Vol 5 No.3 (2026) - Agustus, pp 2572-2579 https://www.doi.org/10.59025/8m7bcb10

Jurnal Masyarakat Madani Indonesia
e-ISSN: 2829-6702
https://syadani.onlinelibrary.id/

Pendampingan Citra Produk Berorientasi Ekspor bagi Pelaku Usaha Tarakan

Rotua Astrina Lumban Gaol[1], Ana Sriekaningsih[1], Andri Yogi Adyatma Prasetyo[1], Sasando Dewi Soekin[1], Syamsul Bahri[1]

[1]*Politeknik Bisnis Kaltara, Tarakan, Kalimantan Utara, Indonesia*

INFO ARTIKEL

Diserahkan 08/06/2026
Direvisi 20/06/2026
Diterima 07/07/2026
Diterbitkan 22/07/2026

***Kata Kunci*:**

Literasi Ekspor,
Citra Produk,
Pelaku Usaha,
Tarakan,
Bisnis Digital,
MSDM

ABSTRAK

Pelaku usaha di Kota Tarakan menghadapi kebutuhan untuk memperkuat citra produk, literasi pemasaran digital, dan pemahaman awal mengenai ekspor. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini bertujuan meningkatkan pemahaman awal pelaku usaha mengenai citra produk berorientasi ekspor, bisnis online ekspor, dan kesiapan sumber daya manusia usaha. Kegiatan dilaksanakan di Gedung UKM Center Kota Tarakan pada 19 November 2025 melalui sosialisasi partisipatif, pemaparan materi, diskusi, tanya jawab, dan refleksi. Peserta berjumlah 30 pelaku usaha dengan sektor dominan olahan hasil perikanan, khususnya bandeng, fashion dan kerajinan tekstil bernuansa Kalimantan, serta makanan ringan. Evaluasi dilakukan secara deskriptif dengan membandingkan respons awal dan akhir pada aspek pemahaman ekspor, citra produk, pemanfaatan media digital, administrasi usaha, dan ketertarikan mengikuti pendampingan lanjutan. Hasil kegiatan menunjukkan perubahan pemahaman awal serta terpetakannya kendala pada tiga kelompok produk utama, terutama terkait prosedur ekspor, kemasan dan informasi produk, legalitas, pemasaran digital, serta akses pembeli dan logistik. Kegiatan ini mencapai tujuan sebagai tahap literasi awal, tetapi perlu dilanjutkan melalui klinik produk dan pendampingan ekspor yang lebih teknis dan terukur.

Corresponding author email: *astrinalg@gmail.com*

Copyright@ Author (2026). Published by Alesha Media Digital. This is an open access article under the CC BY SA license. All writings published in this journal are personal views of the author and do not represent the views of this journal and the author's affiliated institutions.

1. PENDAHULUAN

Sasaran kegiatan ini adalah 30 pelaku usaha Kota Tarakan yang didominasi oleh usaha olahan hasil perikanan, khususnya bandeng, fesyen dan kerajinan tekstil bernuansa Kalimantan, serta makanan ringan. Dialog awal menunjukkan bahwa persoalan mereka bukan semata-mata ketersediaan produk, melainkan kemampuan menampilkan nilai produk, menyusun informasi yang konsisten, memahami tahapan ekspor, dan menemukan jalur pemasaran serta pengiriman ke luar negeri. Pada produk bandeng dan makanan ringan, pembahasan banyak berkaitan dengan kemasan, daya simpan, label, dan informasi produk; sedangkan pada produk fesyen, perhatian mengarah pada identitas desain, ukuran, foto, dan katalog digital.

Kondisi riil tersebut relevan dengan karakter Tarakan sebagai kota perdagangan, jasa, dan transit. Pertumbuhan UKM dari tahun ke tahun membuka peluang pasar bagi produk lokal [1], tetapi peluang tersebut tidak otomatis meningkatkan daya saing apabila produk belum memiliki citra yang kuat. Informasi pembangunan dan potensi daerah dalam Statistik Daerah Kota Tarakan 2025 [2], serta pertumbuhan ekonomi Tarakan sebesar 5,02% secara tahunan pada Triwulan I-2025 yang disertai kontraksi 1,78% secara triwulanan [3], menegaskan pentingnya variabel kemampuan adaptasi usaha. Dalam kegiatan ini, kemampuan adaptasi

diterjemahkan secara konkret menjadi perbaikan kemasan, foto, deskripsi, pelayanan, dan konsistensi informasi produk.

Variabel berikutnya adalah literasi ekspor. Nilai ekspor Kalimantan Utara pada Februari 2026 mencapai US$97,77 juta, sedangkan kumulatif Januari-Februari 2026 sebesar US$180,26 juta dan menurun 10,29% dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya [4]. Data tersebut digunakan bukan sekadar sebagai gambaran makro, melainkan untuk menunjukkan bahwa akses pasar luar negeri mengandung peluang sekaligus ketidakpastian. Bagi peserta, literasi ekspor berarti memahami urutan proses, persyaratan dasar, penentuan pasar, kontinuitas pasokan, akses pembeli, serta pilihan logistik sebelum mengambil keputusan ekspansi.

Literasi digital menjadi variabel yang langsung berkaitan dengan citra produk. Hingga Semester I-2025, QRIS telah menjangkau 57 juta pengguna dan 39,3 juta merchant, dengan 93,16% merchant berasal dari kelompok UMKM [5]. Kedekatan UMKM dengan transaksi digital tersebut perlu diperluas dari fungsi pembayaran menuju fungsi pemasaran dan komunikasi. Bagi peserta kegiatan, kemampuan digital yang dibutuhkan mencakup pengambilan foto yang layak, penyusunan katalog, penulisan deskripsi produk, respons kepada calon pembeli, dan pembentukan kepercayaan melalui informasi yang akurat.

Dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia, pemilik atau pengelola usaha merupakan modal manusia yang menentukan apakah produk dapat naik kelas. Teknologi baru hanya menghasilkan nilai apabila diikuti perubahan kemampuan manusia, proses kerja, dan strategi usaha [7], [8]. Pada UMKM, transformasi digital sangat bergantung pada kapabilitas pemilik dalam mengintegrasikan teknologi dengan kegiatan usahanya [11]. Kemampuan menyesuaikan sumber daya dan proses dengan perubahan pasar merupakan bentuk kapabilitas dinamis [13], [14], sedangkan inovasi, sikap proaktif, dan keberanian mengambil risiko secara terukur merupakan unsur orientasi kewirausahaan [15]-[17]. Karena itu, penguatan citra produk ditempatkan sebagai pengembangan kompetensi SDM dan sumber keunggulan usaha [18]-[20].

Kegiatan ini merujuk pada Surat Tugas Politeknik Bisnis Kaltara Nomor 323/PBK-DIR/ST/XI/2025 yang menugaskan tim dosen sebagai narasumber kegiatan “Peningkatan Citra Produk Ekspor melalui Sosialisasi kepada Pelaku Usaha” di Gedung UKM Center Kota Tarakan [6]. Materi utama adalah “Bagaimana Memulai Ekspor: Mengenal dan Memahami Bisnis Online Ekspor”. Artikel ini membahas proses pelaksanaan, perubahan pemahaman awal peserta, pemetaan kendala produk, dan implikasinya bagi penguatan kompetensi SDM pelaku usaha.

Berdasarkan kondisi tersebut, masalah utama mitra dirumuskan pada lima aspek, yaitu keterbatasan pemahaman proses ekspor, citra dan informasi produk yang belum standar, pemanfaatan kanal digital yang belum terarah, legalitas dan administrasi dasar yang belum lengkap, serta belum terbentuknya akses pembeli dan logistik. Kegiatan bertujuan meningkatkan pemahaman awal peserta dan memetakan kebutuhan tindak lanjut pada ketiga kelompok produk dominan.

Tabel 1. Kondisi riil mitra, variabel penguatan, dan relevansi kegiatan

Aspek mitra	Kondisi riil yang teridentifikasi	Variabel/implikasi kegiatan
Profil peserta	Sebanyak 30 pelaku usaha; sektor dominan meliputi olahan hasil perikanan/bandeng, fashion dan kerajinan tekstil bernuansa Kalimantan, serta makanan ringan.	Materi dan contoh perlu berbasis pada produk yang benar-benar dibawa atau dijalankan peserta.
Citra produk	Kemasan, foto, label, ukuran, deskripsi, identitas produk, dan katalog belum disajikan secara seragam.	Penguatan komunikasi nilai dan kepercayaan pasar melalui citra produk.
Literasi ekspor	Peserta menilai pemasaran ke luar negeri sulit karena belum memahami tahapan, persyaratan, pembeli, dan logistik.	Pengenalan ekspor sebagai proses bertahap dan pengurangan persepsi bahwa ekspor hanya untuk

		perusahaan besar.
Kapabilitas digital	Media digital telah dikenal, tetapi belum seluruhnya digunakan untuk katalog, informasi produk, pelayanan, dan pencarian pasar.	Penguatan keterampilan foto, deskripsi, katalog digital, dan komunikasi calon pembeli.
Administrasi dan pasokan	Legalitas dasar, pencatatan, konsistensi mutu, daya simpan, dan kontinuitas pasokan masih perlu dibenahi.	Dasar penyusunan klinik produk dan pendampingan ekspor lanjutan.

2. METODE PELAKSANAAN

Kegiatan pengabdian dilaksanakan melalui sosialisasi partisipatif dengan pendekatan pembelajaran berbasis komunitas. Metode ini dipilih karena kegiatan berfungsi sebagai pengenalan awal, bukan pelatihan teknis kepabeanan atau sertifikasi ekspor. Peserta menerima paparan singkat, membandingkan materi dengan pengalaman usahanya, mengemukakan kendala, dan menyusun kebutuhan tindak lanjut berbasis produk.

Mitra pelaksanaan adalah Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Perdagangan Kota Tarakan. Kegiatan diikuti oleh 30 pelaku usaha. Sektor usaha yang dominan adalah olahan hasil perikanan, terutama produk bandeng, fashion dan kerajinan tekstil bernuansa Kalimantan, serta makanan ringan. Tim narasumber Politeknik Bisnis Kaltara menyampaikan materi pengenalan ekspor, bisnis online ekspor, penataan citra produk, kesiapan administrasi, dan kompetensi SDM usaha.

Pelaksanaan disusun dalam lima tahap. Pertama, tim menyesuaikan materi dengan profil peserta dan produk dominan. Kedua, pertanyaan pemantik digunakan untuk membaca pemahaman awal mengenai ekspor dan citra produk. Ketiga, narasumber menyampaikan materi dan contoh sederhana. Keempat, diskusi kelompok digunakan untuk memetakan kendala produk. Kelima, pertanyaan penutup dan refleksi digunakan untuk membandingkan pemahaman serta ketertarikan peserta sebelum dan sesudah kegiatan.

Instrumen evaluasi berupa matriks perbandingan sebelum-sesudah yang disusun dari pertanyaan pemantik, respons peserta, catatan diskusi, observasi partisipatif, dan refleksi penutup. Lima parameter yang dinilai adalah: (1) pemahaman tahapan ekspor; (2) kemampuan mengenali unsur citra produk; (3) pemahaman fungsi media digital; (4) kesadaran terhadap legalitas, pencatatan, dan kontinuitas pasokan; serta (5) ketertarikan mengikuti pendampingan lanjutan. Setiap parameter dibaca pada empat kategori, yaitu belum memahami/tidak tertarik, kurang, cukup, dan memahami/tertarik. Karena kegiatan awal belum mendokumentasikan skor individual secara seragam, hasil evaluasi dilaporkan sebagai perubahan kategori secara agregat dan data kuantitatif sederhana, bukan sebagai pengujian statistik.

Tabel 2. Tahapan pelaksanaan, instrumen, dan indikator ketercapaian

Tahap	Kegiatan/instrumen	Luaran	Indikator ketercapaian
Persiapan	Penyesuaian materi dengan profil 30 peserta dan produk dominan.	Materi kontekstual.	Contoh mencakup bandeng, fashion/tekstil, dan makanan ringan.
Pemetaan awal	Pertanyaan pemantik tentang ekspor, citra produk, digitalisasi, dan administrasi.	Gambaran pemahaman awal.	Kesulitan dan persepsi awal peserta teridentifikasi.
Pemaparan	Penyampaian materi dan contoh langkah awal ekspor.	Pemahaman dasar.	Peserta mampu menyebut unsur citra dan kesiapan produk.
Diskusi produk	Tanya jawab dan pemetaan kendala berbasis jenis produk.	Peta kendala tiga kelompok produk.	Kendala produk dan kebutuhan pendampingan tercatat.

Evaluasi akhir	Pertanyaan penutup, refleksi, dan pembacaan ketertarikan tindak lanjut.	Perbandingan sebelum-sesudah.	Terlihat perubahan pemahaman dan muncul minat pada klinik lanjutan.

3. HASIL & PEMBAHASAN

3.1 Pelaksanaan pendampingan citra produk berorientasi ekspor

Kegiatan di Gedung UKM Center Kota Tarakan diikuti oleh 30 pelaku usaha. Komposisi usaha didominasi oleh tiga kelompok produk, yaitu olahan hasil perikanan berupa bandeng, fashion dan kerajinan tekstil bernuansa Kalimantan, serta makanan ringan. Seluruh peserta mengikuti sesi pemaparan, diskusi, dan tanya jawab. Materi diarahkan pada cara memulai ekspor, bisnis online ekspor, penataan citra produk, dan kesiapan dasar sebelum memperluas pasar.

Pemetaan diskusi menghasilkan data kuantitatif sederhana berupa tiga kelompok produk yang berhasil diidentifikasi kendalanya. Pada produk bandeng dan makanan ringan, isu utama mencakup kemasan, daya simpan, label, informasi komposisi, legalitas dasar, dan pengiriman. Pada produk fashion dan kerajinan tekstil, isu yang muncul mencakup identitas desain, ukuran, foto, katalog, konsistensi mutu, dan akses calon pembeli. Kendala lintas kelompok dapat diringkas menjadi lima kategori, yaitu pemahaman prosedur ekspor, citra dan informasi produk, legalitas dan administrasi, pemasaran digital, serta akses pembeli dan logistik.



Gambar 1. Suasana sosialisasi dan penyampaian materi kepada pelaku usaha

3.2 Citra produk sebagai kompetensi manajerial pelaku usaha

Dalam perspektif MSDM, citra produk bukan sekadar desain kemasan, melainkan hasil kemampuan pelaku usaha mengelola nilai, informasi, dan kepercayaan pasar. Pada bandeng dan makanan ringan, citra produk dibentuk oleh kebersihan tampilan, kemasan, label, daya simpan, dan kejelasan komposisi. Pada fashion dan kerajinan tekstil, citra produk ditentukan oleh identitas motif, kualitas foto, ukuran, bahan, katalog, dan konsistensi hasil. Karena itu, penguatan citra produk merupakan bagian dari peningkatan kompetensi manajerial pelaku usaha.

Materi kegiatan menegaskan bahwa bisnis online ekspor memerlukan keterampilan komunikasi digital. Produk dengan kualitas yang sama dapat dipersepsikan berbeda apabila ditampilkan melalui foto yang rapi, uraian yang jelas, informasi yang terukur, dan respons yang cepat. Pandangan ini sejalan dengan gagasan bahwa strategi bisnis digital menuntut integrasi antara teknologi dan cara pelaku usaha menciptakan nilai [9]. Dalam konteks UMKM, integrasi tersebut sangat bergantung pada kemampuan pemilik atau pengelola usaha sebagai aktor utama [10], [11].

3.3 Literasi ekspor digital dan sikap kewirausahaan

Literasi ekspor digital dalam kegiatan ini ditempatkan sebagai pengenalan awal. Peserta diajak memahami

bahwa ekspor tidak terbatas pada proses pengiriman barang ke luar negeri, tetapi mencakup kesiapan produk, penentuan pasar, dokumen, harga, komunikasi, kepercayaan, dan kontinuitas pasokan. Dengan pemahaman tersebut, kegiatan ini menjadi pintu masuk untuk menumbuhkan sikap kewirausahaan yang lebih terbuka terhadap peluang pasar baru.

Orientasi kewirausahaan diperlukan agar pelaku usaha berani mencoba peluang baru tanpa mengabaikan perhitungan risiko. Literatur kewirausahaan menekankan bahwa inovasi, proaktivitas, dan keberanian mengambil risiko secara terukur dapat mendukung kinerja usaha kecil [15]-[17]. Pada kegiatan ini, inovasi diperkenalkan dalam bentuk yang dekat dengan UMKM, seperti memperbaiki foto produk, menyusun cerita produk, memanfaatkan kanal digital, dan membuat katalog sederhana.

Dari sudut pengembangan SDM, kegiatan ini membantu membangun kapasitas serap pengetahuan pelaku usaha, yaitu kemampuan menerima informasi baru, memahaminya, lalu menggunakannya untuk memperbaiki kegiatan usaha [21], [22]. Diskusi peserta menunjukkan bahwa materi lebih mudah dipahami ketika dikaitkan dengan contoh konkret seperti kemasan, pemasaran melalui media sosial, pencatatan usaha sederhana, serta hambatan menjangkau pembeli di luar Tarakan.



Gambar 2. Interaksi peserta pada sesi diskusi sosialisasi

3.4 Perubahan awal, keterbatasan, dan kebutuhan tindak lanjut

Perbandingan respons awal dan akhir menunjukkan perubahan pada lima parameter evaluasi. Ekspor yang semula dipandang jauh dari skala UMKM mulai dipahami sebagai proses bertahap. Peserta mulai mampu menyebut unsur citra produk, fungsi katalog dan media digital, pentingnya legalitas serta kontinuitas pasokan, dan kebutuhan akses pembeli serta logistik. Ketertarikan terhadap tindak lanjut juga terlihat dari munculnya usulan klinik produk, penyusunan katalog digital, dan pendampingan ekspor. Perubahan ini menunjukkan capaian kognitif dan afektif awal, tetapi belum membuktikan kesiapan teknis ekspor.

Skala dampak langsung kegiatan dapat dilihat dari jangkauan 30 peserta, terpetakannya tiga kelompok produk, dan teridentifikasinya lima kategori kendala utama. Dampak tersebut masih terbatas pada pemahaman dan diagnosis awal, karena kegiatan belum melakukan perbaikan produk satu per satu, belum menguji kelayakan ekspor setiap usaha, dan belum menggunakan skor pre-test dan post-test individual yang seragam. Oleh sebab itu, hasil tidak ditafsirkan sebagai peningkatan kemampuan teknis, melainkan sebagai dasar penyusunan program lanjutan yang lebih terukur.

Tabel 3. Perubahan pemahaman dan ketertarikan peserta sebelum dan sesudah kegiatan

Parameter	Kondisi awal	Kondisi akhir	Interpretasi perubahan
Pemahaman ekspor	Ekspor dipandang rumit dan hanya sesuai bagi perusahaan besar.	Ekspor dipahami sebagai proses bertahap yang dapat dimulai dari kesiapan produk.	Terjadi perubahan kognitif awal mengenai makna dan tahapan ekspor.
Citra produk	Fokus utama masih pada	Peserta mulai mengenali	Kemampuan

	produk dan penjualan lokal.	peran kemasan, foto, label, ukuran, narasi, dan katalog.	mengidentifikasi unsur citra produk meningkat.
Pemanfaatan digital	Media digital belum diposisikan sebagai sarana komunikasi pasar yang terstruktur.	Media digital dipahami untuk promosi, katalog, pelayanan, transaksi, dan pencarian pasar.	Kesadaran terhadap fungsi bisnis digital menguat.
Administrasi dan pasokan	Legalitas, pencatatan, daya simpan, dan kontinuitas belum dianggap sebagai satu kesatuan kesiapan.	Peserta mulai memahami hubungan administrasi, mutu, pasokan, dan kepercayaan pembeli.	Disiplin manajerial mulai terbentuk pada tingkat pemahaman.
Ketertarikan tindak lanjut	Kebutuhan teknis belum dirumuskan secara jelas.	Muncul minat pada klinik produk, katalog digital, legalitas, dan pendampingan ekspor.	Terjadi perubahan afektif berupa peningkatan minat belajar lanjutan.

Tabel 4. Skala dampak langsung dan hasil pemetaan kegiatan

Indikator	Hasil kuantitatif sederhana	Makna
Peserta terjangkau	30 pelaku usaha	Menunjukkan cakupan penerima manfaat langsung kegiatan.
Kelompok produk dipetakan	3 kelompok: bandeng/hasil perikanan, fashion -tekstil, dan makanan ringan	Pemetaan tidak berhenti pada diskusi umum, tetapi dikaitkan dengan jenis produk peserta.
Kategori kendala utama	5 kategori	Prosedur ekspor; citra dan informasi produk; legalitas/administrasi; pemasaran digital; akses pembeli/logistik.
Prioritas tindak lanjut	4 paket pendampingan	Klinik kemasan dan foto; katalog digital; legalitas dan kesiapan ekspor; akses pasar dan logistik.

3.5 Arah pengembangan program berikutnya

Tindak lanjut perlu berbentuk klinik ekspor digital berbasis produk dengan empat paket: kemasan dan foto; narasi dan katalog digital; legalitas, pencatatan, dan kesiapan pasokan; serta komunikasi calon pembeli dan logistik. Model ini memungkinkan peserta menerapkan materi secara langsung sekaligus memperkuat kemampuan SDM sebagai sumber keunggulan usaha [18]-[20].

4. KESIMPULAN

Kegiatan sosialisasi mencapai tujuan sebagai tahap literasi awal bagi 30 pelaku usaha Kota Tarakan. Peserta memperoleh pemahaman mengenai ekspor bertahap, citra produk, pemasaran digital, administrasi, dan kesiapan pasokan. Kendala pada tiga kelompok produk-bandeng/hasil perikanan, fashion dan kerajinan tekstil, serta makanan ringan-berhasil dipetakan ke dalam lima kategori utama. Respons akhir menunjukkan perubahan pemahaman dan peningkatan minat mengikuti pendampingan, tetapi belum dapat dinyatakan sebagai kesiapan teknis ekspor karena belum dilakukan asesmen dan praktik individual per produk. Kemudian terdapat saran pada kegiatan ini berupa Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Perdagangan Kota Tarakan perlu menyelenggarakan klinik produk berbasis tiga sektor dominan. Politeknik Bisnis Kaltara perlu menyiapkan modul, pre-test dan post-test, serta pendampingan per produk. Pelaku usaha perlu menuntaskan kemasan, katalog, legalitas,

pencatatan, dan kontinuitas pasokan. Bea Cukai, lembaga pembiayaan, dan penyedia logistik perlu dilibatkan untuk simulasi prosedur, akses pasar, dan pengiriman.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Pemerintah Kota Tarakan melalui Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Perdagangan Kota Tarakan sebagai penyelenggara kegiatan, kepada Politeknik Bisnis Kaltara atas dukungan dan penugasan tim narasumber, serta kepada 30 pelaku usaha yang berpartisipasi aktif dalam pemaparan, diskusi, pemetaan kendala produk, dan refleksi kegiatan.

DAFTAR PUSTAKA

[1] Pemerintah Kota Tarakan, "Pertumbuhan UKM di Tarakan Tiap Tahun Meningkat," Portal Pemerintah Kota Tarakan, 2024. Available: https://portal.tarakankota.go.id/.

[2] Badan Pusat Statistik Kota Tarakan, "Rilis Publikasi Statistik Daerah Kota Tarakan 2025," BPS Kota Tarakan, 2025. Available: https://tarakankota.bps.go.id/.

[3] Badan Pusat Statistik Kota Tarakan, "Pertumbuhan Ekonomi Kota Tarakan Triwulan I-2025," BPS Kota Tarakan, 2025. Available: https://tarakankota.bps.go.id/.

[4] Badan Pusat Statistik Provinsi Kalimantan Utara, "Ekspor Kalimantan Utara Februari 2026 mencapai USD 97,77 juta dan Impor Februari 2026 mencapai USD 58,88 juta," BPS Provinsi Kalimantan Utara, 2026. Available: https://kaltara.bps.go.id/.

[5] Bank Indonesia, "QRIS Jelajah Indonesia 2025 Dorong Digitalisasi Dengan Wisata Budaya," Bank Indonesia, 2025. Available: https://www.bi.go.id/.

[6] Politeknik Bisnis Kaltara, "Surat Tugas Nomor 323/PBK-DIR/ST/XI/2025 tentang Narasumber Kegiatan Peningkatan Citra Produk Ekspor melalui Sosialisasi Kepada Pelaku Usaha," Tarakan, 2025.

[7] G. Vial, "Understanding digital transformation: A review and a research agenda," J. Strateg. Inf. Syst., vol. 28, no. 2, pp. 118-144, 2019, doi: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.

[8] P. C. Verhoef et al., "Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda," J. Bus. Res., vol. 122, pp. 889-901, 2021, doi: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.

[9] A. Bharadwaj, O. A. El Sawy, P. A. Pavlou, and N. Venkatraman, "Digital business strategy: Toward a next generation of insights," MIS Q., vol. 37, no. 2, pp. 471-482, 2013, doi: 10.25300/MISQ/2013/37.2.3.

[10] S. Kraus, P. Jones, N. Kailer, A. Weinmann, N. Chaparro-Banegas, and N. Roig-Tierno, "Digital transformation: An overview of the current state of the art of research," SAGE Open, vol. 11, no. 3, 2021, doi: 10.1177/21582440211047576.

[11] L. Li, F. Su, W. Zhang, and J. Y. Mao, "Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective," Inf. Syst. J., vol. 28, no. 6, pp. 1129-1157, 2018, doi: 10.1111/isj.12153.

[12] S. Nambisan, "Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship," Entrep. Theory Pract., vol. 41, no. 6, pp. 1029-1055, 2017, doi: 10.1111/etap.12254.

[13] D. J. Teece, G. Pisano, and A. Shuen, "Dynamic capabilities and strategic management," Strateg. Manag. J., vol. 18, no. 7, pp. 509-533, 1997, doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.

[14] K. M. Eisenhardt and J. A. Martin, "Dynamic capabilities: What are they?," Strateg. Manag. J., vol. 21, no. 10-11, pp. 1105-1121, 2000, doi: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E.

[15] G. T. Lumpkin and G. G. Dess, "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance," Acad. Manag. Rev., vol. 21, no. 1, pp. 135-172, 1996, doi: 10.5465/amr.1996.9602161568.

[16] A. Rauch, J. Wiklund, G. T. Lumpkin, and M. Frese, "Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future," Entrep. Theory Pract., vol. 33, no. 3, pp. 761-787, 2009, doi: 10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x.

[17] J. Wiklund and D. Shepherd, "Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach," J. Bus. Ventur., vol. 20, no. 1, pp. 71-91, 2005, doi: 10.1016/j.jbusvent.2004.01.001.

[18] J. B. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage," J. Manag., vol. 17, no. 1, pp. 99-120, 1991, doi: 10.1177/014920639101700108.

[19] P. M. Wright, B. B. Dunford, and S. A. Snell, "Human resources and the resource based view of the firm," J. Manag., vol. 27, no. 6, pp. 701-721, 2001, doi: 10.1177/014920630102700607.

[20] J. E. Delery and D. Roumpi, "Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles?," Hum. Resour. Manag. Rev., vol. 27, no. 1, pp. 1-21, 2017, doi: 10.1016/j.hrmr.2016.09.003.

[21] W. M. Cohen and D. A. Levinthal, "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation," Adm. Sci. Q., vol. 35, no. 1, pp. 128-152, 1990, doi: 10.2307/2393553.

[22] S. A. Zahra and G. George, "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension," Acad. Manag. Rev., vol. 27, no. 2, pp. 185-203, 2002, doi: 10.5465/amr.2002.6587995