Seminar Nasional
FMI 2026 Surabaya
Prosiding

FMI Jawa Timur XVIII 2026

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

# Building Social Commerce Capability: Organizational Learning and Embedding in Local-Food SMEs

Mohamad Afan Suyanto, Yakup & Idrus Usu
Universitas Gorontalo, Gorontalo, Indonesia
Email: mohamadafansuyanto@unigo.ac.id

## Abstract

Micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) do not always develop social media use into a sustainable organizational capability. This study explains how "social commerce capability" forms through digital experience, customer interaction, feedback interpretation, organizational learning, routinization, and the institutionalization of knowledge within local food MSMEs in Gorontalo. An exploratory qualitative approach was employed, utilizing a multiple-case study strategy across eight local food MSMEs. Data were collected through semi-structured interviews and observations of digital activities, then analyzed using within-case analysis, cross-case analysis, and multi-level coding, with the "Dynamic Capabilities View" serving as an interpretive lens. The findings indicate that platform choice and the intensity of digital activities are not the primary differentiators among the cases. More substantive differences emerge in the ability to interpret signals from customers and platforms, leverage insights, establish routines, share knowledge, and reconfigure marketing practices. Customer interaction functions as a "learning infrastructure," as customer inquiries, comments, and responses provide essential information for organizational learning. Conversely, concentrating digital knowledge within specific individuals leads to "capability fragility", a condition in which the sophistication of digital activities is not matched by the institutionalization of knowledge. This research demonstrates that social commerce capability is not formed merely through the adoption of technology, but rather through a recursive process that links experience, interpretation, learning, knowledge embedding, and reconfiguration.

**Keywords** social commerce capability, dynamic capabilities, organizational learning, capability fragility, local food.

## 1. Pendahuluan

Transformasi digital telah mengubah fungsi media sosial dalam aktivitas bisnis. Platform yang semula banyak dimanfaatkan untuk komunikasi dan promosi kini menjadi ruang tempat pencarian informasi, interaksi pelanggan, rekomendasi, produksi konten, pembentukan kepercayaan, dan transaksi berlangsung secara bersamaan. Perubahan tersebut menjadi salah satu fondasi berkembangnya social commerce, yaitu bentuk aktivitas perdagangan yang mengintegrasikan karakter sosial teknologi digital dengan proses komersial.

Literatur social commerce berkembang cukup pesat, terutama dalam menjelaskan perilaku dan keterlibatan pelanggan. Xue et al. (2020) menunjukkan bahwa personalisasi dan responsivitas dapat meningkatkan social commerce engagement. Busalim et al. (2021) menemukan bahwa karakter sosial dan teknologi platform berperan dalam pembentukan keterlibatan pelanggan, sedangkan Meilatinova (2021) memperlihatkan bahwa kualitas informasi, reputasi, kepuasan,

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

dan kepercayaan berkaitan dengan repurchase serta word-of-mouth intention. Nadeem et al. (2021) selanjutnya menghubungkan pengalaman dan engagement dengan brand relationship performance dan value co-creation. Kajian Zhao et al. (2023) juga memperlihatkan bahwa orientasi terhadap pelanggan masih menempati posisi kuat dalam penelitian social commerce.

Perkembangan tersebut menghasilkan pemahaman yang relatif mapan mengenai faktor yang mendorong pelanggan merespons lingkungan digital. Namun, persoalan yang berbeda muncul ketika perhatian dialihkan dari pelanggan menuju organisasi. Keberadaan Instagram, Facebook, TikTok, WhatsApp Business, atau marketplace tidak dengan sendirinya menunjukkan bahwa sebuah UMKM telah memiliki kapabilitas digital pada tingkat organisasi. Dua usaha dapat menggunakan teknologi yang relatif sama, tetapi berbeda dalam kemampuan membaca kebutuhan pelanggan, melakukan eksperimen, mengevaluasi respons, memanfaatkan informasi digital, membangun pola kerja, membagikan pengetahuan, dan menyesuaikan praktik ketika kondisi pasar berubah.

Pembedaan tersebut penting karena manfaat strategis teknologi tidak semata-mata ditentukan oleh adopsinya. Marolt et al. (2022) menunjukkan bahwa penggunaan media sosial pada SMEs dapat berkontribusi terhadap kinerja melalui pembentukan relational social commerce capability. Homburg dan Wielgos (2022) juga menempatkan digital marketing capabilities sebagai kemampuan tingkat perusahaan yang tertanam dalam proses organisasi. Cao dan Weerawardena (2023) menunjukkan bahwa penggunaan strategis media sosial dapat menjadi bagian dari market-sensing capability. Dalam pengertian tersebut, teknologi memperoleh nilai ketika organisasi mampu mengubah penggunaannya menjadi pola tindakan yang dapat dipelajari, digunakan kembali, dan disesuaikan.

Literatur transformasi digital memperkuat argumentasi tersebut. Warner dan Wäger (2019) memandang transformasi digital sebagai proses pembaruan strategis yang menuntut pembentukan kapabilitas secara berkelanjutan. Teoh et al. (2024) menunjukkan bahwa kapabilitas digital dapat mendukung inovasi model bisnis digital dan daya saing SMEs, sementara Wu et al. (2024) menghubungkan strategi pemasaran digital dengan kemampuan inovatif, proaktif, dan adaptif. Zhang et al. (2024) juga menunjukkan keterkaitan antara kapabilitas digital, agilitas organisasi, dan dukungan manajemen dalam proses transformasi digital. Meskipun demikian, literatur tersebut belum sepenuhnya menjelaskan mekanisme yang memungkinkan pengalaman digital pada level operasional berkembang menjadi kapabilitas yang melekat pada organisasi.

Persoalan tersebut menjadi semakin relevan pada UMKM. Dalam konteks Indonesia, penelitian masih cukup banyak berorientasi pada faktor adopsi. Lina dan Suwarni (2022), misalnya, menggunakan kerangka Technology-Organization-Environment untuk menjelaskan adopsi social commerce pada SMEs. Pendekatan tersebut penting untuk menjawab mengapa teknologi digunakan, tetapi belum sepenuhnya menjelaskan apa yang terjadi setelah teknologi memasuki praktik organisasi. Penggunaan teknologi dapat berhenti sebagai aktivitas operasional, berkembang menjadi keterampilan individual, atau mengalami pelembagaan sehingga menjadi kemampuan organisasi yang relatif stabil. Dalam memperjelas persoalan tersebut, Karundeng

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

dan Suyanto (2025) menunjukkan bahwa integrasi e-commerce dan media sosial berperan dalam penguatan daya saing UMKM di Gorontalo, tetapi keterbatasan sumber daya manusia, biaya distribusi, dan pengelolaan aktivitas digital masih menjadi kendala. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kemungkinan jarak antara digital presence dan digital capability. Sebuah usaha dapat terlihat aktif secara digital, tetapi fondasi organisasional yang menopang aktivitas tersebut belum tentu terbentuk secara sepadan.

Produk pangan lokal menyediakan konteks yang relevan untuk memahami proses tersebut. Pelanggan tidak hanya membutuhkan informasi mengenai harga dan lokasi pembelian, tetapi juga bahan, ketahanan, penyimpanan, cara konsumsi, pengiriman, serta identitas lokal produk. Dalam konteks seperti ini, pertanyaan, komentar, ulasan, dan respons terhadap konten berpotensi menjadi sumber pengetahuan pasar. Akan tetapi, informasi tersebut baru memperoleh nilai organisasional ketika dapat diinterpretasikan dan digunakan kembali.

Berangkat dari persoalan tersebut, penelitian ini membedakan secara tegas social media use, social commerce practices, individual digital competence, dan organizational social commerce capability. Di antara keempatnya terdapat mekanisme pembelajaran yang belum selalu terlihat dalam studi adopsi. Pengalaman digital tidak secara otomatis menjadi kemampuan organisasi. Pengalaman tersebut perlu ditafsirkan, dibagikan, dirutinkan, dan diintegrasikan ke dalam praktik kerja sebelum dapat digunakan kembali dalam menghadapi perubahan pasar.

Atas dasar itu, penelitian ini menjawab pertanyaan: bagaimana UMKM pangan lokal Gorontalo membangun dan mengembangkan social commerce capability melalui praktik digital dan pembelajaran organisasi? Penelitian bertujuan menjelaskan bagaimana pengalaman digital berubah menjadi pembelajaran, bagaimana pembelajaran tersebut memperoleh karakter organisasional, serta bagaimana pengetahuan yang telah terbentuk digunakan untuk merekonfigurasi praktik pemasaran.

Kontribusi penelitian dipusatkan pada dua gagasan utama. Pertama, penelitian mengembangkan konsep customer engagement as learning infrastructure, yaitu pandangan bahwa pelanggan tidak hanya menjadi sasaran pemasaran tetapi juga menghasilkan informasi yang dapat memasuki proses pembelajaran organisasi. Kedua, penelitian mengembangkan konsep capability fragility, yaitu kondisi ketika aktivitas digital tampak berkembang tetapi pengetahuan yang menopangnya masih terkonsentrasi pada individu tertentu. Di antara keduanya, knowledge embedding menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana pengalaman individual dapat, atau gagal, berubah menjadi kapabilitas organisasi.

## 2. Tinjauan Literatur

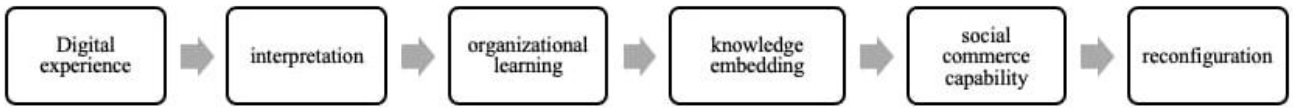
Social Commerce Capability dan Dynamic Capabilities. *Social commerce* menggabungkan aktivitas perdagangan dengan karakter sosial dan interaktif platform digital. Pelanggan tidak hanya menerima informasi tetapi juga dapat memberi komentar, rekomendasi, ulasan, menciptakan konten, dan bergerak dari percakapan menuju transaksi. Busalim et al. (2021), Xue et al. (2020), dan Nadeem et al. (2021) menunjukkan bahwa karakter interaktif tersebut berperan penting dalam membentuk keterlibatan pelanggan dan hubungan nilai. Namun,

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

penelitian ini membedakan penggunaan media sosial dari *social commerce capability*. Menampilkan produk, harga, dan kontak dapat diposisikan sebagai *social media use*. Aktivitas tersebut berkembang menjadi praktik *social commerce* ketika interaksi pelanggan, *social proof*, testimonial, *storytelling*, komunikasi penjualan, dan kanal transaksi mulai terintegrasi. Kapabilitas baru muncul ketika organisasi mampu mempelajari, mengintegrasikan, merutinkan, menggunakan, dan menyesuaikan praktik tersebut secara berulang. Perspektif ini sejalan dengan *Dynamic Capabilities View*. Teece et al. (1997) dan Teece (2007) menjelaskan kapabilitas dinamis melalui kemampuan mengenali perubahan, menangkap peluang, dan merekonfigurasi sumber daya. Dalam konteks penelitian ini, *sensing* muncul ketika UMKM membaca pertanyaan pelanggan, komentar, respons terhadap konten, atau perubahan platform. *Seizing* terlihat ketika usaha mencoba format konten, promosi, komunikasi, atau kanal baru. *Reconfiguring* muncul ketika pembelajaran tersebut menghasilkan perubahan yang lebih stabil pada rutinitas, pembagian pekerjaan, integrasi kanal, atau penggunaan sumber daya. Meskipun demikian, perpindahan dari *sensing* menuju *reconfiguring* tidak otomatis. Informasi harus terlebih dahulu memperoleh makna. Karena itu, pembelajaran organisasi dan *knowledge embedding* menjadi jembatan yang menjelaskan mengapa pengalaman digital yang serupa dapat menghasilkan tingkat kapabilitas yang berbeda.

Organizational Learning dan Knowledge Embedding. Pengalaman digital menghasilkan variasi, tetapi pengalaman belum tentu menghasilkan pembelajaran. Eksperimen hanya menjadi sumber belajar ketika hasilnya ditafsirkan dan digunakan untuk memengaruhi tindakan berikutnya. Pada tahap berikutnya, pembelajaran memperoleh karakter organisasional ketika pengetahuan dapat dibagikan, aktivitas dapat dirutinkan, dan tanggung jawab dapat dialihkan. Helfat dan Peteraf (2003) menunjukkan bahwa kapabilitas berkembang melalui pengalaman dan siklus organisasi. Dalam konteks UMKM, hal ini berarti bahwa keterampilan seorang pemilik atau pengelola belum dengan sendirinya menjadi kemampuan organisasi. Kapabilitas menjadi lebih organisasional ketika cara kerja dapat dipahami oleh aktor lain, dipertahankan ketika individu tertentu tidak tersedia, dan digunakan kembali ketika kondisi berubah.

Dengan demikian, mekanisme konseptual penelitian dapat dirumuskan sebagai:




Hubungan tersebut bersifat rekursif karena rekonfigurasi menciptakan pengalaman baru yang kembali menghasilkan sinyal dan pembelajaran.

## 3. Metode Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif dengan strategi *multiple-case study*. Strategi ini dipilih karena fokus penelitian terletak pada mekanisme pembentukan kapabilitas, urutan proses, dan variasi antarkasus. Pendekatan multi-kasus juga memungkinkan penggunaan logika *theoretical replication* melalui perbandingan kasus dengan tingkat perkembangan digital

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

yang berbeda (Eisenhardt, 1989).

Unit analisis adalah UMKM pangan lokal sebagai organisasi. Delapan UMKM dipilih secara purposif dengan mempertimbangkan keterlibatan dalam penggunaan media sosial dan aktivitas pemasaran digital. Kasus tersebut terdiri atas Bilal Mekar Snack (K1), Pia Saronde (K2), Rhaumah Gorontalo (K3), UKM Dahlia (K4), Pia Putra Kusuma (K5), SOBA FITRAH GEMILANG (K6), UKM Hijrahku/Rumah Rica Goreng (K7), serta Kue Kering dan Bagea Fatir (K8).

Data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan pemilik atau pengelola yang terlibat dalam aktivitas pemasaran digital. Wawancara digunakan untuk merekonstruksi perjalanan penggunaan media sosial, eksperimen konten, respons terhadap pelanggan, penggunaan informasi platform, pembagian pekerjaan, transfer pengetahuan, integrasi kanal, dan perubahan praktik digital. Wawancara dilengkapi observasi terhadap karakter konten, pola komunikasi, penggunaan *storytelling*, testimonial, *social proof*, keterhubungan media sosial dengan kanal pemesanan, serta konsistensi aktivitas.

Analisis dilakukan melalui *within-case analysis* dan *cross-case analysis*. Tahap pertama digunakan untuk memahami perkembangan masing-masing kasus, sedangkan tahap kedua digunakan untuk menemukan pola yang berulang sekaligus variasi antarkasus. Selanjutnya dilakukan *coding* bertingkat melalui *first-order concepts*, *second-order themes*, dan *aggregate dimensions* mengikuti prinsip Gioia et al. (2013). *Dynamic Capabilities View* digunakan pada tahap interpretatif untuk membaca hubungan temuan empiris dengan proses *sensing, seizing,* dan *reconfiguring*. Keabsahan interpretasi diperkuat melalui perbandingan antarkasus dan antarsumber serta perhatian terhadap kasus yang memperlihatkan tingkat rutinisasi, integrasi, dan ketergantungan pengetahuan yang berbeda.

Tabel 1. Karakteristik Delapan Kasus

| Kasus | Karakter Praktik Digital | Karakter Pembelajaran Organisasi |
|---|---|---|
| K1 | Interaksi pelanggan sebagai dasar pengembangan konten | Pembelajaran berkembang dari pertanyaan pelanggan |
| K2 | Integrasi kanal relatif berkembang | Rutinisasi dan pembagian praktik relatif kuat |
| K3 | *Local-product storytelling* menonjol | Pengetahuan lokal disesuaikan melalui respons pelanggan |
| K4 | Konsistensi konten dan *social proof* | Pemanfaatan *insight* masih terbatas |
| K5 | Eksperimen konten berkembang | Ketergantungan pada pemilik masih tinggi |
| K6 | Evaluasi konten relatif reflektif | Rutinisasi dan pembelajaran relatif kuat |
| K7 | Praktik digital relatif sederhana | Aktivitas masih *owner-dependent* |
| K8 | Kehadiran digital relatif berkembang | Pengetahuan digital masih terkonsentrasi |

*Sumber: data penelitian.*

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

## 4. Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh kasus telah menggunakan media sosial, tetapi kedalaman kapabilitas yang terbentuk berbeda secara nyata. Kesamaan dalam penggunaan platform justru memperlihatkan bahwa *digital presence* bukan pembeda utama. Variasi yang lebih tajam muncul pada penggunaan *insight*, rutinisasi, pembagian pengetahuan, integrasi kanal, dan kemampuan melakukan rekonfigurasi.

K1 menunjukkan pembelajaran yang terutama berasal dari pertanyaan pelanggan mengenai harga, jenis produk, ketahanan, dan pemesanan. Informasi tersebut digunakan untuk memperbaiki komunikasi pada aktivitas berikutnya. K2 memperlihatkan integrasi kanal yang lebih berkembang, sementara K3 menonjol dalam penggunaan *storytelling* untuk menerjemahkan karakter dan identitas produk lokal. K4 menunjukkan konsistensi konten dan penggunaan *social proof*, meskipun evaluasi informasi digital belum sekuat kasus lain. K5 memperlihatkan eksperimen yang relatif berkembang tetapi masih sangat bergantung pada pemilik. K6 menunjukkan evaluasi yang lebih reflektif terhadap efektivitas konten. K7 memperlihatkan aktivitas digital yang sederhana dan sangat bergantung pada pemilik, sedangkan K8 menunjukkan kondisi yang lebih paradoksal, yaitu kehadiran digital yang berkembang tetapi pengetahuan pengelolaannya tetap terkonsentrasi.

Tabel 2. Perbandingan Mekanisme Pembentukan Kapabilitas

| Mekanisme | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Customer learning | Tinggi | Tinggi | Tinggi | Tinggi | Tinggi | Tinggi | Sedang | Sedang |
| Insight utilization | Sedang | Tinggi | Sedang | Rendah | Rendah | Tinggi | Rendah | Tinggi |
| Routinization | Sedang | Tinggi | Tinggi | Sedang | Rendah | Tinggi | Rendah | Tinggi |
| Knowledge sharing | Sedang | Tinggi | Sedang | Sedang | Rendah | Tinggi | Rendah | Rendah |
| Reconfiguration | Sedang | Tinggi | Tinggi | Sedang | Sedang | Tinggi | Rendah | Tinggi |

*Sumber: disarikan dari hasil perbandingan lintas kasus.*

Tabel 2 menunjukkan bahwa *customer learning* ditemukan relatif luas, sedangkan variasi yang lebih besar muncul pada proses internal organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa pelanggan dan platform memang dapat menyediakan informasi, tetapi nilai strategis informasi tersebut bergantung pada kemampuan internal untuk menginterpretasikan dan menggunakannya.

Temuan mengenai interaksi pelanggan menjadi salah satu hasil yang paling penting. Pertanyaan mengenai bahan, harga, ketahanan, karakter produk, dan pemesanan tidak hanya berfungsi sebagai komunikasi transaksi. Informasi tersebut membantu UMKM memahami apa yang belum diketahui pelanggan, bagian mana dari informasi produk yang dianggap penting, dan bentuk komunikasi seperti apa yang memperoleh respons.

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

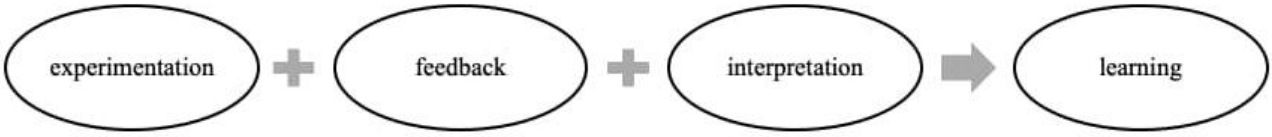
Pada K1, pertanyaan pelanggan digunakan untuk memperbaiki komunikasi produk. Pada K3, rasa ingin tahu mengenai karakter dan identitas lokal mendorong pengembangan *storytelling*. Pada K5, respons terhadap bentuk konten tertentu menjadi bahan evaluasi. Dengan demikian, pelanggan tidak hanya berada pada ujung proses pemasaran tetapi ikut menghasilkan informasi yang kembali memasuki organisasi.

Temuan ini memperluas penelitian Xue et al. (2020), Busalim et al. (2021), dan Nadeem et al. (2021), yang menempatkan keterlibatan pelanggan terutama sebagai konsekuensi kualitas interaksi atau sebagai jalan menuju hubungan dan penciptaan nilai. Dalam penelitian ini, *engagement* juga memiliki arah sebaliknya. Interaksi pelanggan menghasilkan informasi yang dapat digunakan untuk belajar. Dari sinilah konsep *customer engagement as learning infrastructure* memperoleh relevansinya.

Bagi UMKM yang tidak selalu memiliki sistem riset pasar formal, komentar, pesan, pertanyaan, dan ulasan dapat berfungsi sebagai bentuk *distributed market intelligence*. Akan tetapi, jumlah interaksi bukan ukuran yang memadai. Informasi baru mempunyai nilai ketika organisasi mampu memberikan makna terhadapnya.

Fenomena tersebut terlihat jelas pada K6. Tingginya *views* tidak secara otomatis dianggap sebagai keberhasilan apabila tidak disertai komentar, pertanyaan, atau respons yang dinilai lebih dekat dengan minat pelanggan. Dalam kasus ini, data platform mulai dibaca secara reflektif. Angka tidak lagi dipahami hanya sebagai ukuran keterlihatan, tetapi dibandingkan dengan respons yang lebih relevan terhadap tujuan usaha.

Dengan demikian, eksperimen tidak otomatis menghasilkan pembelajaran. Secara konseptual, pola temuan dapat dirumuskan sebagai:




Interpretasi menjadi titik kritis. Dua UMKM dapat memperoleh informasi yang hampir sama tetapi menghasilkan keputusan berbeda karena cara memahami informasi tersebut tidak sama.

Proses berikutnya adalah pelembagaan pembelajaran. Pada K5 dan K7, aktivitas digital masih sangat bergantung pada pemilik. Ketika perhatian pemilik berpindah ke produksi atau aktivitas operasional, kontinuitas pemasaran digital ikut terpengaruh. Sebaliknya, K2 dan K6 menunjukkan pola aktivitas yang lebih teratur serta pengetahuan yang relatif lebih dapat dibagikan.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa repetisi bukan satu-satunya penanda kapabilitas. Aktivitas dapat sering dilakukan tetapi tetap rapuh apabila seluruh pengetahuan berada pada satu orang. Pembelajaran memperoleh karakter organisasional ketika pengetahuan mulai dibagikan, peran dapat dialihkan, dan praktik dapat tetap berjalan ketika individu tertentu tidak tersedia.

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Tabel 3. Mekanisme Pembentukan Social Commerce Capability

| Bukti Empiris | Mekanisme Organisasi | Implikasi |
|---|---|---|
| Eksperimen konten dan kanal | Experiential learning | Pengetahuan mengenai praktik yang efektif |
| Pertanyaan, komentar, dan respons pelanggan | Customer learning | Market sensing |
| Interpretasi views dan respons | Reflective analytics | Digital learning |
| Pembentukan pola kerja | Routinization | Capability embedding |
| Pembagian cara kerja dan tanggung jawab | Knowledge sharing | Organizational learning |
| Penyesuaian kanal atau platform | Reconfiguration | Adaptive capability |
| Ketergantungan pada individu | Knowledge concentration | Capability fragility |
| Penerjemahan identitas produk lokal | Contextual learning | Local storytelling capability |

*Sumber: pengembangan struktur coding hasil penelitian.*

Pelembagaan pengetahuan menjadi mekanisme penting dalam peralihan dari kompetensi individual menuju kapabilitas organisasi. Di sinilah *knowledge embedding* memperoleh posisi sentral. Keterampilan digital seorang pemilik atau pengelola dapat sangat tinggi, tetapi selama pengetahuan tersebut tidak dapat dibagikan dan direproduksi, kemampuan organisasi tetap terbatas.

K8 memberikan bukti paling jelas mengenai kondisi tersebut. Aktivitas digital dapat terlihat berkembang dari luar tetapi fondasi internal yang menopangnya masih lemah karena pengetahuan terkonsentrasi. Penelitian menyebut kondisi ini sebagai capability fragility.

*Capability fragility* dapat dipahami sebagai keadaan ketika kecanggihan yang terlihat secara eksternal lebih tinggi dibandingkan kedalaman pelembagaan pengetahuan di dalam organisasi. Dengan kata lain:

visible digital sophistication > organizational knowledge embedding

Kondisi tersebut penting karena memperlihatkan keterbatasan penilaian kematangan digital yang hanya berdasarkan jumlah platform, frekuensi publikasi, kualitas konten, atau tingkat keterlibatan pelanggan. Sebuah UMKM dapat terlihat matang secara digital tetapi tetap sangat bergantung pada satu individu.

Temuan ini memperluas argumentasi Marolt et al. (2022) dan Homburg dan Wielgos (2022) mengenai nilai strategis kapabilitas digital. Penelitian ini menunjukkan bahwa manifestasi digital yang kuat belum tentu mencerminkan kapabilitas yang kuat. Kapabilitas juga memiliki sisi kerentanan yang berkaitan dengan distribusi dan pelembagaan pengetahuan.

Konteks pangan lokal selanjutnya menunjukkan bahwa proses pembentukan kapabilitas tidak

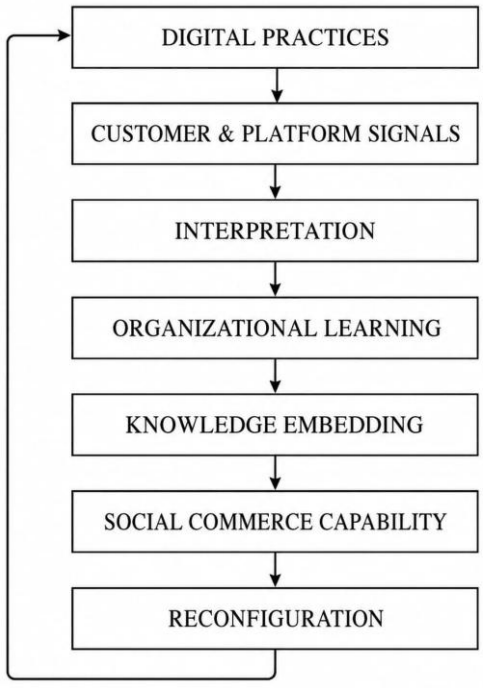
FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

sepenuhnya generik. Pada K3, rasa ingin tahu pelanggan mengenai bahan, karakter produk, dan identitas lokal mendorong usaha memperbaiki cara menjelaskan produknya. Respons pelanggan digunakan kembali untuk menyusun komunikasi berikutnya.

Dalam kondisi tersebut, *storytelling* tidak hanya menjadi teknik komunikasi, tetapi bagian dari pembelajaran kontekstual. Pengetahuan mengenai produk lokal bertemu dengan interpretasi pelanggan melalui interaksi digital. Ketika proses tersebut berlangsung berulang, UMKM belajar bagaimana menerjemahkan pengetahuan lokal tanpa sepenuhnya melepaskan makna yang melekat pada produk.

Temuan ini sekaligus menunjukkan bahwa digitalisasi tidak harus dipahami sebagai proses yang menyeragamkan praktik pemasaran. Teknologi justru dapat digunakan untuk memperluas kemampuan organisasi menerjemahkan identitas lokal kepada pasar yang lebih luas. Karena itu, *local-product storytelling* lebih tepat dipahami sebagai dimensi kontekstual dari pembentukan kapabilitas daripada sekadar variasi konten.

Integrasi hasil menunjukkan bahwa *social commerce capability* berkembang melalui proses yang lebih kompleks daripada adopsi teknologi. Aktivitas digital menghasilkan pengalaman. Pelanggan dan platform menghasilkan sinyal. Sinyal harus diinterpretasikan sebelum menjadi pembelajaran. Pembelajaran kemudian perlu dibagikan dan dirutinkan sebelum memperoleh karakter organisasional. Setelah tertanam, pengetahuan dapat digunakan untuk merekonfigurasi praktik.




Gambar 1. Model Rekursif Pembentukan Social Commerce Capability. *Sumber: dikembangkan dari hasil penelitian.*

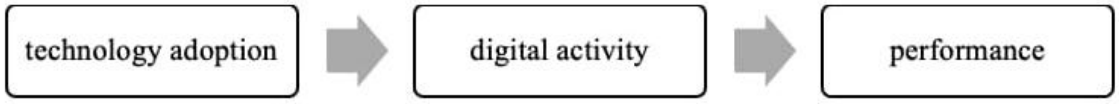
FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Model tersebut bersifat rekursif. Rekonfigurasi menghasilkan pengalaman baru, pengalaman baru menghasilkan sinyal baru, dan sinyal tersebut kembali memasuki proses interpretasi. *Social commerce capability* karena itu tidak dipahami sebagai keadaan akhir, melainkan sebagai kemampuan organisasi untuk terus mengubah pengalaman digital menjadi pengetahuan yang dapat digunakan kembali.

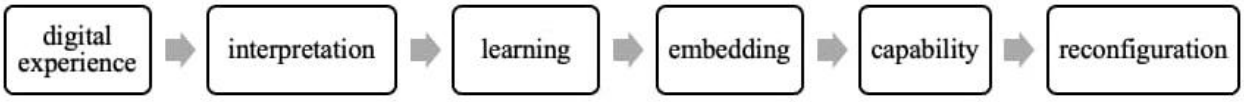
Dari perspektif *Dynamic Capabilities View*, model tersebut memperjelas hubungan antara *sensing, seizing,* dan *reconfiguring*. Pertanyaan pelanggan, komentar, perubahan respons, dan dinamika platform menyediakan sinyal bagi *sensing*. Eksperimen terhadap konten dan kanal menjadi bagian dari *seizing*. Perubahan rutinitas, integrasi kanal, dan pembagian pekerjaan merepresentasikan *reconfiguring*. Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antarketiganya bergantung pada interpretasi, pembelajaran, dan pelembagaan pengetahuan.

Temuan tersebut memperluas studi Cao dan Weerawardena (2023) mengenai media sosial sebagai bagian dari *market-sensing capability*. Kemampuan menangkap sinyal pasar baru menjadi strategis ketika informasi tersebut masuk ke dalam proses pembelajaran dan memengaruhi aktivitas berikutnya. Temuan tersebut juga konsisten dengan Teece (2007), yang menempatkan pembelajaran sebagai bagian penting dari mikro-fondasi kapabilitas dinamis.

Secara keseluruhan, penelitian ini menggeser penjelasan dari logika sederhana:




menuju mekanisme:




Dalam mekanisme tersebut, customer engagement as learning infrastructure menjelaskan dari mana informasi pembelajaran berasal, sedangkan capability fragility menjelaskan mengapa aktivitas digital yang terlihat berkembang belum tentu menghasilkan kapabilitas yang berkelanjutan. *Knowledge embedding* menjadi mekanisme yang menghubungkan keduanya.

## 5. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa penggunaan media sosial belum merupakan indikator yang memadai untuk menyimpulkan keberadaan *social commerce capability* pada tingkat organisasi. Delapan kasus memperlihatkan bahwa aktivitas digital relatif luas, tetapi kemampuan menggunakan *insight*, membangun rutinitas, membagikan pengetahuan, mengintegrasikan kanal, dan melakukan rekonfigurasi berkembang secara berbeda.

Pengalaman digital memperoleh nilai ketika organisasi mampu menginterpretasikan sinyal pelanggan dan platform serta mengubahnya menjadi pembelajaran. Pembelajaran tersebut

memperoleh karakter organisasional ketika pengetahuan dapat dibagikan, dirutinkan, dan digunakan kembali. Dengan demikian, pembentukan *social commerce capability* merupakan proses yang bergerak dari pengalaman menuju pelembagaan pengetahuan.

Secara teoretis, penelitian menghasilkan dua kontribusi utama. Pertama, customer engagement as learning infrastructure memperluas posisi pelanggan dari penerima aktivitas pemasaran menjadi sumber informasi bagi pembelajaran organisasi. Kedua, capability fragility menjelaskan keadaan ketika aktivitas digital terlihat maju tetapi kemampuan organisasi tetap rentan akibat konsentrasi pengetahuan. Di antara keduanya, *knowledge embedding* menjelaskan bagaimana kompetensi individual berkembang menjadi kapabilitas organisasi.

Konteks pangan lokal juga menunjukkan bahwa pembentukan kapabilitas berlangsung secara kontekstual. *Storytelling* dapat berkembang menjadi bagian dari pembelajaran ketika respons pelanggan digunakan untuk memperbaiki cara pengetahuan mengenai bahan, karakter, dan identitas lokal diterjemahkan kepada pasar. Digitalisasi, dengan demikian, tidak harus menghilangkan karakter lokal. Teknologi dapat justru memperluas kemampuan organisasi mengkomunikasikan pengetahuan tersebut.

Secara praktis, program pengembangan UMKM sebaiknya tidak berhenti pada pelatihan penggunaan platform dan produksi konten. Pengembangan kapabilitas membutuhkan kemampuan membaca sinyal pelanggan, mengevaluasi eksperimen, mendokumentasikan pembelajaran, membagikan pengetahuan, membangun rutinitas, dan mengurangi ketergantungan pada satu individu. Orientasi tersebut menggeser digitalisasi dari sekadar penggunaan teknologi menuju kemampuan organisasi untuk terus belajar.

Penelitian memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan kualitatif pada delapan kasus dalam satu wilayah dan satu kategori produk. Temuan karena itu tidak dimaksudkan sebagai generalisasi statistik. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan ukuran *capability fragility*, menguji hubungan antara *customer engagement as learning infrastructure*, *knowledge embedding*, *social commerce capability*, dan kinerja usaha, serta menggunakan desain longitudinal untuk mengamati keberlanjutan kapabilitas ketika terjadi perubahan personel maupun platform.

Pada akhirnya, kekuatan *social commerce capability* tidak terutama ditentukan oleh seberapa banyak platform yang digunakan atau seberapa sering konten dipublikasikan. Kapabilitas terletak pada kemampuan organisasi mengubah pengalaman digital menjadi pengetahuan yang dapat dipahami, dibagikan, dirutinkan, dan direkonfigurasi ketika lingkungan berubah.

**Referensi**

Al-Kfairy, M., Shuhaiber, A., Al-Khatib, A. W., Alrabaee, S., & Khaddaj, S. (2024). Understanding trust drivers of S-commerce. *Heliyon, 10*(1), e23332. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23332

Busalim, A. H., Ghabban, F., & Hussin, A. R. C. (2021). Customer engagement behaviour on social commerce platforms: An empirical study. *Technology in Society, 64*, 101437.

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101437

Busalim, A. H., Hollebeek, L. D., & Lynn, T. (2024). The effect of social commerce attributes on customer engagement: An empirical investigation. *Internet Research, 34*(7), 187–214. https://doi.org/10.1108/INTR-03-2022-0165

Cao, G., & Weerawardena, J. (2023). Strategic use of social media in marketing and financial performance: The B2B SME context. *Industrial Marketing Management, 111*, 41–54. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.03.007

Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing, 75*(4), 183–195. https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review, 14*(4), 532–550. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal, 21*(10–11), 1105–1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15–31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal, 24*(10), 997–1010. https://doi.org/10.1002/smj.332

Homburg, C., & Wielgos, D. M. (2022). The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science, 50*(4), 666–688. https://doi.org/10.1007/s11747-022-00858-7

Karundeng, D. R., & Suyanto, M. A. (2025). Optimizing digital marketing for competitive MSMEs: Integration of e-commerce and social media in Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan, 13*(6), 5489–5502. https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i6.4270

Lina, L. F., & Suwarni, E. (2022). Social commerce adoption to enhance SMEs performance: Technology, organization and environment (TOE) perspectives. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, 8*(3), 689–698. https://doi.org/10.17358/jabm.8.3.689

Liu, Z., Han, S., Li, C., Gupta, S., & Sivarajah, U. (2022). Leveraging customer engagement to improve the operational efficiency of social commerce start-ups. *Journal of Business Research, 140*, 572–582. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.024

Marolt, M., Zimmermann, H.-D., & Pucihar, A. (2022). Social media use and business performance in SMEs: The mediating roles of relational social commerce capability and competitive advantage. *Sustainability, 14*(22), 15029. https://doi.org/10.3390/su142215029

Meilatinova, N. (2021). Social commerce: Factors affecting customer repurchase and word-of-mouth intentions. *International Journal of Information Management, 57*, 102300.

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102300

Mou, J., & Benyoucef, M. (2021). Consumer behavior in social commerce: Results from a meta-analysis. *Technological Forecasting and Social Change, 167*, 120734. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120734

Nadeem, W., Tan, T. M., Tajvidi, M., & Hajli, N. (2021). How do experiences enhance brand relationship performance and value co-creation in social commerce? The role of consumer engagement and self brand-connection. *Technological Forecasting and Social Change, 171*, 120952. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120952

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z

Teoh, M. F., Ahmad, N. H., Abdul-Halim, H., et al. (2024). Pathway towards SME competitiveness: Digital capability and digital business model innovation. *Technology in Society, 79*, 102728. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102728

Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning, 52*(3), 326–349. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001

Wu, C.-W., Botella-Carrubi, D., & Blanco-González-Tejero, C. (2024). The empirical study of digital marketing strategy and performance in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Technological Forecasting and Social Change, 200*, 123142. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123142

Xue, J., Liang, X., Xie, T., & Wang, H. (2020). See now, act now: How to interact with customers to enhance social commerce engagement? *Information & Management, 57*(6), 103324. https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103324

Zhang, M., Chen, X., & Xie, H. (2024). Top of tide: Nexus between organization agility, digital capability and top management support in SME digital transformation. *Heliyon, 10*(10), e31579. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31579

Zhao, W., Hu, F., Wang, J., Shu, T., & Xu, Y. (2023). A systematic literature review on social commerce: Assessing the past and guiding the future. *Electronic Commerce Research and Applications, 57*, 101219. https://doi.org/10.1016/j.elerap.2022.101219

Seminar Nasional
FMI 2026 Surabaya
Prosiding

FMI Jawa Timur XVIII 2026

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

**Copyrights**

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)