

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)

**PENGARUH *E-COMMERCE ADOPTION*, DAN *INNOVATION* TERHADAP
BUSINESS PERFORMANCE YANG DIMEDIASI OLEH *TRUST* (STUDI KASUS:
PERUSAHAAN KELUARGA DI INDONESIA)**

Mizell Jocasta, Helena Sidharta

Universitas Ciputra

ARTICLE INFO

Keywords: E-commerce Adoption, Marketing Innovation, Business Performance, Resource Based View.

Kata kunci: Adopsi E-commerce, Inovasi Pemasaran, Kinerja Bisnis, Pandangan Berbasis Sumber Daya.

Corresponding author:

Helena Sidharta

helena@ciputra.ac.id

ABSTRACT. This study examines the impact of digital transformation on the business performance of MSMEs, particularly family businesses in Indonesia. The internet has driven changes in consumer behavior, necessitating business actors to adopt e-commerce and innovate to remain competitive. This study aims to analyze the influence of e-commerce and innovation on business performance and examine the role of trust as a mediating variable. The study used a quantitative approach with the Partial Least Squares (PLS)-based Structural Equation Modeling (SEM) method, involving 62 respondents selected through purposive sampling. The results show that e-commerce and innovation have a positive effect on business performance. In addition, e-commerce also has a positive effect on trust. However, trust was not proven to have a significant effect on business performance and was unable to mediate the relationship between e-commerce and business performance. These findings emphasize the importance of technology adoption and innovation in increasing the competitiveness of MSMEs, although the role of trust as a mediator is still limited.

ABSTRAK. Penelitian ini mengkaji dampak transformasi digital terhadap kinerja bisnis UMKM, khususnya perusahaan keluarga di Indonesia. Internet telah mendorong perubahan perilaku konsumen, sehingga pelaku usaha perlu mengadopsi e-commerce dan melakukan inovasi agar tetap kompetitif. Studi ini bertujuan menganalisis pengaruh e-commerce dan inovasi terhadap business performance, serta menguji peran kepercayaan sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS), melibatkan 62 responden yang dipilih melalui purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa e-commerce dan inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Selain itu, e-commerce juga berpengaruh positif terhadap kepercayaan. Namun, kepercayaan tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap business performance dan tidak mampu memediasi hubungan antara e-commerce dan kinerja bisnis. Temuan ini menegaskan pentingnya adopsi teknologi dan inovasi dalam meningkatkan daya saing UMKM, meskipun peran kepercayaan sebagai mediator masih terbatas.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital yang sangat pesat dewasa ini telah membawa perubahan signifikan di berbagai sektor, khususnya sektor ekonomi. Perusahaan keluarga, sebagai salah satu bentuk usaha yang cukup dominan di Indonesia, menghadapi tantangan besar dalam mengikuti perubahan ini, oleh karena itu, organisasi telah mengubah strategi pertumbuhan mereka dengan adopsi teknologi yang inovatif (Fonseka et al., 2022). Penerapan digitalisasi teknologi memberikan keuntungan yaitu pengelolaan informasi secara lebih efisien serta mendorong pertukaran pengetahuan di dalam organisasi, sehingga meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi biaya (Raj et al., 2024). Internet telah mengubah cara konsumen berbelanja dan berinteraksi dengan bisnis, terlihat dari pesatnya pertumbuhan platform *e-commerce*, terutama sejak pandemi COVID-19 (Santo & Marques, 2022). Pemilik bisnis mengubah pola pikir mereka untuk memanfaatkan teknologi digital agar dapat bertahan dan mempertahankan posisi mereka di pasar selama krisis pandemi saat ini (Fonseka et al., 2022). Internet kini bukan hanya menjadi sarana komunikasi, tetapi juga menjadi saluran distribusi utama untuk aktivitas jual-beli, pertukaran informasi, dan layanan hiburan (F. Davis et al., 2021). Perubahan ini menciptakan peluang besar bagi usaha kecil dan menengah (UMKM), termasuk bisnis keluarga, untuk meningkatkan performa bisnis mereka dengan memanfaatkan kapabilitas *e-commerce* (Anabila et al., 2024).

Berdasarkan data (Badan Pusat Statistik, 2023), terdapat hampir 3 juta pelaku usaha *e-commerce* pada tahun 2022. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital menjadi salah satu strategi pertumbuhan yang tidak dapat diabaikan. *E-commerce* memungkinkan perusahaan menjangkau lebih banyak pelanggan, mengurangi batasan geografis, menurunkan biaya operasional, dan meningkatkan efisiensi pemasaran (Hidayati et al., 2019);(Fonseka et al., 2022). Di negara-negara berkembang, di mana belanja *online* terus berkembang, pemahaman mengenai kepercayaan, latar belakangnya, dan konsekuensinya adalah hal yang penting (Quintus et al., 2024). Kepercayaan menjadi elemen kunci dalam transaksi digital (Quintus et al., 2024a). Pelanggan yang merasa bahwa layanan *e-commerce* suatu perusahaan dapat menjawab kebutuhan mereka, memberikan kemudahan bertransaksi, serta menjaga privasi dan keamanan data pribadi, cenderung memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap perusahaan tersebut (Chen et al., 2017).

Selain *e-commerce*, inovasi juga merupakan faktor penting dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis keluarga. Inovasi telah terbukti mampu mendorong kinerja bisnis dengan menciptakan produk dan layanan yang lebih relevan dengan kebutuhan pasar, meningkatkan efisiensi proses, serta membuka peluang baru dalam model bisnis (Nguyen Tran & Ngo Thi, 2025a). Bagi bisnis keluarga, inovasi menjadi kunci untuk bertahan di tengah dinamika lingkungan eksternal yang cepat berubah (Heider et al., 2022). Dengan meningkatkan kapasitas inovasi, perusahaan keluarga dapat mengikuti perkembangan zaman dan mempertahankan keberlangsungan bisnis antar generasi. Meskipun berbagai studi telah membahas peran *e-commerce*, inovasi, dan kepercayaan terhadap kinerja bisnis, sebagian besar masih mengkaji hubungan tersebut secara parsial. Menurut (Fonseka et al., 2022);(Anabila et al., 2024a), peran adopsi *e-commerce* berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis dengan dimediasi oleh kepercayaan. Penelitian lain oleh (Lestari et al., 2024); (Nguyen Tran & Ngo Thi, 2025a) membahas peran inovasi yang berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Belum banyak penelitian yang secara komprehensif mengeksplorasi hubungan antara adopsi *e-commerce* dan inovasi terhadap kinerja bisnis dengan kepercayaan sebagai variabel mediasi, terutama pada konteks bisnis yang

berbentuk bisnis keluarga. Dalam penelitian ini, *Grand Theory* yang digunakan yaitu *Resource Based View* (RBV) *Theory* yang menjelaskan bagaimana organisasi harus menciptakan keunikan mereka melalui sumber daya yang berharga, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan (Fonseka et al., 2022). RBV berfokus pada sumber daya dan kemampuan internal yang mendorong keunggulan kompetitif (Pickles et al., 2025). Maka dari itu, organisasi mengimplementasikan *e-commerce* sebagai upaya untuk memperkuat keunikan mereka melalui efisiensi biaya, peningkatan kecepatan layanan, kemudahan akses, serta pengalaman *real-time*, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian kinerja bisnis (*Business Performance*/BP) (Alzahrani, 2019; G. F. Davis & DeWitt, 2021; Kuruwitaarachchi et al., 2020; Šaković Jovanović et al., 2020). Berdasarkan latar belakang yang ada, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan meneliti peran adopsi *e-commerce* dan inovasi dalam meningkatkan *business performance*, serta menilai peran kepercayaan sebagai mediator. Studi ini secara khusus difokuskan pada bisnis keluarga yang dalam Komunitas *Family Business*. Diharapkan, hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam memperkuat strategi transformasi digital dan inovasi pada bisnis keluarga, agar dapat bertahan dan berkembang di era ekonomi digital yang semakin kompetitif.

TINJAUAN PUSTAKA

RBV Theory (Resource Based View Theory)

Teori RBV (Resource-Based View) merupakan kerangka dasar yang efektif untuk memahami kinerja organisasi melalui pengelolaan sumber daya yang dimilikinya secara signifikan (Šaković Jovanović et al., 2020). Teori Resource Based View (RBV) menekankan pentingnya organisasi dalam menciptakan keunggulan melalui sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan (Alderete, 2018). Sumber daya perusahaan secara nyata mencerminkan strategi yang diambil, sekaligus menjadi indikator atas kekuatan dan kelemahan internal yang perlu diperhitungkan (Anabila et al., 2024a). RBV mulai memainkan peran penting dalam studi tentang bisnis keluarga sejak awal kemunculannya. Hal ini didasarkan pada anggapan bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan keluarga berbeda dari perusahaan non-keluarga, karena keterlibatan keluarga wirausaha dianggap sebagai aset unik yang tidak dapat ditiru atau digantikan (Baros-Tóth, 2024).

Resource-Based View (RBV) merupakan teori yang relatif baru dan penting, yang menyoroti bahwa perbedaan sumber daya antar perusahaan menjadi dasar utama dalam memahami strategi dan kinerja mereka (Fahy, 2000). Menerapkan pendekatan Resource-Based View dalam manajemen berarti perusahaan harus mengalihkan fokusnya dari produk dan pengembangannya ke arah sumber daya yang dimiliki serta bagaimana mengembangkannya (Andersén, 2010). Keunggulan kompetitif hanya akan berkelanjutan jika perusahaan lain tidak dapat menduplikasi atau menggantikan sumber daya tersebut secara efektif (Barney, 1991). Keunggulan kompetitif perusahaan berasal dari pengetahuan, keterampilan, sumber daya, kemampuan, dan kompetensi yang bersifat unik dan tidak dimiliki oleh pesaing lain (Öztürk & Bağış, 2025). (Barney, 1991) juga menegaskan bahwa variasi dalam kepemilikan atau akses terhadap sumber daya menjadi penyebab utama terjadinya perbedaan kinerja antar perusahaan. Perusahaan juga perlu mengidentifikasi aset-aset di antara sumber daya yang mereka miliki yang memiliki nilai tinggi, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan (Barney, 1991). Dengan demikian, aset perlu memiliki karakteristik yang bervariasi dan tidak mudah dialihkan kepada pesaing. Perusahaan yang mampu memanfaatkan sumber daya tersebut secara inovatif cenderung memiliki

keunggulan kompetitif yang lebih kuat dibandingkan kompetitornya (Ferreira & Ferreira, 2025). Dengan RBV (Resource Based View), fokus berpindah dari "dimana perusahaan bersaing" ke "apa yang dimiliki perusahaan" sebagai faktor kunci keberhasilan (Barney, 1991).

Terkait platform perdagangan digital sebagai salah satu sumber daya, (Anabila et al., 2024) berpendapat bahwa UKM yang menghadapi keterbatasan sumber daya perlu membangun atau memperoleh platform digital ini, melatih karyawan agar memahami teknologinya, menyesuaikan teknologi dengan kondisi operasional mereka sekaligus mengikuti standar global, menciptakan tampilan pelanggan yang interaktif dan sesuai dengan model bisnis, serta mengembangkan sistem analitik untuk mempromosikan produk dan memprediksi perilaku pembelian di masa depan. Penelitian lainnya yakni (Fonseka et al., 2022) juga menggunakan teori RBV sebagai teori acuan untuk meneliti hubungan antara e-commerce adoption dengan business performance yang di moderator oleh AI.

Inovasi dalam suatu organisasi sering dianggap sebagai tindakan atau upaya tertentu yang dilakukan untuk mencapai tujuan, seperti menciptakan produk atau layanan baru, memperbaiki yang sudah ada, menemukan cara yang lebih hemat biaya, memperbaiki komunikasi, meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia, atau mendukung penggunaan teknologi baru (Lukovszki et al., 2021). Teori RBV mengemukakan bahwa Kapabilitas Dinamis (seperti infrastruktur teknologi informasi, big data, dan teknologi kecerdasan buatan) merupakan sumber daya strategis utama yang dapat meningkatkan efisiensi operasional serta mendorong perusahaan untuk berinovasi dan beradaptasi dalam lingkungan pasar yang terus berubah (Abdelwaheed et al., 2025). Pada penelitian (Andersén, 2021) penulis menggunakan teori Resource Based View (RBV) untuk menganalisis mengeksplorasi bagaimana hubungan antara sumber daya alam dan kapabilitas relasional memengaruhi inovasi. Penelitian tentang inovasi yang memakai pendekatan Resource Based beranggapan bahwa sumber daya dan kemampuan yang dimiliki organisasi adalah dasar utama yang menentukan seberapa baik perusahaan bisa berinovasi (Lukovszki et al., 2021).

Teori Resource Based View (RBV) menjelaskan secara mendalam bahwa keunggulan kompetitif utama perusahaan berasal dari kekuatan internalnya, yaitu sumber daya yang dimiliki dan kemampuan yang dikuasai (Barney, 1991). Pada penelitian (Anabila et al., 2024a) digunakan teori RBV untuk mengeksplorasi hubungan e-commerce, firm agility terhadap business performance yang di mediasi oleh trust. Barney menekankan upaya untuk meningkatkan efisiensi di tingkat perusahaan dengan menunjukkan bagaimana perusahaan dapat menghasilkan nilai lebih tinggi melalui pemanfaatan sumber daya internalnya secara optimal (Gerhart & Feng, 2021). Penelitian lainnya yaitu (Deferne et al., 2023) juga menggunakan teori RBV sebagai teori untuk mengeksplorasi peran kepercayaan sebagai aset unik dalam konteks perusahaan keluarga.

Pengembangan Hipotesis

Pada penelitian yang ditulis (Fonseka et al., 2022), dan (Anabila et al., 2024) disebutkan bahwa *E-commerce Adoption* berpengaruh positif terhadap Business Performance. E-commerce menjadi bagian penting dari ekonomi digital karena persaingan dalam dunia bisnis saat ini berlangsung dalam lingkungan digital (Hendricks & Mwapwele, 2024). Menurut (Ghobakhloo & Tang, 2013) *E-commerce adoption* mendorong peningkatan penjualan dan profitabilitas pada usaha kecil dan menengah (UKM) di sektor manufaktur. Dengan melakukan *E-commerce adoption*, perusahaan terutama UMKM bisa

menjangkau lebih banyak pelanggan, bekerja lebih efisien, dan menjadi lebih unggul dalam persaingan di dunia bisnis digital (Anabila et al., 2024).

Penelitian oleh (Awa et al., 2015) menunjukkan bahwa jika pemilik dan karyawan UKM merasa *e-commerce* membantu meningkatkan efisiensi kerja, layanan kepada pelanggan, dan memperluas pasar, mereka akan lebih cenderung menggunakannya. Hal ini kemudian berdampak positif pada kinerja bisnis mereka. Kemampuan *e-commerce* menunjukkan sejauh mana organisasi dapat mengoptimalkan teknologi dan fitur situs web dalam memasarkan serta menjual produknya (Fuller et al., 2022). Dalam kerangka teori Resource Based-View, adopsi kapabilitas *e-commerce* dapat merepresentasikan pemanfaatan sumber daya yang mampu memberikan keunggulan kompetitif, baik secara langsung maupun temporer, dibandingkan organisasi yang belum mengadopsinya (Zhuang & Lederer, 2006). Studi-studi tersebut menyoroti bahwa terdapat hubungan positif antara adopsi *e-commerce* dan kinerja bisnis. Maka terbentuklah hypotesis sebagai berikut :

H1 = *E-commerce adoption* berpengaruh positif terhadap *Business Performance*

Pada penelitian oleh (Lestari et al., 2024), dan (Nguyen Tran & Ngo Thi, 2025a) disebutkan bahwa Inovasi berpengaruh positif terhadap *Business Performance*. Meskipun terdapat banyak definisi inovasi, sebagian besar definisi tersebut mengarah pada tema yang sama yaitu penerjemahan ide-ide baru menjadi produk, proses, dan layanan yang nyata menurut (Nguyen Tran & Ngo Thi, 2025a). Inovasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja, menjaga keberlangsungan, dan memperkuat daya saing suatu organisasi (du Plessis, 2007), (Huang & Li, 2009) Jika dilakukan dengan tepat dan efektif, inovasi bisa membantu UMKM menjadi lebih kompetitif dan memperbaiki proses bisnis mereka (Lestari et al., 2024).

Dalam hal inovasi, keberhasilan inovatif perusahaan tercermin dari sejauh mana pelanggan bersedia mengadopsi inovasi yang dikembangkan oleh pemasok tersebut (Casidy et al., 2020). Menurut (Tseng et al., 2023) UKM, termasuk perusahaan rintisan, dapat memperoleh keunggulan kompetitif melalui adopsi awal terhadap teknologi baru, yang pada gilirannya meningkatkan kemungkinan bertahan dan mendorong kinerja inovatif mereka. Inovasi dan aktivitas R&D memainkan peran penting dalam mendukung pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Dengan memanfaatkan teknologi hasil R&D atau mengembangkan produk baru, perusahaan mampu mempertahankan posisi pasarnya, memperluas cakupan pasar, serta meningkatkan hambatan masuk bagi kompetitor. (Tseng et al., 2023). Studi-studi tersebut menyoroti bahwa terdapat hubungan positif antara adopsi inovasi dan kinerja bisnis. Maka terbentuklah hypotesis sebagai berikut :

H2 = Adopsi Inovasi berpengaruh positif terhadap *Business Performance*

Pada penelitian (Gashema & Alain, 2023) keandalan dan kemudahan layanan yang ditawarkan perusahaan *e-commerce* membangun kepercayaan pengguna, yang pada gilirannya mendorong adopsi platform dan memperkuat kinerja bisnis *e-commerce* di Rwanda. Penelitian lainnya juga terdapat pengaruh positif dari kepercayaan terhadap business performance (Anabila et al., 2024).

Kepercayaan berperan sebagai determinan utama dalam mendorong keberhasilan operasional *e-commerce* (Anabila et al., 2024). Menurut (Gefen et al., 2003) dalam konteks belanja online, menunjukkan bahwa trust adalah faktor utama yang mempengaruhi niat dan perilaku adopsi pengguna terhadap teknologi *e-commerce*. Kepercayaan pengguna terhadap *e-commerce* berpengaruh langsung

terhadap tingkat penggunaan, kepuasan yang dirasakan, serta kinerja (Tam et al., 2019). Menurut (Tam et al., 2019), kepercayaan dianalisis secara komprehensif melalui tiga dimensi: kompetensi, kebijakan, dan integritas, guna mengevaluasi perannya dalam e-commerce serta dampaknya terhadap kinerja. Maka dari itu, terbentuklah sebuah hipotesis yakni :

H3 = *Trust* berpengaruh positif terhadap *business performance*

Pada penelitian (Anabila et al., 2024b) terdapat korelasi positif yang signifikan antara penerapan e-commerce dan tingkat kepercayaan yang dirasakan terhadap suatu bisnis. Kepercayaan menjadi faktor penting dalam proses adopsi dan pemanfaatan AI (Lukyanenko et al., 2022). Kepercayaan merujuk pada harapan, keyakinan, atau perasaan terhadap rekan bisnis yang didasarkan pada persepsi akan keandalan, niat baik, integritas, dan ketulusan pihak tersebut (Jalil et al., 2024). Dalam konteks e-commerce, kepercayaan menjadi prasyarat utama untuk memastikan kelancaran dan keberhasilan transaksi bisnis (Sharma & Lijuan, 2014). Dalam konteks hubungan e-commerce B2B, kepercayaan relasional tercermin setidaknya dalam dua aspek utama: (1) kepercayaan terhadap teknologi yang digunakan sebagai sarana untuk menjalankan e-commerce (yakni kepercayaan terhadap sistem atau institusi), dan (2) kepercayaan terhadap mitra bisnis, baik individu maupun perusahaan, yang disebut sebagai kepercayaan interpersonal (Ratnasingam, 2005). Platform e-commerce yang ditopang oleh dukungan institusional mampu menawarkan transparansi, kemudahan penggunaan, fitur keamanan, serta proses transaksi yang andal, sehingga mendorong terciptanya kepercayaan dalam aktivitas bisnis online (Anabila et al., 2024). Maka dari itu, terbentuk hipotesis sebagai berikut :

H4 = *E-commerce Adoption* memiliki hubungan positif dengan kepercayaan

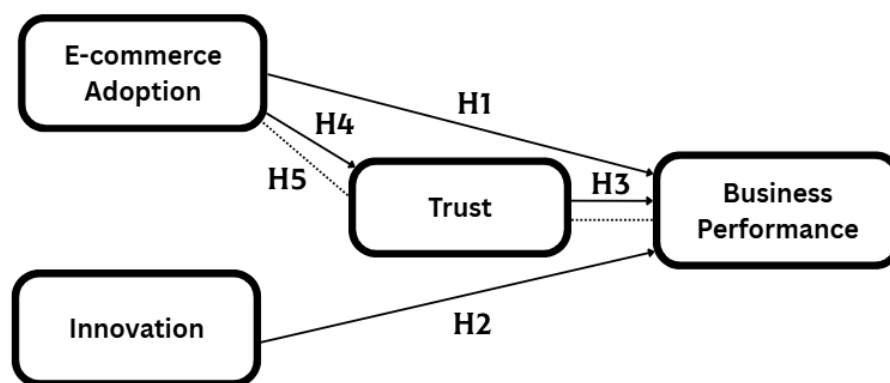
Pada penelitian (Anabila et al., 2024) menyatakan bahwa *E-commerce Adoption* berpengaruh positif terhadap *Business Performance* dengan mediasi kepercayaan. Menurut nya, kepercayaan memegang peran penting dalam menjembatani hubungan antara penggunaan *e-commerce* dan kinerja bisnis. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan merupakan mekanisme yang digunakan untuk mempengaruhi kinerja pemasaran melalui adopsi *e-commerce*. Pada penelitian (Quintus et al., 2024) pada pasar antarnegara, seperti antara Austria dan Moldova, faktor-faktor seperti reputasi perusahaan, keamanan sistem, dan mutu situs web berperan penting dalam membangun kepercayaan, yang selanjutnya mendorong intensi konsumen untuk berbelanja daring. Dari hasil studi (Kim, 2012) menunjukkan bahwa kepercayaan memediasi hubungan antara adopsi e-commerce dan kepuasan pelanggan, yang secara positif berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Kepercayaan berfungsi sebagai mediator utama dalam hubungan antara implementasi e-commerce dan beragam indikator kinerja perusahaan. (Anabila et al., 2024). Maka dari beberapa penelitian yang menyoroti hubungan positif antara e-commerce adoption dengan business performance yang dimediasi oleh kepercayaan. Maka terbentuklah hipotesis sebagai berikut :

H5 = *E-commerce Adoption* berpengaruh positif terhadap *Business Performance* dengan dimediasi oleh kepercayaan (*Trust*)

Model Riset

Dalam model penelitian ini, E-commerce Adoption dan Innovation berperan sebagai variabel independen (IV) yang secara langsung memengaruhi Business Performance (variabel dependen, DV).

Selain itu, Trust berfungsi sebagai variabel mediasi (M) yang menghubungkan antara E-commerce Adoption dan Business Performance. Hal ini berarti bahwa adopsi e-commerce tidak hanya meningkatkan kinerja bisnis secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepercayaan pelanggan. Sementara itu, Innovation berkontribusi secara independen dalam meningkatkan kinerja bisnis melalui kemampuan perusahaan untuk beradaptasi, berkreasi, dan tetap kompetitif di pasar. Secara keseluruhan, model ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana adopsi teknologi dan inovasi dapat mendorong peningkatan kinerja bisnis, dengan Trust sebagai faktor mediasi yang memperkuat hubungan antara transformasi digital dan keberhasilan organisasi.



METODE

Gambar 1 menggambarkan model penelitian yang digunakan dalam studi ini, yang meneliti hubungan antara Adopsi E-commerce, Inovasi, Kepercayaan Pemilik Usaha (Owner Trust), dan Kinerja Bisnis (Business Performance). Penelitian ini bertujuan untuk menguji bagaimana adopsi e-commerce mempengaruhi kinerja bisnis secara langsung maupun tidak melalui kepercayaan pemilik usaha sebagai variabel mediasi, dan inovasi memengaruhi kinerja bisnis secara langsung.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS). Pendekatan ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan yang kompleks serta menguji efek mediasi antar variabel, khususnya ketika data tidak berdistribusi normal.

Model penelitian ini terdiri atas empat konstruk utama: Adopsi E-commerce (variabel independen), Inovasi (variabel independen), Kepercayaan (variabel mediasi), dan Kinerja Bisnis (variabel dependen). Adopsi E-commerce menggambarkan sejauh mana pemilik usaha menggunakan platform digital, marketplace, atau sistem daring untuk menunjang kegiatan operasional dan transaksi bisnis. Inovasi mencerminkan kemampuan pemilik usaha dalam menciptakan atau mengadopsi ide marketing baru yang dapat meningkatkan efisiensi dan daya saing bisnis. Kepercayaan Pemilik Usaha menunjukkan tingkat keyakinan pemilik terhadap manfaat, keamanan, serta efektivitas penerapan e-commerce dan inovasi dalam meningkatkan kinerja bisnisnya. Kinerja Bisnis diukur melalui indikator seperti peningkatan penjualan, profitabilitas, produktivitas, serta pertumbuhan usaha secara keseluruhan.

Model ini menghipotesiskan bahwa Adopsi E-commerce dan Inovasi memiliki pengaruh positif langsung terhadap Kinerja Bisnis. Selain itu, variabel Adopsi E-commerce juga diharapkan memiliki pengaruh positif terhadap Kepercayaan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan Kinerja Bisnis. Dengan demikian, Kepercayaan berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara Adopsi E-commerce, dan Kinerja Bisnis.

Data yang dikumpulkan berasal dari bisnis keluarga yang tergabung di UC Family Business Community yang akan dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS untuk menguji reliabilitas, validitas konstruk, serta hubungan kausal antarvariabel dalam model. Hasil analisis ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai bagaimana tingkat kepercayaan pemilik usaha terhadap e-commerce berkontribusi pada peningkatan kinerja bisnis.

Dari data yang dikumpulkan, dan disebarkan terdapat 102 data yang Kembali. Namun setelah dianalisis lebih dalam lagi, dari 102 data tersebut hanya 62 data yang valid atau memenuhi kriteria penelitian. Beberapa kriteria penelitian yakni (1) bisnis tergabung dalam Family Business Community, (2) bisnis sudah mengadopsi e-commerce minimal 1 tahun, (3) bisnis melakukan inovasi, khusus nya dalam hal marketing, dan (4) bisnis mengalami peningkatan performa setelah mengadopsi e-commerce, dan melakukan marketing innovation.

Tabel Indikator Setiap Variabel

Variabel	Definisi Variabel	Indikator
E-commerce Adoption (Anabila et al., 2024)	proses ketika sebuah perusahaan mulai menerima, mengimplementasikan, dan memanfaatkan teknologi perdagangan elektronik (e-commerce) dalam kegiatan operasional maupun bisnisnya.	1. Kami mengiklankan produk kami di Internet. 2. Kami menjual produk secara online. 3. Kami berkomunikasi dengan pelanggan secara online. 4. Kami memastikan bahwa produk yang dipesan secara online dikirimkan sesuai spesifikasi pelanggan 5. Kami menerima pembayaran sesuai dengan ketentuan e-commerce 6. Kami memiliki sosial media untuk melengkapi interaksi kami dengan customer
Marketing Innovation (Gunday et al., n.d.)	penerapan metode pemasaran baru yang berbeda secara signifikan dari praktik pemasaran sebelumnya, dengan tujuan meningkatkan daya tarik produk/jasa, menjangkau konsumen lebih luas, dan memperkuat posisi perusahaan di pasar.	1. Kami Memperbarui teknik promosi produk yang digunakan untuk promosi produk yang ada dan/atau baru. 2. Kami Memperbarui teknik penetapan harga produk yang digunakan untuk penetapan harga produk yang ada dan/atau baru. 3. Kami Memperbarui aktivitas manajemen pemasaran

Trust (Anabila et al., 2024)	keadaan dimana sebuah pihak memiliki keyakinan untuk mempercayai suatu hal.	1. Kami memiliki reputasi yang baik dalam penjualan online 2. Konsumen percaya bahwa kami mengirimkan produk sesuai dengan spesifikasi 3. Konsumen percaya bahwa kami melakukan pengiriman pesanan online tepat waktu 4. Secara keseluruhan, pelanggan kami percaya kami akan memenuhi janji kami
Business Performance (Anabila et al., 2024a)	tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan bisnisnya melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki.	1. Penjualan kami meningkat dalam 3 tahun terakhir 2. Kami meningkatkan pangsa pasar kami selama tiga tahun terakhir 3. Kami meningkatkan keuntungan kami dalam tiga tahun terakhir 4. Secara keseluruhan, bisnis kami menjadi lebih kompetitif dalam tiga tahun terakhir

Berdasarkan data yang diperoleh, terdapat 62 data yang valid dan sesuai dengan kriteria penelitian ini. Karakteristik pertama yang diamati adalah jenis industri perusahaan keluarga, dengan proporsi 33,9% bergerak di bidang retail, 21% di sektor jasa, 6,4% sebagai distributor, 19,3% di bidang makanan dan minuman (FnB), 4,8% di sektor peternakan dan pertanian, 8% di industri manufaktur, serta masing-masing 3,3% di bidang kecantikan dan FMCG. Hasil ini menunjukkan bahwa industri retail mendominasi sampel dalam penelitian ini.

Berdasarkan jabatan dalam perusahaan, responden terdiri atas 13% CEO, 9,7% manajer, 32,2% anak pemilik, 32,2% bagian pemasaran, 8% bagian operasional, dan 4,9% staf. Data ini mengindikasikan bahwa responden dengan jabatan manajer dan anak pemilik merupakan kelompok yang paling banyak berpartisipasi dalam pengisian kuesioner, karena keduanya terlibat langsung dalam pengelolaan perusahaan keluarga.

Ditinjau dari lama berdirinya perusahaan, sebanyak 25,8% telah beroperasi kurang dari 10 tahun, 61,3% telah berdiri antara 10 hingga 30 tahun, dan 12,9% telah beroperasi lebih dari 30 tahun. Selanjutnya, karakteristik berdasarkan generasi menunjukkan bahwa generasi ke-12 mencakup 11,3%, generasi ke-13 sebesar 67,7%, dan generasi ke-14 sebesar 21%. Semua responden berasal dari bisnis yang terdaftar dalam Universitas Ciputra Family Business Community yang sudah mengadopsi e-commerce, dan melakukan inovasi khusus nya dalam hal pemasaran.

HASIL

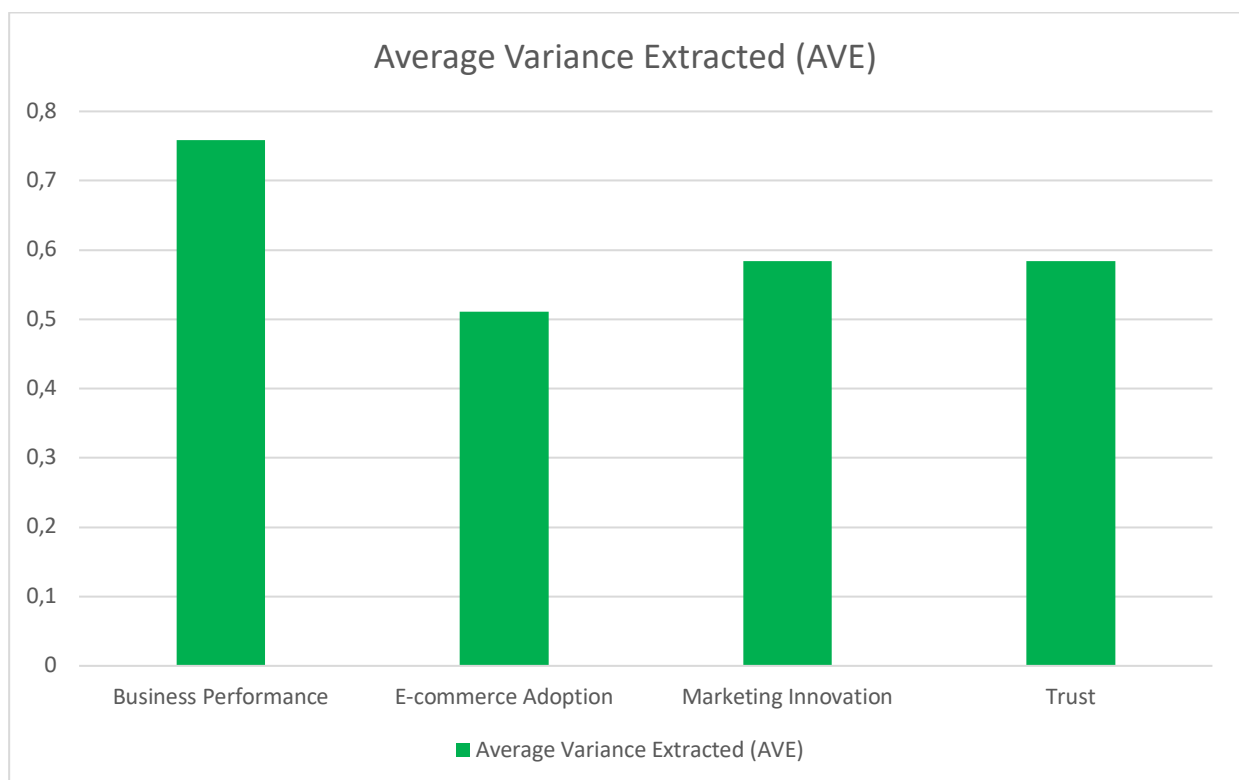
Dalam pengumpulan data secara kuantitatif melalui google form, pengisian kuesioner diisi oleh 103 responden, namun responden yang memenuhi kriteria penelitian adalah 62 responden. Sehingga hasil akhir responden yang digunakan dalam penelitian ini yakni 62 responden yang bisnis keluarga nya mengadopsi e-commerce, dan melakukan marketing inovasi.

Outer Loading Results

	BP	EA	MI	T
BP1	0.882			
BP2	0.855			
BP3	0.899			
BP4	0.847			
EA1		0.761		
EA2		0.653		
EA3		0.700		
EA4		0.740		
MI1			0.754	
MI2			0.679	
MI3			0.849	
T1				0.734
T2				0.705
T3				0.799
T4				0.815

Source : (Author's Findings, 2025)

Di tabel 1, hasil olah data Outer Loadings setiap variabel (E-commerce Adoption, Marketing Innovation, Trust, dan Business Performance) berada diatas 0,6. Hal ini menjadikan nya semua indikator seluruh variabel dalam kuesioner valid. Menurut (Hair, 2011) biasanya Outer Loadings berada $>0,7$ tetapi $>0,6$ masih dapat diterima. Dari pernyataan tersebut , menjadikan semua indikator variabel menjadi valid.



Source : (Author's Findings, 2025)

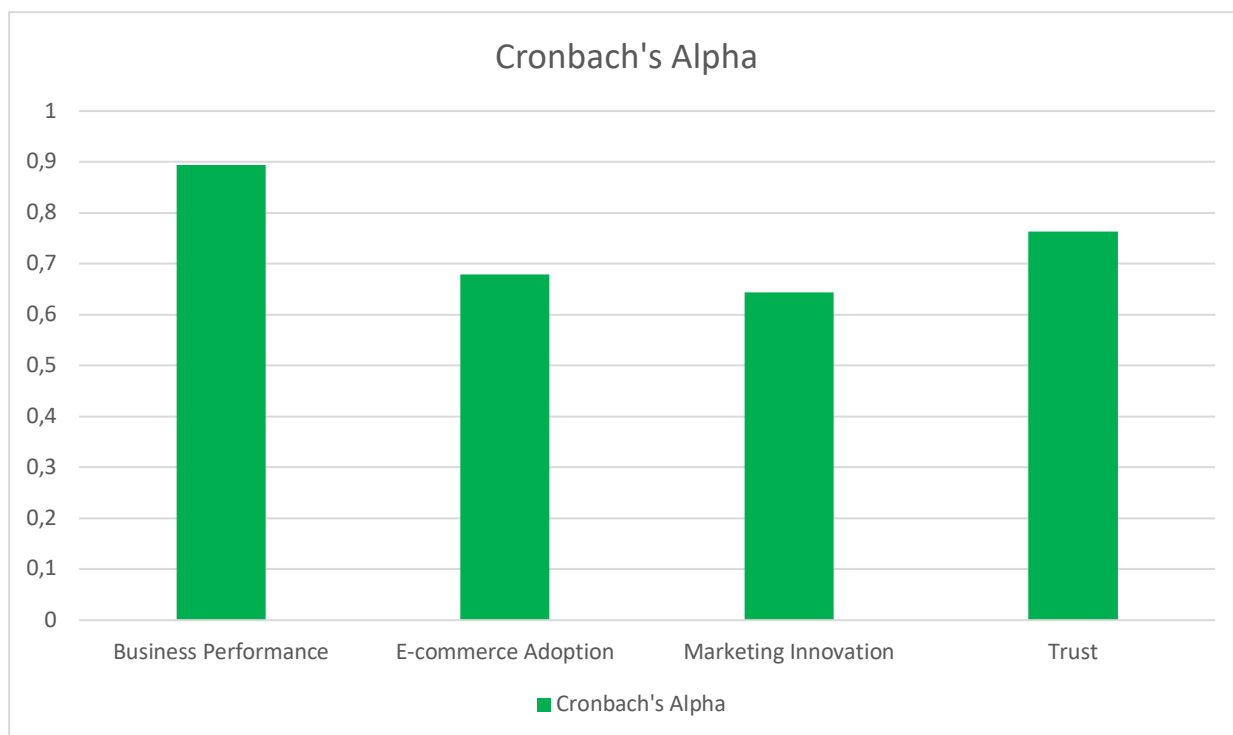
Pada Tabel diatas, menunjukan hasil validitas berdasarkan AVE berada diatas 0,5. Menurut (Sutrisno & Sutrisno, n.d.) nilai AVE $> 0,5$ berarti seluruh variabel laten mempunyai validitas

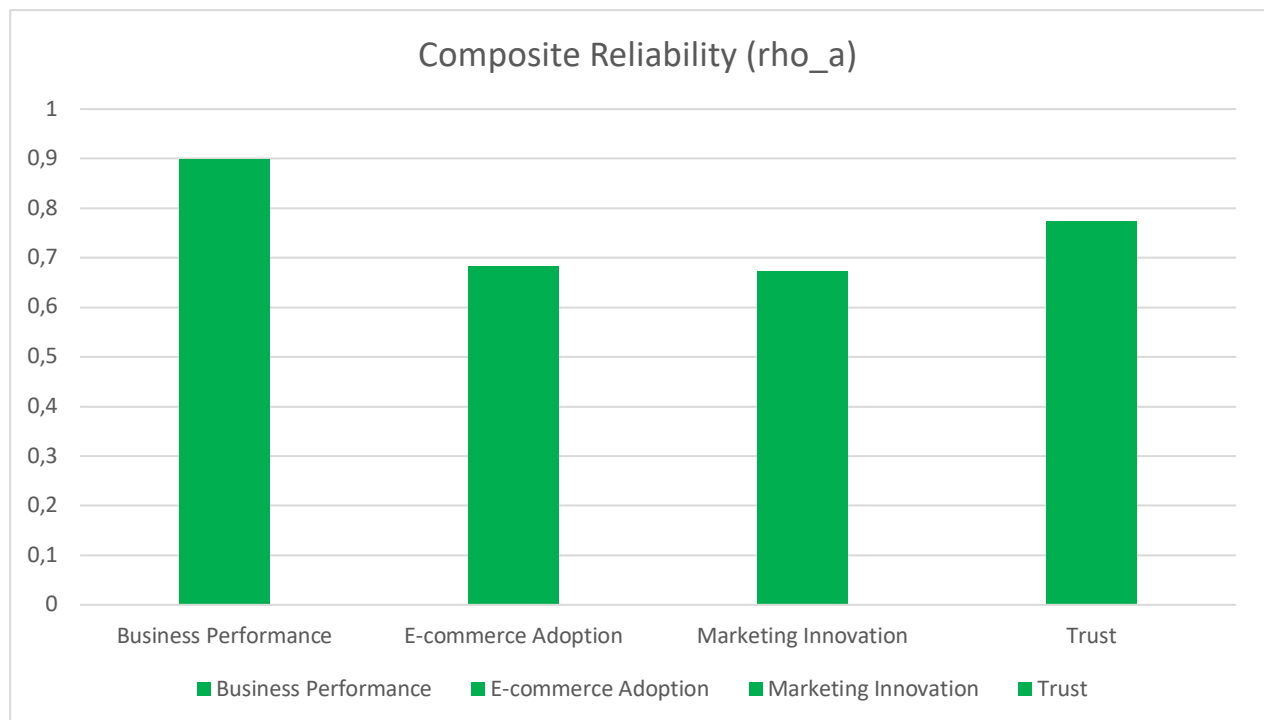
diskriminan yang baik. Dari hasil pengolahan data, hasil angka AVE setiap variabel yakni $> 0,5$. Dari hasil tersebut menjadikan seluruh variabel valid.

	BP	EA	MI	T
BP1	0.882	0.660	0.581	0.436
BP2	0.855	0.556	0.546	0.455
BP3	0.899	0.541	0.753	0.477
BP4	0.847	0.610	0.524	0.392
EA1	0.542	0.761	0.428	0.433
EA2	0.400	0.653	0.140	0.492
EA3	0.436	0.700	0.386	0.481
EA4	0.551	0.740	0.461	0.434
MI1	0.531	0.479	0.754	0.302
MI2	0.414	0.189	0.679	0.275
MI3	0.624	0.440	0.849	0.379
T1	0.421	0.505	0.429	0.734
T2	0.261	0.398	0.135	0.705
T3	0.327	0.544	0.304	0.799
T4	0.500	0.499	0.371	0.815

Source : (Author's Findings, 2025)

Berdasarkan tabel diatas, Nilai cross-loading dari masing-masing variabel menunjukkan hasil tertinggi pada konstruk yang sesuai, dibandingkan dengan konstruk lain yang tidak berkaitan. Berdasarkan hasil tersebut, seluruh indikator dapat menjadi alat ukur semua variabe





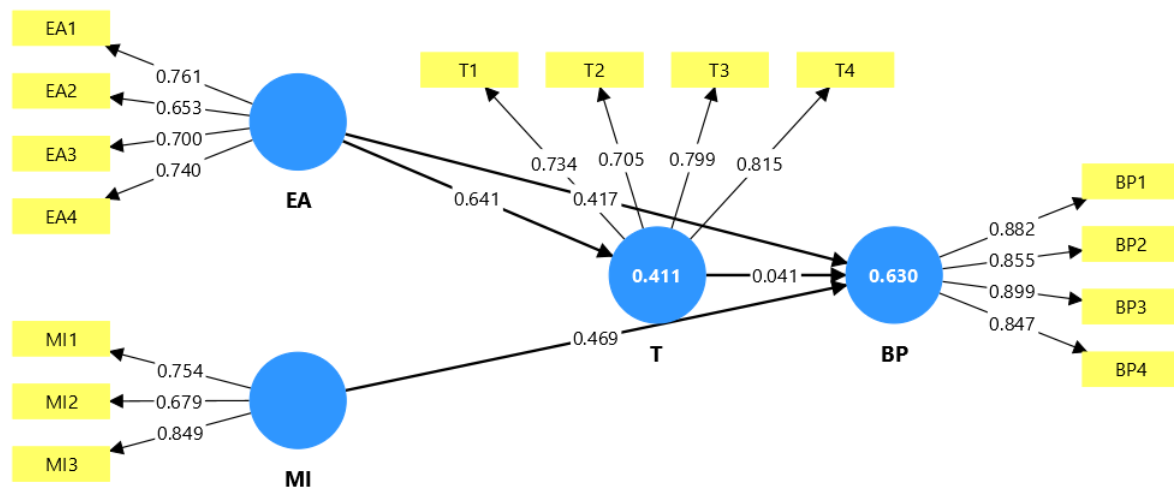
Source : (Author's Findings, 2025)

Menurut hasil pengolahan data dengan menggunakan PLS SEM, terdapat hasil Cronbach's Alpha dari setiap variabel sebagai berikut : 1) E-commerce Adoption:0,679; 2) Marketing Innovation:0,644; 3) Trust: 0,763; 4) Business Performance: 0,894. Jika suatu variabel menunjukkan nilai Cronbach Alpha > 0,60 maka dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut dapat dikatakan reliabel (Bustami et al., n.d.). Seluruh hasil Cronbach's Alpha berada diatas 0,6 yang dapat disimpulkan semua variabel reliabel. Alat test reliable lainnya yakni Composite Reliable, hasilnya adalah sebagai berikut : 1) E-commerce Adoption:0,683; 2) Marketing Innovation:0,672; 3) Trust: 0,774; 4) Business Performance: 0,899. Hasil Composite Reliable dari data yang tersedia menunjukkan berada di atas angka 0,6. Reliabilitas komposit (C.R.) dihitung untuk masing-masing konstruk, kemudian hasilnya dibandingkan dengan nilai ambang batas sebesar 0,6 (Pervan et al., 2018)

Variable	R-square	R-square adjusted
Business Performance (BP)	0.630	0.611
Trust (T)	0.411	0.401

Berdasarkan hasil analisis menggunakan SmartPLS 4, diperoleh nilai R-Square (R^2) untuk masing-masing variabel endogen. Nilai R^2 untuk variabel BP sebesar 0,630, sedangkan nilai R^2 untuk variabel T sebesar 0,411. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel-variabel independen dalam model penelitian mampu menjelaskan 63,0% variasi pada variabel BP, sementara 37,0% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Selanjutnya, variabel T dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen sebesar 41,1%, dan 58,9% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model. Berdasarkan pedoman yang dikemukakan oleh (TomassMHultt, n.d.), nilai R^2 sebesar 0,75 menunjukkan kekuatan prediksi yang kuat, 0,50 hingga 0,75 menunjukkan kekuatan prediksi yang moderat, dan 0,25 hingga 0,50 menunjukkan kekuatan prediksi yang lemah. Dengan demikian, hasil

penelitian ini mengindikasikan bahwa model yang digunakan memiliki kemampuan prediksi yang moderat hingga kuat, khususnya pada variabel BP. Hal ini memperlihatkan bahwa konstruk yang digunakan dalam penelitian ini cukup mampu menjelaskan hubungan antarvariabel dan mendukung keandalan model struktural yang dibangun.



Source : (Author's Findings, 2025)

Setelah mengidentifikasi hasil pengolahan data, terbukti bahwa data yang diolah valid, dan reliable. Sehingga dengan begitu, tidak ada indicator yang dieliminasi.

Outer Loadings Results From Bootstrapping

Hipotesis	T Statistics	P Value
E-commerce Adoption -> Business Performance	3.057	0.002
E-commerce Adoption -> Trust	9.309	0.000
Marketing Innovation -> Business Performance	4.510	0.000
Trust -> Business Performance	0.310	0.756

Source : (Author's Findings, 2025)

Indirect Results From Bootstrapping

Hipotesis	T Statistics	P Value
E-commerce Adoption -> Trust -> Business Performance	0.292	0.770

Source : (Author's Findings, 2025)

Berdasarkan hasil pengujian bootstrapping pada model struktural, diperoleh nilai T-Statistics dan P-Value untuk masing-masing hubungan antarvariabel sebagaimana ditunjukkan pada tabel di atas. Hasil menunjukkan bahwa variabel E-commerce Adoption berpengaruh signifikan terhadap Business

Performance dengan nilai T-Statistics sebesar 3,057 dan P-Value sebesar 0,002 ($< 0,05$). Selain itu, E-commerce Adoption juga berpengaruh signifikan terhadap Trust dengan nilai T-Statistics sebesar 9,309 dan P-Value sebesar 0,000 ($< 0,05$). Variabel Marketing Innovation juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap Business Performance dengan nilai T-Statistics sebesar 4,510 dan P-Value sebesar 0,000 ($< 0,05$).

Sementara itu, pengaruh Trust terhadap Business Performance menunjukkan nilai T-Statistics sebesar 0,310 dan P-Value sebesar 0,756, yang berarti tidak signifikan karena P-Value lebih besar dari 0,05. Demikian pula, hasil uji pengaruh E-commerce Adoption terhadap Business Performance melalui Trust (pengaruh tidak langsung) menunjukkan nilai T-Statistics sebesar 0,292 dan P-Value sebesar 0,770, yang juga tidak signifikan. Berdasarkan hasil tersebut, menyatakan bahwa H1, H2, dan H4 diterima. Sedangkan H3, dan H5 ditolak.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa E-commerce Adoption dan Marketing Innovation memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Business Performance, serta E-commerce Adoption berpengaruh signifikan terhadap Trust. Namun, Trust tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Business Performance, baik secara langsung maupun sebagai variabel mediasi. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja bisnis (Business Performance) dalam konteks penelitian ini lebih banyak dipengaruhi oleh penerapan e-commerce dan inovasi pemasaran dibandingkan dengan faktor kepercayaan.

PEMBAHASAN

Pengaruh E-commerce Adoption terhadap Business Performance

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh bahwa *E-commerce adoption* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *business performance* pada *family business* pada UC Family Business Community. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat adopsi *e-commerce* yang dilakukan oleh usaha keluarga, maka semakin baik pula kinerja bisnis yang dicapai. Dengan demikian, hipotesis 1 diterima. Temuan ini mendukung hasil penelitian sebelumnya oleh (Fonseka et al., 2022) dan (Anabila et al., 2024) yang menyatakan bahwa penerapan *e-commerce* dapat meningkatkan performa bisnis melalui efisiensi operasional, peningkatan penjualan, serta perluasan jangkauan pasar. Demikian pula, penelitian (Ghobakhloo & Tang, 2013) menegaskan bahwa *E-commerce adoption* dapat meningkatkan penjualan dan profitabilitas pada usaha kecil dan menengah, sementara (Awa et al., 2015) menunjukkan bahwa adopsi *e-commerce* meningkatkan efisiensi kerja dan kualitas layanan pelanggan. Dalam konteks *family business*, hasil ini menunjukkan bahwa penggunaan *e-commerce* membantu usaha keluarga untuk bertransformasi ke arah digital tanpa harus kehilangan nilai-nilai kekeluargaan yang menjadi ciri khasnya. Melalui *e-commerce*, keluarga pemilik usaha dapat menjangkau pelanggan baru di luar wilayah tradisionalnya, mengelola operasional dengan lebih efisien, serta menyesuaikan diri dengan perubahan perilaku konsumen yang semakin digital. Selain itu, *e-commerce* juga memfasilitasi generasi muda dalam keluarga untuk berperan lebih aktif dalam mengembangkan bisnis. Generasi muda yang umumnya lebih akrab dengan teknologi dapat membantu proses digitalisasi dan inovasi dalam bisnis keluarga, sehingga meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha. Dengan demikian, integrasi *e-commerce* tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja finansial, tetapi juga memperkuat sinergi antar generasi dalam pengelolaan usaha keluarga. Secara keseluruhan, penerimaan hipotesis ini menegaskan bahwa *E-*

commerce adoption merupakan faktor penting bagi *family business* dalam meningkatkan efisiensi, memperluas pasar, serta mempertahankan keberlanjutan dan keunggulan kompetitif di era digital.

Pengaruh Marketing Innovation terhadap Business Performance

Selain itu, diperoleh bahwa *marketing innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *business performance* pada *family business*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat inovasi pemasaran yang dilakukan oleh usaha keluarga, maka semakin baik pula kinerja bisnis yang dicapai. Dengan demikian, hipotesis 2 diterima. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Lestari et al., 2024) serta (Nguyen Tran & Ngo Thi, 2025b), yang menyebutkan bahwa inovasi memiliki pengaruh penting terhadap peningkatan kinerja bisnis. Dalam konteks pemasaran, inovasi mencakup pengembangan strategi baru dalam promosi, distribusi, penetapan harga, serta pengelolaan hubungan pelanggan. Melalui *marketing innovation*, perusahaan dapat menjangkau pasar yang lebih luas, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan memperkuat citra merek. Pada *family business*, penerimaan hipotesis ini menunjukkan bahwa inovasi di bidang pemasaran menjadi salah satu kunci penting dalam menjaga keberlanjutan usaha dan meningkatkan daya saing. Usaha keluarga yang menerapkan strategi pemasaran yang inovatif misalnya dengan memanfaatkan media digital, e-commerce, dan konten kreatif di media sosial lebih mampu menarik pelanggan baru sekaligus mempertahankan loyalitas pelanggan lama. Dengan demikian, *marketing innovation* berperan langsung dalam peningkatan penjualan dan profitabilitas bisnis keluarga. Selain itu, inovasi pemasaran juga menjadi sarana bagi generasi muda dalam keluarga untuk berkontribusi lebih aktif. Generasi muda biasanya memiliki pemahaman lebih baik terhadap tren digital dan perilaku konsumen modern, sehingga dapat membantu keluarga beradaptasi terhadap perubahan pasar. Kolaborasi antara pengalaman generasi pendiri dengan kreativitas generasi penerus menciptakan strategi pemasaran yang lebih segar, relevan, dan efektif. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa *marketing innovation* tidak hanya berdampak pada peningkatan performa finansial, tetapi juga pada penguatan hubungan pelanggan, peningkatan reputasi bisnis, dan keberlanjutan usaha dalam jangka panjang. Dengan demikian, penerimaan hipotesis ini menegaskan bahwa inovasi pemasaran merupakan faktor strategis yang sangat penting bagi *family business* untuk bertahan dan berkembang di tengah dinamika pasar yang kompetitif.

Pengaruh E-commerce Adoption terhadap Trust

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh bahwa *E-commerce adoption* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *trust*(kepercayaan) pemilik usaha terhadap *e-commerce*. Dengan demikian, hipotesis 4 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat penerapan *e-commerce* pada usaha keluarga, semakin besar pula kepercayaan pemilik usaha terhadap keandalan, keamanan, dan manfaat sistem *e-commerce* tersebut dalam mendukung kinerja bisnis. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Anabila et al., 2024a) yang menemukan adanya hubungan positif antara penerapan *e-commerce* dan tingkat kepercayaan yang dirasakan terhadap bisnis digital. Dalam hal ini, kepercayaan mencerminkan keyakinan pemilik usaha terhadap kemampuan *e-commerce* dalam memberikan nilai tambah bagi bisnis, seperti efisiensi operasional, peningkatan jangkauan pasar, serta kemudahan transaksi. Menurut (Lukyanenko et al., 2022) kepercayaan merupakan faktor penting dalam proses adopsi dan pemanfaatan

teknologi, termasuk *e-commerce* dan kecerdasan buatan (*AI*). Kepercayaan ini dibangun melalui persepsi terhadap reliabilitas sistem, keamanan data, serta transparansi proses transaksi. Sementara (Jalil et al., 2024) menjelaskan bahwa kepercayaan terbentuk dari keyakinan terhadap integritas, keandalan, dan niat baik dari pihak atau sistem yang digunakan. Dengan demikian, semakin sering pemilik usaha menggunakan *e-commerce* dan merasakan manfaatnya, semakin tinggi pula tingkat kepercayaannya terhadap sistem tersebut. Dalam konteks *family business*, hasil ini menunjukkan adanya perubahan pola pikir pemilik usaha terhadap teknologi digital. Sebelumnya, sebagian pemilik usaha keluarga mungkin masih ragu atau khawatir terhadap keamanan, biaya, dan efektivitas *e-commerce*. Namun, seiring dengan meningkatnya pengalaman penggunaan, pemilik bisnis mulai membangun keyakinan bahwa *e-commerce* merupakan alat yang dapat dipercaya untuk mengelola transaksi, promosi, dan hubungan dengan pelanggan secara efisien. Hal ini juga sejalan dengan konsep *institutional trust* yang dijelaskan oleh (Ratnasingam, 2005) yaitu kepercayaan terhadap sistem atau institusi yang memfasilitasi transaksi elektronik. Ketika platform *e-commerce* menunjukkan keandalan teknis, transparansi, dan keamanan tinggi, pemilik usaha akan merasa lebih nyaman dan yakin untuk terus memanfaatkannya. Dengan demikian, *trust* di sini tidak hanya menjadi hasil dari pengalaman positif, tetapi juga menjadi faktor pendorong keberlanjutan penggunaan *e-commerce* dalam bisnis keluarga. Secara keseluruhan, penerimaan hipotesis ini menegaskan bahwa *E-commerce adoption* mampu membangun kepercayaan pemilik usaha terhadap teknologi digital yang digunakan. Kepercayaan ini menjadi fondasi penting bagi *family business* untuk terus berinovasi, memperluas pasar, dan beradaptasi dengan perubahan perilaku konsumen di era digital. Dengan tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap *e-commerce*, pemilik usaha akan lebih terbuka terhadap peluang integrasi teknologi baru dan pengembangan strategi bisnis berbasis digital di masa depan.

Pengaruh Trust terhadap Business Performance

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis 5 ditolak, artinya kepercayaan yang dimiliki oleh pemilik usaha atau pelanggan tidak terbukti secara langsung meningkatkan kinerja bisnis di *family business* yang menggunakan *e-commerce*. Ini berarti walaupun kepercayaan sudah ada, kepercayaan tersebut belum memberikan dampak nyata terhadap hasil atau pencapaian bisnis. Penolakan ini berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa kepercayaan sangat penting untuk keberhasilan bisnis *e-commerce*. Contohnya, penelitian (Gashema & Alain, 2023) menunjukkan bahwa kepercayaan yang dibangun dari layanan yang andal dan mudah digunakan dapat membantu bisnis *e-commerce* berkembang. Penelitian lain dari (Anabila et al., 2024a) dan (Gefen et al., 2003) juga menemukan bahwa kepercayaan memengaruhi bagaimana orang menggunakan teknologi dan berdampak pada kinerja bisnis. (Tam et al., 2019b) menambahkan bahwa kepercayaan yang terdiri dari kemampuan, niat baik, dan integritas sangat mempengaruhi keberhasilan bisnis online. Namun, dalam kasus *family business* ini, ada beberapa alasan mengapa kepercayaan belum berdampak langsung pada kinerja bisnis. Pertama, usaha keluarga biasanya lebih mengandalkan hubungan personal dan kepercayaan dari pelanggan lama, bukan hanya kepercayaan pada sistem *e-commerce*. Kedua, hal-hal seperti produk yang bagus, pelayanan yang baik, dan cara pemasaran yang efektif mungkin lebih berpengaruh pada hasil bisnis daripada kepercayaan saja. Selain itu, kondisi pasar dan faktor ekonomi juga bisa mempengaruhi seberapa besar kepercayaan berdampak pada bisnis. Jadi, kepercayaan mungkin berperan sebagai dasar yang penting, tapi bukan satu-satunya faktor yang menentukan keberhasilan bisnis. Dari hasil ini, dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja bisnis, *family business* harus

menggabungkan kepercayaan dengan strategi lain, seperti meningkatkan kualitas produk, memberikan pelayanan yang baik, dan melakukan pemasaran yang efektif. Kepercayaan saja tanpa dukungan hal-hal tersebut tidak cukup untuk membuat bisnis berkembang.

Pengaruh Trust sebagai mediator antara E-commerce Adoption dengan Business Performance

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh bahwa variabel *kepercayaan (trust)* tidak terbukti memediasi hubungan antara *E-commerce adoption* dan *business performance*. Dengan demikian, hipotesis 3 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun adopsi *e-commerce* dilakukan oleh perusahaan, peningkatan kinerja bisnis tidak sepenuhnya bergantung pada tingkat kepercayaan yang dimiliki pelanggan terhadap sistem atau perusahaan tersebut. Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian (Anabila et al., 2024a) yang menyatakan bahwa kepercayaan berperan sebagai mekanisme penting dalam menjembatani hubungan antara *E-commerce adoption* dan *business performance*. Dalam penelitian mereka, kepercayaan dianggap sebagai faktor psikologis yang memperkuat hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pelanggan, sehingga berdampak positif terhadap kinerja bisnis. Demikian pula, penelitian (Kim, 2012) dan (Quintus et al., 2024a) menemukan bahwa kepercayaan mampu memediasi hubungan antara *E-commerce adoption* dan berbagai indikator kinerja seperti kepuasan pelanggan dan intensi pembelian daring. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks yang diteliti yakni khususnya pada *family business* kepercayaan belum berperan secara signifikan sebagai mediator. Ada beberapa kemungkinan penyebabnya. Pertama, sebagian besar *family business* yang mengadopsi *e-commerce* mungkin masih berada pada tahap awal digitalisasi, sehingga hubungan kepercayaan dengan pelanggan belum terbentuk secara kuat. Kedua, pelanggan usaha keluarga sering kali sudah memiliki hubungan personal dengan pemilik bisnis, sehingga kepercayaan bersifat langsung dan tidak terlalu bergantung pada sistem *e-commerce* yang digunakan. Hal ini membuat peran *trust* sebagai mediator menjadi tidak signifikan secara statistik. Selain itu, faktor-faktor lain seperti kualitas layanan, kecepatan respons, serta efektivitas strategi digital marketing bisa jadi memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja bisnis dibandingkan dengan kepercayaan itu sendiri. Artinya, pelanggan mungkin lebih menilai kinerja bisnis dari kemudahan transaksi, harga kompetitif, dan pengalaman berbelanja daring yang efisien, bukan semata dari tingkat kepercayaan pada sistem *e-commerce*. Dengan demikian, penolakan hipotesis 3 ini memberikan gambaran bahwa *E-commerce adoption* dapat meningkatkan *business performance* secara langsung tanpa melalui mediasi kepercayaan. Bagi *family business*, hal ini menunjukkan pentingnya fokus pada optimalisasi teknologi, peningkatan kualitas layanan digital, dan efisiensi operasional sebagai strategi utama dalam memaksimalkan kinerja bisnis, sementara pembangunan kepercayaan dapat dilakukan secara bertahap seiring meningkatnya pengalaman dan interaksi digital pelanggan.

IMPLIKASI

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis yang penting bagi pengembangan perusahaan keluarga di Indonesia yang tengah beradaptasi dengan transformasi digital. Penelitian ini menemukan bahwa E-commerce Adoption dan Marketing Innovation berpengaruh positif terhadap Business Performance, sedangkan Trust, yang dalam konteks ini dimaknai sebagai kepercayaan pemilik bisnis keluarga terhadap penggunaan e-commerce, tidak berperan sebagai variabel mediasi.

Temuan tersebut memberikan gambaran bahwa peningkatan kinerja bisnis pada perusahaan keluarga lebih banyak didorong oleh kemampuan adaptasi terhadap teknologi digital dan inovasi dalam pemasaran, dibandingkan oleh tingkat kepercayaan subjektif pemilik terhadap teknologi itu sendiri. Dalam konteks bisnis keluarga di Indonesia, hal ini menunjukkan bahwa walaupun sebagian pemilik mungkin masih memiliki keraguan terhadap efektivitas e-commerce, implementasi dan inovasi nyata dalam sistem digital tetap mampu menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan.

Pertama, hasil yang menunjukkan bahwa adopsi e-commerce diterima mengindikasikan bahwa digitalisasi menjadi salah satu faktor utama peningkatan daya saing bisnis keluarga. E-commerce memberikan peluang bagi perusahaan keluarga untuk memperluas pasar, mengoptimalkan efisiensi distribusi, serta mengurangi ketergantungan pada sistem penjualan konvensional. Oleh karena itu, pemilik bisnis keluarga perlu memberikan dukungan penuh terhadap penerapan teknologi digital, baik melalui investasi dalam sistem e-commerce yang terintegrasi maupun melalui pelatihan karyawan agar mampu beradaptasi dengan perubahan tersebut.

Kedua, marketing innovation yang diterima menegaskan pentingnya kreativitas dan kemampuan beradaptasi dalam kegiatan pemasaran. Inovasi dalam strategi pemasaran digital, seperti pemanfaatan media sosial, penggunaan data pelanggan untuk personalisasi promosi, dan kolaborasi dengan *influencer*, dapat meningkatkan visibilitas merek serta membangun hubungan yang lebih dekat dengan konsumen. Bagi perusahaan keluarga, hal ini juga berarti perlu adanya pembaruan dalam pola pikir bisnis dari generasi lama yang berorientasi tradisional menuju pendekatan yang lebih modern, data-driven, dan berfokus pada pengalaman pelanggan.

Namun, hasil yang menunjukkan bahwa trust tidak diterima sebagai mediator memberikan pemahaman baru bahwa tingkat kepercayaan pemilik terhadap teknologi tidak secara langsung menentukan kinerja bisnis. Dalam konteks perusahaan keluarga, hal ini bisa terjadi karena keputusan strategis sering kali dipengaruhi oleh faktor non-teknis, seperti nilai-nilai keluarga, struktur kepemimpinan, atau pengalaman generasi sebelumnya. Meskipun pemilik mungkin belum sepenuhnya mempercayai sistem e-commerce, penerapan yang konsisten dan dukungan dari anggota keluarga yang lebih muda dapat tetap menghasilkan dampak positif terhadap kinerja bisnis.

Dari sisi praktis, temuan ini menyarankan bahwa perusahaan keluarga perlu memperkuat literasi digital dan kepercayaan internal terhadap teknologi. Upaya seperti pelatihan digital untuk pemilik dan manajemen puncak, pembuktian efektivitas e-commerce melalui hasil penjualan nyata, serta penerapan sistem keamanan dan transparansi data dapat membantu membangun kepercayaan pemilik terhadap teknologi yang digunakan. Kepercayaan berbasis bukti empiris dan hasil konkret (*evidence-based trust*) ini penting agar adopsi e-commerce dapat berjalan lebih optimal.

Selain itu, pemerintah dan lembaga pendukung UKM dapat mengambil peran dengan menyediakan program pendampingan digitalisasi bisnis keluarga, khususnya dalam hal manajemen perubahan, inovasi pemasaran, dan penguatan kepercayaan pemilik terhadap teknologi digital. Dukungan dalam bentuk pelatihan dan insentif digitalisasi dapat membantu mengurangi keraguan pemilik serta mempercepat transformasi digital pada sektor usaha keluarga.

Akhirnya, hasil penelitian ini membuka ruang bagi studi lanjutan untuk mengeksplorasi faktor lain yang mungkin dapat memperkuat hubungan antara adopsi e-commerce, inovasi, dan kinerja bisnis, seperti

digital readiness, budaya organisasi, orientasi kewirausahaan, serta dukungan lintas generasi. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi empiris dan praktis bagi pengembangan strategi bisnis keluarga di Indonesia yang lebih inovatif, adaptif, dan berkelanjutan dalam menghadapi era ekonomi digital.

REKOMENDASI

Beberapa rekomendasi dapat diajukan untuk penelitian selanjutnya berdasarkan keterbatasan yang teridentifikasi dalam studi ini. Pertama, penelitian mendatang dapat mengeksplorasi lebih dalam peran moderasi dari kepercayaan pemilik terhadap hubungan antara adopsi e-commerce, inovasi pemasaran, dan kinerja bisnis. Dalam penelitian ini, kepercayaan pemilik tidak terbukti sebagai variabel mediasi yang signifikan, sehingga menarik untuk dikaji apakah trust dapat berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau justru melemahkan hubungan antarvariabel tersebut dalam konteks transformasi digital perusahaan keluarga.

Kedua, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan faktor-faktor lain yang berpotensi memengaruhi hubungan antara adopsi e-commerce dan kinerja bisnis, seperti digital readiness, orientasi kewirausahaan, budaya organisasi, maupun dukungan lintas generasi dalam perusahaan keluarga. Faktor-faktor tersebut diyakini memiliki pengaruh penting dalam menentukan sejauh mana perusahaan keluarga mampu mengadopsi teknologi baru dan mengubah pola bisnis konvensional menuju model yang lebih digital dan efisien.

Ketiga, penelitian mendatang sebaiknya juga memperluas konteks dan variasi sampel penelitian. Studi ini berfokus pada perusahaan keluarga yang terdaftar dalam Universitas Ciputra Family Business Community, sehingga hasilnya mungkin belum dapat digeneralisasi untuk semua jenis perusahaan keluarga dengan latar belakang industri yang berbeda. Penelitian berikutnya disarankan untuk melibatkan responden dari berbagai wilayah di Indonesia secara luas agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika adopsi e-commerce di tingkat nasional.

Selain itu, studi lanjutan dapat meneliti perbedaan generasi dalam perusahaan keluarga misalnya antara generasi pendiri (founder generation) dan generasi penerus (successor generation) untuk melihat bagaimana perbedaan pengalaman dan orientasi teknologi memengaruhi tingkat kepercayaan dan adopsi digital. Hal ini penting karena resistensi terhadap perubahan teknologi sering kali muncul dari generasi yang lebih tua, sementara generasi penerus cenderung lebih terbuka terhadap inovasi.

Akhirnya, penelitian ini membuka peluang untuk mengeksplorasi hubungan jangka panjang antara adopsi e-commerce, inovasi, kepercayaan pemilik, dan kinerja bisnis melalui pendekatan longitudinal. Pendekatan ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana kepercayaan pemilik terhadap teknologi berkembang seiring waktu dan bagaimana hal tersebut berdampak terhadap keberlanjutan kinerja perusahaan keluarga. Dengan demikian, penelitian selanjutnya diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih luas bagi pengembangan teori dan praktik manajemen bisnis keluarga di era digital, sekaligus menjadi acuan bagi pelaku usaha dan pembuat kebijakan dalam mendorong percepatan transformasi digital yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa adopsi e-commerce dan inovasi pemasaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan keluarga di Indonesia. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat penerapan teknologi digital dan upaya pembaruan strategi pemasaran mampu meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jangkauan pasar, serta memperkuat daya saing perusahaan keluarga di era ekonomi digital. Hal ini sejalan dengan teori *Resource-Based View (RBV)* yang menekankan pentingnya pemanfaatan sumber daya dan kapabilitas unik, termasuk kemampuan berinovasi dan beradaptasi terhadap teknologi, sebagai penentu utama keunggulan bersaing.

Namun, temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa variabel kepercayaan pemilik terhadap e-commerce tidak berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara adopsi e-commerce, inovasi, dan kinerja bisnis. Artinya, meskipun perusahaan keluarga telah mengadopsi teknologi digital dan berinovasi dalam strategi pemasarannya, tingkat kepercayaan pemilik terhadap efektivitas e-commerce belum cukup kuat untuk memperantarai pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja bisnis. Kondisi ini dapat disebabkan oleh faktor psikologis, seperti ketidakpastian terhadap keamanan data, kekhawatiran akan risiko penipuan, atau keterbatasan pemahaman terhadap potensi jangka panjang e-commerce dalam meningkatkan profitabilitas perusahaan.

Hasil ini mengindikasikan bahwa transformasi digital pada perusahaan keluarga di Indonesia masih menghadapi tantangan pada aspek kepercayaan dan kesiapan pemilik dalam menerima teknologi baru. Sementara adopsi teknologi dan inovasi terbukti dapat meningkatkan kinerja bisnis, kepercayaan manajerial terhadap sistem digital perlu diperkuat agar manfaat e-commerce dapat dioptimalkan secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis terhadap literatur mengenai adopsi teknologi dan inovasi pada perusahaan keluarga. Dari sisi teoretis, penelitian ini memperkaya pemahaman mengenai bagaimana kombinasi antara kapabilitas inovatif dan penerimaan teknologi dapat memengaruhi kinerja bisnis dalam konteks perusahaan keluarga di negara berkembang. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini menjadi dasar bagi pemilik bisnis keluarga untuk meningkatkan kesiapan digital mereka, memperkuat literasi teknologi, serta membangun kepercayaan terhadap sistem e-commerce melalui pelatihan, dukungan teknis, dan kolaborasi dengan mitra digital yang terpercaya. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa kinerja bisnis perusahaan keluarga tidak hanya ditentukan oleh kemampuan berinovasi dan mengadopsi teknologi, tetapi juga oleh sejauh mana pemilik memiliki kepercayaan dan komitmen terhadap penerapan sistem digital sebagai bagian dari strategi bisnis jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelwaheed, N. A. A., Shah, N., Soomro, B. A., & Al Doghan, M. A. (2025). Empowering sustainability through digital transformation: the bridging power of digital capabilities and innovation. *Business Process Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2024-1079>
- Alderete, M. V. (2018). Electronic commerce contribution to the SME performance in manufacturing firms: A structural equation model. *Contaduría y Administración*, 64(4), 133. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1922>

- Alzahrani, J. (2019). The impact of e-commerce adoption on business strategy in Saudi Arabian small and medium enterprises (SMEs). *Review of Economics and Political Science*, 4(1), 73–88. <https://doi.org/10.1108/REPS-10-2018-013>
- Amofah, D. O., & Chai, J. (2022). Sustaining Consumer E-Commerce Adoption in Sub-Saharan Africa: Do Trust and Payment Method Matter? *Sustainability*, 14(14), 8466. <https://doi.org/10.3390/su14148466>
- Anabila, P., Kumi, D. K., Ameyibor, L. E. K., & Allan, M. M. (2024). E-commerce adoption among entrepreneurial firms in Sub-Saharan Africa. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(7), 1400–1423. <https://doi.org/10.1108/JSBED-08-2023-0358>
- Andersén, J. (2010). Resource-based competitiveness: managerial implications of the resource-based view. *Strategic Direction*, 26(5), 3–5. <https://doi.org/10.1108/02580541011035375>
- Andersén, J. (2021). A relational natural-resource-based view on product innovation: The influence of green product innovation and green suppliers on differentiation advantage in small manufacturing firms. *Technovation*, 104, 102254. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102254>
- Awa, H. O., Ojiabo, O. U., & Emecheta, B. C. (2015). Integrating TAM, TPB and TOE frameworks and expanding their characteristic constructs for e-commerce adoption by SMEs. *Journal of Science & Technology Policy Management*, 6(1), 76–94. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-04-2014-0012>
- Badan Pusat Statistik. (2023, September 18). *Statistik eCommerce 2022/2023*. BPS .
- Ballerini, J., Herhausen, D., & Ferraris, A. (2023). How commitment and platform adoption drive the e-commerce performance of SMEs: A mixed-method inquiry into e-commerce affordances. *International Journal of Information Management*, 72, 102649. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102649>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baros-Tóth, Á. (2024). EMERGENCE OF THE RESOURCE-BASED VIEW (RBV) AND ITS IMPACT ON FAMILY BUSINESS RESEARCH LITERATURE REVIEW. *Tudásmenedzsment*, 25(1. különszám), 93–104. <https://doi.org/10.15170/TM.2024.25.K1.9>
- Bryan Jean, R.-J., Kim, D., Sinkovics, R. R., & Cavusgil, E. (2024). The effect of business model innovation on SMEs' international performance: The contingent roles of foreign institutional voids and entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, 175, 114449. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114449>
- Casidy, R., Nyadzayo, M., & Mohan, M. (2020). Service innovation and adoption in industrial markets: An SME perspective. *Industrial Marketing Management*, 89, 157–170. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.06.008>
- Chatzoglou, P., & Chatzoudes, D. (2018). The role of innovation in building competitive advantages: an empirical investigation. *European Journal of Innovation Management*, 21(1), 44–69. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2017-0015>
- Chen, X., Huang, Q., & Davison, R. M. (2017). The role of website quality and social capital in building buyers' loyalty. *International Journal of Information Management*, 37(1), 1563–1574. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.07.005>
- Dahbi, S., & Benmoussa, C. (2019). What Hinder SMEs from Adopting E-commerce? A Multiple Case Analysis. *Procedia Computer Science*, 158, 811–818. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.118>
- Dambiski Gomes de Carvalho, G., Resende, L. M. M. de, Pontes, J., Gomes de Carvalho, H., & Mendes Betim, L. (2021). Innovation and Management in MSMEs: A Literature Review of Highly Cited Papers. *Sage Open*, 11(4). <https://doi.org/10.1177/21582440211052555>
- Davis, F., Francis Gnanasekar, M. B., & Parayitam, S. (2021). Trust and product as moderators in online shopping behavior: evidence from India. *South Asian Journal of Marketing*, 2(1), 28–50. <https://doi.org/10.1108/SAJM-02-2021-0017>

- Davis, G. F., & DeWitt, T. (2021). Organization Theory and the Resource-Based View of the Firm: The Great Divide. *Journal of Management*, 47(7), 1684–1697. <https://doi.org/10.1177/0149206320982650>
- Elia, S., Giuffrida, M., Mariani, M. M., & Bresciani, S. (2021). Resources and digital export: An RBV perspective on the role of digital technologies and capabilities in cross-border e-commerce. *Journal of Business Research*, 132, 158–169. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.010>
- Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 94–104. <https://doi.org/10.1108/03090590010321061>
- Ferreira, N. C. M. Q. F., & Ferreira, J. J. M. (2025). The field of resource-based view research: mapping past, present and future trends. *Management Decision*, 63(4), 1124–1153. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1908>
- Fonseka, K., Jaharadak, A. A., & Raman, M. (2022). Impact of E-commerce adoption on business performance of SMEs in Sri Lanka; moderating role of artificial intelligence. *International Journal of Social Economics*, 49(10), 1518–1531. <https://doi.org/10.1108/IJSE-12-2021-0752>
- Fuller, R. M., Harding, M. K., Luna, L., & Summers, J. D. (2022). The impact of E-commerce capabilities on online retailer performance: Examining the role of timing of adoption. *Information & Management*, 59(2), 103584. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103584>
- Gashema, B., & Alain, A. M. (2023). Building Customer Trust in e-commerce. *International Journal of Finance & Banking Studies* (2147-4486), 11(4), 47–57. <https://doi.org/10.20525/ijfbs.v11i4.2004>
- Gefen, Karahanna, & Straub. (2003). Trust and TAM in Online Shopping: An Integrated Model. *MIS Quarterly*, 27(1), 51. <https://doi.org/10.2307/30036519>
- Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796–1819. <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>
- Ghobakhloo, M., & Tang, S. H. (2013). The role of owner/manager in adoption of electronic commerce in small businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(4), 754–787. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2011-0037>
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (n.d.). *EFFECTS OF INNOVATION TYPES ON FIRM PERFORMANCE*.
- Hariadi, H., Humairoh, F., Desmiyawati, D., & Azlina, N. (2022). MSME PERFORMANCE EFFECTIVENESS DURING COVID 19 PANDEMIC PERIOD. *JRAK*, 14(1), 101–106. <https://doi.org/10.23969/jrak.v14i1.4638>
- Heider, A., Hülsbeck, M., & von Schlenk-Barnsdorf, L. (2022). The role of family firm specific resources in innovation: an integrative literature review and framework. *Management Review Quarterly*, 72(2), 483–530. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00256-3>
- Hendricks, S., & Mwapwele, S. D. (2024). A systematic literature review on the factors influencing e-commerce adoption in developing countries. *Data and Information Management*, 8(1), 100045. <https://doi.org/10.1016/j.dim.2023.100045>
- Hidayati, R., Permatasari, R., & Fairy, A. N. (2019). Factors Affecting E-Commerce Adoption and Their Impact on SMEs' Performance: A Case Study of Jabodetabek Region. *Proceedings of the International Conference on Trade 2019 (ICOT 2019)*. <https://doi.org/10.2991/icot-19.2019.5>
- Huang, J., & Li, Y. (2009). The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance. *International Journal of Manpower*, 30(3), 285–301. <https://doi.org/10.1108/01437720910956772>
- Jalil, F., Yang, J., Al-Okaily, M., & Rehman, S. U. (2024). E-commerce for a sustainable future: integrating trust, green supply chain management and online shopping satisfaction. *Asia Pacific*

- Journal of Marketing and Logistics*, 36(10), 2354–2370. <https://doi.org/10.1108/APJML-12-2023-1188>
- Jehangir, M., Dominic, P. D. D., Downe, A. G., & Naseebullah. (2011). *Technology Resources and E-Commerce Impact on Business Performance* (pp. 440–447). https://doi.org/10.1007/978-3-642-22410-2_38
- Kabanda, S. K., & Brown, I. (2015). E-Commerce Enablers and Barriers in Tanzanian Small and Medium Enterprises. *THE ELECTRONIC JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS IN DEVELOPING COUNTRIES*, 67(1), 1–24. <https://doi.org/10.1002/j.1681-4835.2015.tb00485.x>
- Kabue, L. W., & Kilika, J. M. (2016). Firm Resources, Core Competencies and Sustainable Competitive Advantage: An Integrative Theoretical Framework. *Journal of Management and Strategy*, 7(1). <https://doi.org/10.5430/jms.v7n1p98>
- Kim, D. J. (2012). An investigation of the effect of online consumer trust on expectation, satisfaction, and post-expectation. *Information Systems and E-Business Management*, 10(2), 219–240. <https://doi.org/10.1007/s10257-010-0136-2>
- Kuruwitaarachchi, N., Yajid, M. S. A., Khatibi, A., & Azam, S. M. F. (2020). Information Technology Factors Influence the Adoption to Ecommerce in Small and Medium Scale Organizations in Sri Lanka: A Research Agenda. *International Journal of E-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 10(1), 95–103. <https://doi.org/10.17706/ijeeee.2020.10.1.95-103>
- Lestari, N. S., Rosman, D., & Triana, I. (2024). Analyzing the Effect of Innovation and Strategic Planning on MSME Performance, Utilizing Technology Adoption as a Moderator. *Procedia Computer Science*, 245, 500–507. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.10.276>
- Li, Z., & Zhou, Y. (2025). Starting with trust: unraveling the impact of AI trust on employee digital performance. *Baltic Journal of Management*. <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2025-0177>
- Liu, J., Wang, Q., & Wei, C. (2023). Unleashing Green Innovation in Enterprises: The Transformative Power of Digital Technology Application, Green Human Resource, and Digital Innovation Networks. *Systems*, 12(1), 11. <https://doi.org/10.3390/systems12010011>
- Lukovszki, L., Rideg, A., & Sipos, N. (2021). Resource-based view of innovation activity in SMEs: an empirical analysis based on the global competitiveness project. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 513–541. <https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0018>
- Lukyanenko, R., Maass, W., & Storey, V. C. (2022). Trust in artificial intelligence: From a Foundational Trust Framework to emerging research opportunities. *Electronic Markets*, 32(4), 1993–2020. <https://doi.org/10.1007/s12525-022-00605-4>
- Mayayise, T. O. (2024). Investigating factors influencing trust in C2C e-commerce environments: A systematic literature review. *Data and Information Management*, 8(1), 100056. <https://doi.org/10.1016/j.dim.2023.100056>
- Mojambo, G. A., Tulung, J. E., & Saerang, R. T. (2020). The Influence of Top Management Team (TMT) Characteristics Toward Indonesian Banks Financial Performance During the Digital Era (2014-2018). *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 7(1).
- Naila, D. L., Nandonde, F. A., & Makindara, J. (2025). Measuring the uptake of process innovation by SMEs in food industry: a resource-based view perspective. *IIMBG Journal of Sustainable Business and Innovation*, 3(1), 87–108. <https://doi.org/10.1108/IJSBI-08-2024-0040>
- Nguyen Tran, S., & Ngo Thi, C. (2025). Business performance of family firms: exploring the roles of knowledge management, innovation and competitive advantage. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2025-0004>
- Öztürk, O., & Bağış, M. (2025). Bridging resource dependence theory and resource-based view: a theoretical synthesis. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2024-1071>

- Pickles, M., O'Reilly Duffy, P., & Stewart, J. (2025). Addressing global labour challenges: An integrative model for sustainable hospitality workplaces, informed by resource-based view theory and the kaleidoscope career model. *International Journal of Hospitality Management*, 131, 104258. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104258>
- Quintus, M., Mayr, K., Hofer, K. M., & Chiu, Y. T. (2024). Managing consumer trust in e-commerce: evidence from advanced versus emerging markets. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 52(10/11), 1038–1056. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2023-0609>
- Raj, A., Shukla, D., Quadir, A., & Sharma, P. (2024). What drives the adoption of digital technology in the micro, small, and medium enterprises sector in a developing economy? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(9), 1984–2002. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2023-0512>
- Ratnasingam, P. (2005). E-Commerce relationships: The impact of trust on relationship continuity. *International Journal of Commerce and Management*, 15(1), 1–16. <https://doi.org/10.1108/10569210580000187>
- Šaković Jovanović, J., Vujadinović, R., Mitreva, E., Fragassa, C., & Vujović, A. (2020). The Relationship between E-Commerce and Firm Performance: The Mediating Role of Internet Sales Channels. *Sustainability*, 12(17), 6993. <https://doi.org/10.3390/su12176993>
- Salah, O. H., & Ayyash, M. M. (2024). E-commerce adoption by SMEs and its effect on marketing performance: An extended of TOE framework with ai integration, innovation culture, and customer tech-savviness. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100183. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100183>
- Santo, P. E., & Marques, A. M. A. (2022). Determinants of the online purchase intention: hedonic motivations, prices, information and trust. *Baltic Journal of Management*, 17(1), 56–71. <https://doi.org/10.1108/BJM-04-2021-0140>
- Sutrisno, T. F. C. W., & Sutrisno, T. F. C. W. (n.d.). *THE EFFECT OF TAM FACTOR ON REPURCHASE INTENTION (Go-Pay Digital Wallet Case Study)*. JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi) 10, 181–197. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i1.47483>
- Shanmugam, J. K., Teoh Ai Ping, & Ramayah Thuraishamy. (2022). Business-to-Business E-Commerce Adoption Amongst the Malaysian Manufacturing Small and Medium-Sized Enterprises: Strategic Agility as Moderator. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 1(4), 485–510. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i4.76>
- Sharma, G., & Lijuan, W. (2014). Ethical perspectives on e-commerce: an empirical investigation. *Internet Research*, 24(4), 414–435. <https://doi.org/10.1108/IntR-07-2013-0162>
- Tam, C., Loureiro, A., & Oliveira, T. (2019). The individual performance outcome behind e-commerce. *Internet Research*, 30(2), 439–462. <https://doi.org/10.1108/INTR-06-2018-0262>
- Tseng, F.-M., Liang, C.-W., & Nguyen, N. B. (2023). Blockchain technology adoption and business performance in large enterprises: A comparison of the United States and China. *Technology in Society*, 73, 102230. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102230>
- Wasudawan, K., Weissmann, M. A., & Nwobodo, S. (2025). Small and medium-sized enterprises perceived trust towards social media: applying the extended technology acceptance model. *Journal of Asia Business Studies*. <https://doi.org/10.1108/JABS-12-2024-0701>
- Yan, Z., Lu, X., Chen, Y., & Wang, K. (2023). Institutional distance, internationalization speed and cross-border e-commerce platform utilization. *Management Decision*, 61(1), 176–200. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2021-1172>
- Zhuang, Y., & Lederer, A. L. (2006). A resource-based view of electronic commerce. *Information & Management*, 43(2), 251–261. <https://doi.org/10.1016/j.im.2005.06.006>