelanjutan (Qalati & Mingyue, 2021). Dengan demikian, media sosial berfungsi sebagai *resource*, sementara CRMC menjadi *capability* yang mengubah interaksi digital menjadi hubungan pelanggan yang bernilai, sehingga pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja UMKM.

Social Media Adoption terhadap Kinerja UMKM

Media sosial merupakan seperangkat platform digital yang menyediakan ruang bagi pengguna internet untuk bekerja sama dalam menciptakan konten, bertukar informasi dan pengalaman, serta menjalin koneksi baik untuk kepentingan bisnis maupun aktivitas sosial (Marolt & Zimmermann, 2022). Media sosial memfasilitasi komunikasi dan pembuatan konten tanpa kehadiran fisik, sekaligus berfungsi sebagai sarana efektif untuk mendukung tujuan komersial dan meningkatkan kinerja bisnis (Tajvidi & Karami, 2017). UMKM memanfaatkannya untuk memperoleh keunggulan kompetitif, menekan biaya, meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat hubungan dengan konsumen, serta membangun citra positif (Soelaiman & Ekawati, 2022). Seiring meningkatnya penggunaan media sosial, pola interaksi pelanggan pun berubah, baik antar sesama maupun dengan bisnis, sejalan dengan perkembangan teknologi yang memengaruhi hubungan UMKM dengan konsumen (Szolnoki et al., 2018). Dalam konteks ini, media sosial menjadi sarana strategis bagi UMKM untuk menyebarkan informasi produk baru, memperbarui informasi terkini bagi pelanggan, serta menjangkau calon konsumen secara lebih luas (Zhang & Zhu, 2021).

Fenomena ini sejalan dengan temuan Chatterjee dan Kar (2020) yang melakukan penelitian empiris terhadap 310 UMKM di India dan menemukan bahwa adopsi media

sosial memberikan dampak positif dan signifikan terhadap bisnis UMKM. Studi dari Susanto et al. (2023) memperkuat argumen tersebut yang menyatakan bahwa adopsi media sosial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM. Terakhir, studi (Akbar & Zein, 2025) menemukan bahwa media sosial yang digunakan UMKM dapat meningkatkan kinerja UMKM. Sebaliknya, temuan Marolt & Zimmermann (2022) menyatakan bahwa penggunaan media sosial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM di Slovenia. Media sosial dapat dipandang sebagai *resource* strategis yang menyediakan akses pasar, informasi pelanggan, serta sarana komunikasi yang efisien, sehingga hubungan ini berdasarkan pandangan RBV saling berkaitan dan dapat meningkatkan kinerja UMKM. Berdasarkan paparan tersebut, kami mengusulkan hipotesis sebagai berikut.

H1: Social media adoption berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM.

Social Media Adoption terhadap Customer Management Relationship Capabilities

Media sosial merupakan salah satu alat pemasaran yang efektif untuk meningkatkan hubungan pelanggan (Wibowo et al., 2021). Perusahaan berupaya memperkuat keterlibatan pelanggan melalui konten yang mereka hasilkan sendiri, sehingga media sosial menjadi sarana penting dalam mendorong pertumbuhan UMKM (Arora & Sanni, 2018). Keterlibatan yang dipersonalisasi ini juga berperan besar dalam membangun hubungan pelanggan yang kuat dan berkelanjutan (Li et al., 2023; Zein et al., 2023). Pengelolaan media sosial secara aktif melalui unggahan rutin, konten informatif, dan interaksi dengan pelanggan tidak hanya memberi sinyal positif bagi investor, tetapi juga meningkatkan keterlibatan pelanggan melalui komentar, unggahan, dan tanda “Like” (Chung et al., 2014). Lebih jauh, pengguna media sosial dapat dengan mudah mengekspresikan pandangan mereka terhadap merek melalui tombol “like” atau “dislike” maupun komentar positif atau negatif, yang pada akhirnya membentuk interaksi dan memperkuat hubungan pelanggan dengan perusahaan (De Marco et al., 2020).

Interaksi melalui media sosial menjadi bagian penting dari pengelolaan hubungan pelanggan, sehingga mendukung efektivitas CRMC. CRMC merupakan proses pemasaran penting yang berpengaruh terhadap kinerja dan keberlanjutan bisnis. Sebagai pendekatan strategis, CRMC bertujuan menciptakan nilai bagi stakeholder dengan membangun serta menjaga hubungan saling menguntungkan dengan pelanggan utama, melalui integrasi teknologi informasi dan praktik pemasaran relasional (Qalati

& Mingyue, 2021). Media sosial menciptakan ruang interaktif yang memungkinkan perusahaan menjalin dan memperkuat hubungan dengan pelanggan sekaligus menegaskan keunggulan kompetitif dibanding pesaing (Marolt & Zimmermann, 2022). Dengan memanfaatkan platform ini, perusahaan tidak hanya memperluas jangkauan komunikasi, tetapi juga membangun diferensiasi yang berkelanjutan dalam pasar.

Beberapa studi menyatakan bahwa adopsi media sosial bagi UMKM dapat mempengaruhi customer relationship management seperti studi (Marolt & Zimmermann, 2022; Qalati & Mingyue, 2021). Sebaliknya, studi Mulyati et al. (2024) dan Cao & Weerawardena (2023) menyatakan bahwa adopsi media sosial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap customer relationship management. Media sosial menyediakan akses terhadap informasi pelanggan, umpan balik pasar, serta peluang interaksi yang luas (Alghamdi, 2024). Ketika UMKM mampu memanfaatkan media sosial secara efektif seperti memahami kebutuhan pelanggan dan membangun komunikasi dua arah, maka media sosial tersebut berubah dari sekadar alat komunikasi menjadi kapabilitas manajemen hubungan pelanggan yang strategis (Qalati & Mingyue, 2021). Dengan demikian, adopsi media sosial memperkuat CRMC karena membantu UMKM mengembangkan kemampuan analisis pelanggan, personalisasi layanan, dan pengelolaan hubungan jangka panjang yang menjadi fondasi peningkatan kinerja dan daya saing. Berdasarkan paparan diatas, kami mencoba mengusulkan hipotesis sebagai berikut.

H2: Social media adoption berpengaruh signifikan terhadap CRMC

Customer Relationship Management Capabilites terhadap Kinerja UMKM

Saat ini UMKM sering kali kesulitan menjaga hubungan berkelanjutan dengan pelanggan. Dalam hal ini, adopsi media sosial dipandang sebagai sarana strategis yang mampu memperkuat efektivitas CRM (Trainor et al., 2013). Dalam konteks ini, CRMC merujuk pada kemampuan perusahaan dalam mengenali pelanggan potensial yang menarik, membangun serta menjaga hubungan jangka panjang dengan mereka, dan mengoptimalkan hubungan tersebut agar memberikan kontribusi nyata terhadap profitabilitas (Cao & Weerawardena, 2023). Dengan kata lain, CRMC bukan hanya tentang interaksi, tetapi juga bagaimana perusahaan secara sistematis mengelola dan memanfaatkan hubungan pelanggan untuk meningkatkan kinerja bisnis.

Melalui adopsi media sosial, UMKM dapat lebih mudah menjalin komunikasi, memahami kebutuhan pelanggan, serta meningkatkan loyalitas, sehingga proses CRMC

menjadi lebih efisien dan berdampak langsung pada kinerja bisnis. Ikatan emosional yang terjalin dengan konsumen dapat meningkatkan loyalitas, memperkuat hubungan jangka panjang, serta mendukung pertumbuhan usaha (Arifin, 2022) di tengah persaingan digital. yang tinggi di media sosial menunjukkan bahwa sebuah UMKM berhasil berinteraksi dengan audiensnya, membangun hubungan, serta menumbuhkan minat terhadap produk (Jung & Shegai, 2023). Hal ini dapat memperkuat hubungan dengan pelanggan, meningkatkan kesadaran merek, dan pada akhirnya mendorong penjualan.

Beberapa studi menyatakan bahwa CRMC berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM (Cao & Weerawardena, 2023; Qalati & Mingyue, 2021). Sebaliknya, studi dari Rajiman et al. (2026) menyatakan bahwa keterlibatan konsumen tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis UMKM. Bagi UMKM mikro, interaksi digital dengan pelanggan sering belum terstruktur dengan baik, sehingga engagement yang tercipta tidak selalu berkontribusi langsung pada peningkatan performa bisnis (Roosdhani et al., 2023). Perbedaan temuan ini menunjukkan adanya celah penelitian yang perlu diuji lebih lanjut. Berdasarkan paparan di atas, kami mengusulkan hipotesis sebagai berikut.

H3: CRMC berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM

H4: CRMC memediasi pengaruh social media adoption terhadap kinerja UMKM

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antar variabel dalam model, yaitu pengaruh adopsi media sosial terhadap kinerja UMKM melalui CRMC. Data dikumpulkan melalui survei dengan kuesioner terstruktur yang disebarakan kepada pelaku UMKM di Kota Pasuruan. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin untuk menilai tingkat persetujuan responden terhadap setiap indikator variabel. Penentuan jumlah sampel mengacu pada pedoman (Hair et al., 2022), yakni jumlah indikator dikalikan 10. Dengan estimasi sekitar 17 indikator, maka diperlukan minimal 170 responden. Jumlah ini dianggap memadai untuk menghasilkan estimasi model yang stabil dan akurat.

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) untuk menguji hubungan antar variabel laten, termasuk efek langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi. Seluruh indikator penelitian

diadaptasi dari studi (Cao & Weerawardena, 2023; Qalati & Mingyue, 2021) sebelumnya yang telah banyak digunakan dalam literatur akademik.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari profil jenis kelamin sebagian besar responden di dominasi oleh laki-laki 60%. Berdasarkan karakteristik usia, mayoritas responden berusia 27 – 31 tahun (48.2%) dan lama usaha berdiri antara 1 sampai 3 tahun (67%). Selanjutnya, sebagian besar usaha responden bergerak dibidang makanan dan minuman (42.9%) dan jenis media sosial yang digunakan untuk kegiatan promosi yaitu Whatsapp Business (37%).

Tabel 1. Deskripsi Responden

Demografi	N (%)	Demografi	N (%)
Gender Owner		Sektor Usaha	
Laki-laki	102 (60%)	Manufaktur	8 (4.8%)
Perempuan	68 (40%)	F&B	73 (42.9%)
Umur Owner		Jasa	15 (8.8%)
17 th s/d 21 th	15 (8.8%)	Pertanian/Perikanan	31 (18.2%)
22 th s/d 26 th	40 (23.6%)	Perdagangan/Retail	43 (25.3%)
27 th s/d 31 th	82 (48.2%)	Media Sosial Promosi	
> 31 th	33 (19.4%)	Whatsapp	63 (37%)
Umur Usaha		Tiktok	33 (19.4%)
> 1 tahun	32 (18.9%)	Facebook	35 (20.6%)
1 – 3 tahun	114 (67%)	Instagram	39 (23%)
> 3 tahun	24 (14.1%)		

(Sumber: Data Penelitian yang Diolah)

Uji Model Pengukuran

Reliabilitas dan validitas model dalam penelitian ini diuji melalui Cronbach's alpha, composite reliability (CR), serta validitas konvergen. Beberapa indikator (SMA1 dan CRMC2) terpaksa dieliminasi karena tidak memenuhi kriteria pengujian, karena nilai outer loading yang rendah (< 0.7). Hasil analisis outer loading menunjukkan bahwa seluruh indikator yang tersisa memiliki nilai di atas 0,7, sebagaimana ditampilkan pada Tabel 2. Dengan demikian, semua indikator dinyatakan valid dan layak digunakan dalam analisis karena mampu merepresentasikan konstruk secara konsisten.

Tabel 2. Outer Loading

Item	Outer Loading	Item	Outer Loading
SMA1	0.436	CRMC5	0.826
SMA2	0.766	SMEP1	0.722
SMA3	0.757	SMEP2	0.784
SMA4	0.880	SMEP3	0.810
SMA5	0.814	SMEP4	0.807
CRMC1	0.709	SMEP5	0.780
CRMC2	0.679	SMEP6	0.702
CRMC3	0.880	SMEP7	0.738
CRMC4	0.880		

*SMA1 & CRMC2 dieliminasi karena tidak memenuhi kriteria pengujian

(Sumber: Data Penelitian yang diolah)

Hasil pengujian reliabilitas dan validitas yang ditampilkan pada Tabel 3 menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik, dengan nilai Cronbach's alpha berada pada kisaran 0,822–0,843. Selanjutnya, nilai composite reliability (CR) berkisar antara 0,880–0,895, yang menegaskan bahwa konstruk penelitian memiliki reliabilitas tinggi. Sementara itu, uji validitas konvergen menghasilkan nilai AVE antara 0,584–0,683, sehingga seluruh indikator terbukti mampu merepresentasikan variabel laten secara memadai.

Tabel 3. Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	AVE
Adopsi Media Sosial	0.822	0.880	0.649
CRMC	0.843	0.895	0.683
Kinerja UMKM	0.822	0.880	0.584

(Sumber: Data Penelitian yang diolah)

Uji validitas diskriminan dengan menggunakan kriteria HTMT (Tabel 4) menunjukkan bahwa seluruh nilai konstruk berada di bawah ambang batas 0,90 sebagaimana direkomendasikan oleh Henseler et al. (2015). Dengan demikian, setiap konstruk dalam penelitian ini dapat dinyatakan memenuhi validitas diskriminan, sejalan dengan landasan teoritis yang membedakan masing-masing konstruk.

Tabel. 4 Validitas HTMT

	CRMC	SMEP	SMA
CRMC			
SMEP	0.487		
SMA	0.645	0.346	

(Sumber: Data Penelitian yang diolah)

Uji Model Struktural

Evaluasi model dilakukan dengan menilai ketidaksesuaian pada variabel dependen melalui uji VIF, R^2 , dan koefisien jalur sebagai ukuran utama dalam estimasi

model struktural (Hair et al., 2019). Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh nilai VIF berada pada kisaran 1,0–5,0 dengan nilai tertinggi 4,000 (SMEP4), sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat masalah multikolinieritas. Selanjutnya, nilai R^2 untuk variabel kinerja UMKM dan adopsi media sosial masing-masing sebesar 0,214 dan 0,317, yang menandakan bahwa model mampu menjelaskan varians secara memadai. Terakhir, pengujian Q^2 menghasilkan nilai 0,108 untuk kinerja UMKM (lemah) dan 0,205 untuk CRMC (moderat). Dengan demikian, model penelitian ini dikategorikan memiliki kemampuan prediksi cukup baik.

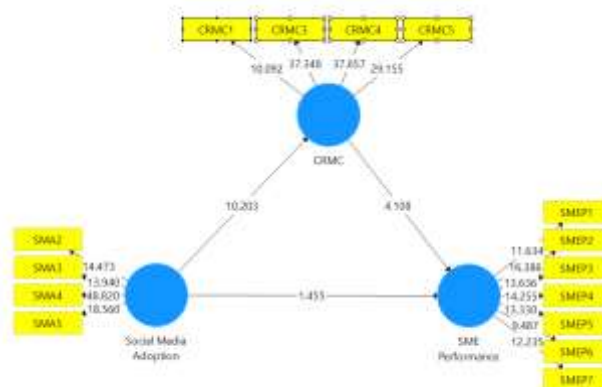
Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis terhadap pengaruh adopsi media sosial terhadap kinerja UMKM menunjukkan nilai koefisien $\beta = 0,121$ dengan P value = 0,146. Hasil ini mengindikasikan adanya pengaruh positif namun tidak signifikan, sehingga hipotesis H1 ditolak. Selanjutnya, adopsi media sosial terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap CRMC dengan nilai $\beta = 0,563$ dan P value = 0,000, sehingga hipotesis H2 diterima. Selanjutnya, CRMC juga terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM ($\beta = 0,383$; P value = 0,000), sehingga mendukung hipotesis H3. Penelitian ini juga menelaah peran CRMC sebagai mediator dalam hubungan antara adopsi media sosial dan kinerja UMKM. Semua hasil uji hipotesis dapat di lihat pada tabel 5.

Tabel. 5 Uji Hipotesis

	Hypotheses	β	P value	Result
H1	Adopsi Media Sosial → Kinerja UMKM	0.121	0.146	Ditolak
H2	Adopsi Media Sosial → CRMC	0.563	0.000	Diterima
H3	CRMC → Kinerja UMKM	0.383	0.000	Diterima
H4	Adopsi Media Sosial → CRMC → Kinerja UMKM	0.216	0.000	Diterima

(Sumber: Data Penelitian yang diolah)



Gambar. 1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa CRMC terbukti berpengaruh signifikan sebagai variabel mediasi dengan nilai koefisien $\beta = 0,216$ dan P value = 0,000. Oleh karena itu, hipotesis H4 dinyatakan diterima. Selanjutnya hasil perhitungan variance accounted for (VAF) menghasilkan nilai 0.966 yang berarti bahwa mediasi variabel CRMC bersifat full mediation.

$$VAF = \frac{10,203 \times 4,108}{(10,203 \times 4,108) + 1,455}$$

$$VAF = \frac{41,95}{41,95 + 1,455} = \frac{41,95}{43,405} = 0,966$$

Penelitian ini mencoba menganalisis faktor yang mempengaruhi kinerja UMKM di era digital saat ini seperti adopsi media sosial. Sebelumnya terdapat beberapa penelitian serupa yang membahas kinerja UMKM, namun masih sedikit yang membahas peran media sosial dalam meningkatkan kinerja usaha khususnya di daerah berkembang seperti Kota Pasuruan. Dengan demikian, penelitian ini mencoba mengatasi beberapa kesenjangan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya dengan mengkaji secara empiris bagaimana adopsi media sosial mempengaruhi kinerja UMKM melalui CRMC.

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa temuan ini sejalan dengan beberapa studi sebelumnya yang menekankan bahwa adopsi media sosial tidak selalu berdampak langsung pada kinerja usaha (Akbar & Zein, 2025; Marolt & Zimmermann, 2022), khususnya bagi UMKM dengan kapasitas digital yang terbatas di Kota Pasuruan. Hasil temuan ini, kontras dengan beberapa studi sebelumnya yang menyatakan bahwa adopsi media sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM (Chatterjee & Kar, 2020; Fan et al., 2021; Fang et al., 2021; Qalati et al., 2022; Qalati & Mingyue, 2021). Interaksi yang tercipta melalui media sosial pada UMKM di Kota Pasuruan tampak belum memberikan efek yang kuat terhadap peningkatan penjualan. Pemanfaatan media sosial oleh UMKM di Kota Pasuruan masih berfokus pada promosi dan komunikasi dengan pelanggan, sementara penggunaan untuk pencarian informasi bisnis dan hubungan internal belum optimal, sehingga pengaruhnya terhadap kinerja belum signifikan. Integrasi strategi digital yang lebih matang diperlukan agar adopsi media sosial dapat memberikan dampak yang lebih kuat terhadap kinerja UMKM. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan bahwa adopsi media sosial perlu dipadukan dengan strategi digital yang

lebih matang agar dapat memberikan pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja UMKM.

Selanjutnya, berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa adopsi media sosial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap CRMC. Hasil ini sejalan dengan beberapa studi sebelumnya (Marolt & Zimmermann, 2022; Qalati & Mingyue, 2021) yang menyatakan bahwa CRMC di pengaruhi adopsi media sosial. Temuan ini menegaskan bahwa pemanfaatan media sosial tidak hanya berfungsi sebagai sarana komunikasi, tetapi juga menjadi kanal strategis yang mendukung perusahaan dalam membangun, mengelola, dan memperkuat hubungan dengan pelanggan (Qalati & Mingyue, 2021). Dengan adanya interaksi yang lebih intens melalui platform digital, UMKM mampu memahami kebutuhan konsumen secara lebih baik, meningkatkan keterlibatan, serta memperkuat loyalitas pelanggan (Akbar & Zein, 2025). Integrasi media sosial ke dalam proses CRMC dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan hubungan pelanggan. Adopsi media sosial memungkinkan UMKM untuk mengakses data pelanggan secara *real-time* (Wibowo et al., 2021), merespons umpan balik dengan cepat, dan menciptakan pengalaman yang lebih personal bagi konsumen. Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat argumen bahwa media sosial berperan sebagai katalis dalam memperkuat CRMC, sehingga UMKM dapat lebih adaptif dan kompetitif dalam menghadapi dinamika pasar.

Penelitian ini juga membahas peran CRMC dalam meningkatkan kinerja UMKM. Berdasarkan hasil analisis menunjukan bahwa CRMC berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM. Temuan ini sejalan dengan beberapa studi sebelumnya (Cao & Weerawardena, 2023; Qalati & Mingyue, 2021), hasil ini menegaskan bahwa kemampuan UMKM dalam mengelola hubungan dengan pelanggan melalui sistem CRMC yang efektif mampu meningkatkan performa bisnis secara keseluruhan (Mahmudah & Muhtarom, 2024). CRMC memungkinkan UMKM untuk memahami kebutuhan konsumen, menjaga loyalitas, serta merespons perubahan pasar dengan lebih cepat. Menurut Qalati & Mingyue (2021) penerapan CRMC merupakan faktor krusial kemajuan UMKM khususnya di pasar negara berkembang, dapat menciptakan *word of mouth* dari konsumen mereka. Dengan adanya pengelolaan hubungan pelanggan yang terstruktur, UMKM dapat menciptakan nilai tambah yang berkontribusi langsung pada peningkatan penjualan dan keberlanjutan usaha.

Terakhir, CRMC juga berperan sebagai mediator pengaruh adopsi media sosial terhadap kinerja UMKM. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa CRMC mampu memediasi pengaruh adopsi media sosial terhadap kinerja UMKM. Dengan adanya CRMC, interaksi digital yang tercipta melalui media sosial dapat dikelola secara sistematis sehingga mampu memperkuat hubungan dengan pelanggan, meningkatkan loyalitas, dan pada akhirnya memberikan kontribusi nyata terhadap performa bisnis UMKM. Integrasi teknologi media sosial dengan proses CRMC menjadi langkah penting dalam membangun kapabilitas organisasi yang mampu memengaruhi kinerja bisnis (Trainor et al., 2013). Dengan menggabungkan kedua aspek tersebut, perusahaan dapat menciptakan sistem pengelolaan hubungan pelanggan yang lebih komprehensif, sehingga interaksi digital tidak hanya berfungsi sebagai sarana komunikasi, tetapi juga sebagai strategi yang memperkuat daya saing dan meningkatkan performa usaha.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini menegaskan bahwa media sosial memiliki peran strategis dalam memperkuat kapabilitas manajemen hubungan pelanggan (CRMC), yang pada gilirannya menjadi landasan penting bagi UMKM dalam membangun daya saing dan keberlanjutan usaha. Integrasi media sosial ke dalam proses CRMC tidak hanya berfungsi sebagai sarana komunikasi, tetapi juga sebagai katalis dalam menciptakan sistem pengelolaan pelanggan yang lebih efektif dan berorientasi pada peningkatan nilai bisnis. Namun demikian, adopsi media sosial terbukti tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja UMKM, yang mengindikasikan perlunya peran mediasi CRMC dalam menjembatani hubungan tersebut.

Saran

Saran yang dapat diberikan peneliti adalah agar UMKM mengoptimalkan pemanfaatan media sosial untuk membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan, sementara praktisi dan manajer diarahkan untuk mengintegrasikan teknologi ini ke dalam strategi CRM yang mendukung pengumpulan data, analisis kebutuhan, dan personalisasi layanan. Peneliti selanjutnya disarankan memperluas kajian dengan menambahkan variabel lain seperti inovasi digital atau orientasi pasar guna memperkaya pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja UMKM. Selain itu, pembuat kebijakan diharapkan memberikan dukungan berupa pelatihan

digital dan fasilitasi teknologi CRMC berbasis media sosial agar UMKM semakin siap menghadapi dinamika persaingan dan perubahan pasar.

DAFTAR REFERENSI

- Abbasi, G. A., Fareen, N., Rahim, A., Wu, H., Iranmanesh, M., Ng, B., & Keong, C. (2022). *Determinants of SME 's Social Media Marketing Adoption : Competitive Industry as a Moderator*. 1. <https://doi.org/10.1177/21582440211067220>
- Abudaqa, A., Alzahmi, R. A., Almujaani, H., & Ahmed, G. (2022). Does innovation moderate the relationship between digital facilitators, digital transformation strategies and overall performance of SMEs of UAE? *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 14(3), 330–350. <https://doi.org/10.1504/ijev.2022.124964>
- Akbar, M. F., & Zein, D. M. (2025). *Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Umkm Melalui Pemanfaatan Sosial Media : Studi Kasus Umkm Di Kota Pasuruan*. 3(2), 258–266.
- Alghamdi, O. A. (2024). *Exploring the Link Between Social Media Adoption and Saudi Arabia SME 's Sustainable Performance : The Moderating Role of COVID-19*. December, 1–20. <https://doi.org/10.1177/21582440241293043>
- Arifin, A. (2022). *Pengaruh Social Media Marketing Terhadap Customer Engagement Dan Brand Image Pada Instagram Shopee Indonesia*. 8(Mei), 9–17.
- Arora, A. S., & Sanni, S. A. (2018). *Ten Years of ' Social Media Marketing ' Research in the Journal of Promotion Management : Research Synthesis , Emerging Themes , and New Directions*. 6491. <https://doi.org/10.1080/10496491.2018.1448322>
- Banerji, R., & Singh, A. (2026). *Do social media marketing activities promote customer loyalty ? A study on the e-commerce industry*. 22(1), 93–109. <https://doi.org/10.1108/LBSJMR-04-2023-0016>
- Cao, G., & Weerawardena, J. (2023). Strategic use of social media in marketing and financial performance : The B2B SME context. *Industrial Marketing Management*, 111(May 2022), 41–54. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.03.007>
- Chatterjee, S., & Kar, A. K. (2020). Why do small and medium enterprises use social media marketing and what is the impact : Empirical insights from India. *International Journal of Information Management*, 53(February), 102103. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102103>
- Chung, S., Animesh, A., Han, K., & Pinsonneault, A. (2014). Firms ' Social Media Efforts , Consumer Behavior , and Firm Performance. *International Conference on Information Systems*, 35.
- Crupi, A., Del Sarto, N., Di Minin, A., Gregori, G. L., Lepore, D., Marinelli, L., & Spigarelli, F. (2020). The digital transformation of SMEs – a new knowledge broker called the digital innovation hub. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1263–1288. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0623>
- De Marco, C. E., Martelli, I., & Di Minin, A. (2020). European SMEs' engagement in open innovation When the important thing is to win and not just to participate, what should innovation policy do? *Technological Forecasting and Social Change*, 152. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119843>
- Dwivedi, A., & Pawsey, N. (2023). Examining the drivers of marketing innovation in SMEs.

- Journal of Business Research*, 155(PB), 113409.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113409>
- Fan, M., Qalati, S. A., Aamir, M., Khan, S., Mir, S., Shah, M., Ramzan, M., & Khan, R. S. (2021). *Effects of entrepreneurial orientation on social media adoption and SME performance: The moderating role of innovation capabilities*. 1–24.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0247320>
- Fang, G. G., Qalati, S. A., Ostic, D., Mir, S., Shah, M., & Mirani, M. A. (2021). Technology Analysis & Strategic Management Effects of entrepreneurial orientation , social media , and innovation capabilities on SME performance in emerging countries : a mediated – moderated model. *Technology Analysis & Strategic Management*, 0(0), 1–13.
<https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1957816>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Third Edit). SAGE Publications Inc.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Indrawati, H., Caska, H., & Suarman, H. (2020). Barriers to technological innovations of SMEs: how to solve them? *International Journal of Innovation Science*, 12(5), 545–564. <https://doi.org/10.1108/IJIS-04-2020-0049>
- Irfan, E., Ali, Y., & Sabir, M. (2022). Analysing role of businesses’ investment in digital literacy: A case of Pakistan. *Technological Forecasting and Social Change*, 176(January), 121484. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121484>
- Jaafar, N. S., & Khan, N. (2022). Impact of Digital Marketing Innovation in Competitive Event Industry During Covid-19: Evidence from Malaysia and The United States. *International Journal of Interactive Mobile Technologies*, 16(9), 130–145.
<https://doi.org/10.3991/ijim.v16i09.27915>
- Jung, S. U., & Shegai, V. (2023). The Impact of Digital Marketing Innovation on Firm Performance: Mediation by Marketing Capability and Moderation by Firm Size. *Sustainability (Switzerland)*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/su15075711>
- Li, F., Larimo, J., & Leonidou, L. C. (2023). *Social media in marketing research : Theoretical bases , methodological aspects , and thematic focus*. October 2022, 124–145. <https://doi.org/10.1002/mar.21746>
- Limanseto, H. (2025). *Pemerintah Dorong UMKM Naik Kelas, Tingkatkan Kontribusi terhadap Ekspor Indonesia*. Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. <https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/6152/pemerintah-dorong-umkm-naik-kelas-tingkatkan-kontribusi-terhadap-ekspor-indonesia>
- Mahmudah, H., & Muhtarom, A. (2024). *Effect of Business Digitalization and Social Media on MSME Performance with Digital Competence as a Mediating Variable*. 11(3), 645–660. <https://doi.org/10.15294/sji.v11i3.9942>
- Marolt, M., & Zimmermann, H. (2022). *Social Media Use and Business Performance in SMEs : The Mediating Roles of Relational Social Commerce Capability and Competitive Advantage*.
- Mulyati, Y., Alfian, A., & Putra, Y. B. (2024). *A Study on Customer Engagement of Kopi*

- Kenangan : Reviewed from a Social Media Marketing Perspective , Brand Image and Brand Love*. 07(06), 3188–3202. <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i6-14>
- Obermayer, N., & Leinonen, J. (2022). *How social media practices shape family business performance: The wine industry case study* (pp. 360–371). Elsevier.
- Omoush, K. Al, Val, U. De, Lassala, C., & Ribeiro-navarrete, S. (2023). *The role of digital business transformation in frugal innovation and SMEs ' resilience in emerging markets*. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-12-2022-1937>
- Pfister, P., Lehmann, C., & Pfister, P. (2023). Returns on digitisation in SMEs — a systematic literature review literature review. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 35(4), 574–598. <https://doi.org/10.1080/08276331.2021.1980680>
- Qalati, S. A., & Mingyue, F. (2021). *A mediated – moderated model for social media adoption and small and medium-sized enterprise performance in emerging countries*. *July*, 1–16. <https://doi.org/10.1002/mde.3422>
- Qalati, S. A., Ostic, D., Ali, M., Ali, B., Gopang, A. A., & Khan, A. (2022). *Social Media and SMEs ' Performance in Developing Countries : Effects of Technological- Organizational- Environmental Factors on the Adoption of Social Media*. <https://doi.org/10.1177/21582440221094594>
- Rajiman, N. A., Hamid, R. S., & Dewintari, P. (2026). *Kinerja Bisnis Umkm : Peran Digital Marketing Orientation , Brand Resonance Capability Dan Customer Engagement*. 5(4), 1543–1557.
- Roosdhani, M. R., Arifin, S., Komariyatin, N., & Huda, N. (2023). *The Effect Of Social Media Customer Engagement On Social Media Performance*. 591–603.
- Soelaiman, L., & Ekawati, S. (2022). *The Role of Social Media in Enhancing Business Performance*. 216(Icebm 2021), 400–404.
- Susanto, P., Hoque, M. E., Shah, N. U., Candra, A. H., Hashim, N. M. H. N., & Abdullah, N. L. (2023). Entrepreneurial orientation and performance of SMEs: the roles of marketing capabilities and social media usage. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(2), 379–403. <https://doi.org/10.1108/JEEE-03-2021-0090>
- Szolnoki, G., Dolan, R., Forbes, S., Thach, L., & Goodman, S. (2018). Using social media for consumer interaction : An international comparison of winery adoption and activity. *Wine Economics and Policy*, 7(2), 109–119. <https://doi.org/10.1016/j.wep.2018.07.001>
- Tajvidi, R., & Karami, A. (2017). The effect of social media on firm performance. *Computers in Human Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.09.026>
- Trainor, K. J., Mick, J., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2013). Social media technology usage and customer relationship performance : A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.002>
- Upadhyay, N., Upadhyay, S., Al-Debei, M. M., Baabdullah, A. M., & Dwivedi, Y. K. (2023). The influence of digital entrepreneurship and entrepreneurial orientation on intention of family businesses to adopt artificial intelligence: examining the mediating role of business innovativeness. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 29(1), 80–115. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-02-2022-0154>
- Vrontis, D., Makrides, A., & Christofi, M. (2021). *Social media influencer marketing : A systematic review , integrative framework and future research agenda*. August 2020, 1–28. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12647>

- Wibowo, A., Chen, S., Wiangin, U., Ma, Y., & Ruangkanjanases, A. (2021). *Customer Behavior as an Outcome of Social Media Marketing: The Role of Social Media Marketing Activity and Customer Experience*.
- Zelda, G. (2025). *Media Sosial dengan Pengguna Terbanyak 2024*. GoodStats. <https://data.goodstats.id/statistic/media-sosial-dengan-pengguna-terbanyak-2024-pKIYg>
- Zhang, F., & Zhu, L. (2021). Social media strategic capability , organizational unlearning , and disruptive innovation of SMEs : The moderating roles of TMT heterogeneity and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 133(May), 183–193. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.071>