

## BUDAYA KREATIVITAS DAN CO-CREATION DALAM STRATEGI MEDIA SOSIAL UKM KREATIF

Abdul Chamid<sup>1</sup>, Wahyu Purno Irawan<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika

E-mail: abdul.chamid@stiemahardhika.ac.id

### *Abstract*

*This study aims to analyze how internal creativity culture and co-creation with external communities interact in shaping effective social media strategies in creative small and medium enterprises (SMEs). Using a qualitative approach with a single case study design at WSB, a figurine-based creative industry SME in Surabaya, data were collected through in-depth interviews with internal and external parties, participant observation, and digital artifact analysis. The findings indicate that WSB internalizes creativity culture through team autonomy, risk tolerance, and collaborative rituals involving all organizational functions. Co-creation mechanisms are implemented systematically with transparent dialogue, early access for the community, and formal recognition of fan contributions that build a sense of ownership and loyalty. The synergy of these two dimensions creates a dynamic capability that orchestrates internal and external ideas into authentic content that is emotionally resonant and adaptive to platform dynamics. Theoretically, this study expands the Resource-Based View perspective by positioning creativity culture and co-creation capacity as dynamic capabilities that transform intangible resources into sustainable competitive advantages. Practically, these results provide recommendations for creative SMEs to develop an inclusive creative ecosystem that positions social media as a strategic asset rather than a mere promotional channel.*

**Keywords:** *Culture of Creativity, Co-Creation, Social Media Strategy, Creative SMEs, Dynamic Capabilities*

### 1. PENDAHULUAN

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) kreatif di Indonesia menghadapi tantangan fundamental untuk mempertahankan relevansi dalam lanskap digital yang ditandai oleh perubahan tren media sosial yang cepat dan persaingan yang semakin ketat (M. Firdaus et al., 2025; Lubis et al., 2025; Manafe et al., 2025). Meskipun adopsi platform digital seperti Instagram, Facebook, dan TikTok telah meluas di kalangan UKM, banyak pelaku usaha masih menganggap aktivitas media sosial sebagai fungsi promosi semata tanpa membangun fondasi kreatif organisasional yang berkelanjutan. Literatur *existing* yang mengandalkan kerangka *Technology Acceptance Model* (TAM) dan *Resource-Based View* (RBV) cenderung fokus pada aspek adopsi teknologi dan alokasi sumber daya, namun kurang menjelaskan bagaimana kreativitas diinternalisasikan sebagai budaya organisasi dan bagaimana *stakeholders* eksternal dilibatkan secara substantif dalam proses kreatif (Alkausar et al., 2025; Windarto et al., 2026). Kondisi ini mengakibatkan strategi media sosial bersifat reaktif terhadap *algoritma platform* dan tren viral, menghasilkan konten yang kurang autentik, sulit membangun diferensiasi merek, dan rentan terhadap stagnasi kreatif. WSB, UKM industri kreatif berbasis *figurine* di Surabaya, menarik untuk dikaji secara mendalam karena menunjukkan praktik keterlibatan komunitas penggemar yang intensif dan konsistensi estetika konten digital yang kuat, mengindikasikan adanya dinamika budaya kreativitas dan *co-creation* yang belum terungkap secara teoritis.

Dalam teori komponensial kreativitasnya mengidentifikasi bahwa produktivitas kreatif organisasi memerlukan kombinasi keahlian domain, keterampilan berpikir kreatif, dan motivasi

intrinsik yang didukung oleh iklim organisasi kondusif (Amabile et al., 2005; Wulani & Nagel, 2023). (Pralhad & Ramaswamy, 2004) kemudian mengembangkan konsep *co-creation* yang menekankan pergeseran dari *value creation* yang dipusatkan pada perusahaan menuju kolaborasi dialogis dengan konsumen melalui pengalaman bersama dan interaksi berkelanjutan. Di bidang media sosial UKM, penelitian sebagian besar berfokus pada aspek teknis seperti frekuensi *posting*, jenis konten, dan metrik *engagement*, termasuk studi sebelumnya tentang WSB yang mengintegrasikan TAM dan RBV untuk menjelaskan adopsi teknologi dan mobilisasi sumber daya internal (Chamid et al., 2025; Sugandini et al., 2019). Namun, masih terdapat kesenjangan signifikan dalam literatur mengenai bagaimana budaya kreativitas internal berinteraksi dengan mekanisme *co-creation* eksternal dalam membentuk strategi media sosial yang berkelanjutan, terutama pada UKM kreatif dengan keterbatasan sumber daya namun kekayaan modal sosial. Oleh karena itu, penelitian ini secara eksplisit mengembangkan studi *existing* dengan memperkenalkan lensa budaya kreativitas organisasional dan *co-creation* untuk menganalisis dinamika strategis yang memungkinkan UKM kreatif mentransformasikan media sosial dari saluran komunikasi menjadi mekanisme penciptaan nilai yang sulit ditiru.

Penelitian ini mengargumentasikan bahwa keunggulan kompetitif UKM kreatif dalam media sosial tidak semata ditentukan oleh adopsi teknologi atau kepemilikan sumber daya, melainkan oleh sinergi antara budaya kreativitas internal dan praktik *co-creation* dengan komunitas eksternal. Budaya kreativitas yang kuat menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk eksperimen berbasis risiko kalkulatif, keterbukaan terhadap kritik konstruktif, dan pemberian otonomi kepada tim dalam proses ideasi konten. Sebaliknya, mekanisme *co-creation* menyediakan aliran ide segar dari komunitas penggemar, validasi sosial yang memperkuat arah kreatif, dan *sense of ownership* yang meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap merek. Interaksi timbal balik antara kedua dimensi ini menghasilkan strategi media sosial yang tidak hanya resonan secara emosional dan estetis tetapi juga adaptif terhadap dinamika platform serta terlindungi dari imitasi pesaing karena keunikan proses kolaboratifnya. Secara teoretis, argumentasi ini memperluas perspektif RBV dengan memposisikan budaya kreativitas dan kapasitas *co-creation* sebagai kemampuan dinamis yang mengubah sumber daya *intangible* berupa pengetahuan tersirat, relasi komunitas, dan narasi merek menjadi keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam ekosistem digital.

Bertolak dari argumentasi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana budaya kreativitas dan *co-creation* berinteraksi dalam membentuk strategi media sosial yang efektif pada UKM kreatif. Secara spesifik, penelitian ini mengidentifikasi dimensi-dimensi budaya kreativitas yang diinternalisasikan dalam organisasi WSB dalam mendukung pengembangan konten digital yang konsisten dan autentik. Selanjutnya, penelitian ini mengeksplorasi mekanisme *co-creation* yang dilakukan WSB dengan melibatkan komunitas penggemar dan pelanggan dalam proses kreatif, mulai dari ideasi hingga evaluasi konten. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal yang diperkaya melalui pengamatan mendalam, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pihak internal (pemilik dan tim kreatif) serta eksternal (pengikut aktif dan kolaborator komunitas), observasi partisipatif dalam sesi *brainstorming* dan produksi konten, serta analisis artefak digital dan dokumen organisasi untuk memastikan triangulasi sumber dan metode. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam memperkaya pemahaman tentang dinamika kreativitas organisasi dalam konteks digitalisasi UKM serta memberikan rekomendasi praktis bagi pelaku usaha kreatif dalam membangun ekosistem kreatif yang melibatkan komunitas secara berkelanjutan.

## 2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma konstruktivis-interpretif dan desain studi kasus tunggal pada WSB, UKM industri kreatif berbasis *figurine* di Surabaya, untuk menginvestigasi secara mendalam fenomena kompleks mengenai budaya kreativitas dan *co-creation* dalam strategi media sosial. Pemilihan informan dilakukan secara *purposive sampling* dengan kriteria terlibat langsung dalam proses kreatif konten media sosial minimal satu tahun, menghasilkan 8-12 informan yang terbagi dalam pihak internal (pemilik, tim kreatif, dan tim marketing) serta pihak eksternal (pengikut aktif dan kolaborator komunitas) untuk memperoleh perspektif komprehensif. Penelitian dilaksanakan selama tiga bulan di kantor dan *workshop* produksi WSB serta pada platform media sosial resmi perusahaan, dengan intensitas kunjungan lapangan dua hingga tiga kali per minggu dan *monitoring* digital harian untuk menangkap dinamika interaksi *real-time*. Pengumpulan data menggunakan tiga teknik triangulasi, yaitu wawancara mendalam semi-terstruktur yang direkam audio dan ditranskripsi verbatim, observasi partisipatif dalam sesi *brainstorming* dan produksi konten dengan dokumentasi *field notes*, serta analisis dokumen dan artefak digital meliputi *storyboard*, *draft* konten, dan arsip interaksi media sosial. Peneliti berposisi sebagai *participant-observer* yang memanfaatkan pemahaman kontekstual dari studi sebelumnya pada WSB sekaligus melakukan *bracketing* melalui jurnal reflektif untuk menjaga objektivitas interpretasi.

Seluruh data mentah diubah menjadi transkripsi tertulis dan dikelompokkan dalam basis data kualitatif untuk dianalisis menggunakan analisis tematik dengan pendekatan induktif-deduktif yang mengombinasikan kode yang muncul dari data dengan konsep teoretis budaya kreativitas dan *co-creation*. Proses analisis dilakukan secara iteratif meliputi pembacaan menyeluruh data, pembentukan kode awal, pengelompokan kode ke dalam kategori, penyusunan tema utama, serta interpretasi teoretis yang dihubungkan dengan kerangka konseptual penelitian. Untuk memastikan keabsahan hasil, kredibilitas dijamin melalui triangulasi sumber dan metode, *transferability* diupayakan dengan *thick description* konteks WSB secara komprehensif, dan *dependability* dijaga melalui audit trail yang mendokumentasikan seluruh jejak proses penelitian. Konfirmabilitas dicapai dengan teknik *member checking* yang mengembalikan hasil interpretasi kepada informan representatif untuk verifikasi akurasi, sementara reflektivitas peneliti didokumentasikan dalam jurnal pribadi yang mencatat bias potensial dan perkembangan pemahaman selama penelitian berlangsung. Penghentian pengumpulan data dilakukan berdasarkan prinsip *saturation*, yaitu ketika tidak ditemukan informasi baru yang signifikan mengenai dimensi budaya kreativitas dan mekanisme *co-creation* dalam strategi media sosial WSB.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Dimensi Budaya Kreativitas Internal WSB

#### *Otonomi dan Eksperimen sebagai Fondasi Kreativitas*

"Kita nggak pernah takut coba format baru, yang penting sesuai sama karakter WSB," ungkap salah satu tim kreatif WSB dalam wawancara mendalam, mengindikasikan adanya otonomi yang signifikan dalam proses ideasi konten media sosial yang tidak terikat oleh standar operasional baku. Temuan ini sejalan dengan komponen *creative-thinking skills* dan *intrinsic motivation* dalam teori kreativitas yang menekankan bahwa kebebasan eksplorasi dan motivasi internal merupakan pendorong utama inovasi organisasional, terutama dalam industri kreatif yang bergantung pada orisinalitas (Amabile et al., 2005; Cromwell et al., 2023). Berbeda dengan temuan (Morais et al., 2021; Radicic & Petković, 2023) yang menyoroti UKM cenderung menggunakan *tools* digital secara konvensional dan terstandarisasi, WSB menunjukkan bahwa budaya kreativitas yang kuat memungkinkan organisasi melampaui fungsi

teknis media sosial menuju penciptaan konten yang autentik dan diferensiatif. Argumen ini diperkuat oleh pengakuan pemilik WSB bahwa "*kesalahan dalam konten itu bagian dari belajar, yang penting jangan diulangi tanpa refleksi,*" mengindikasikan adanya *psychological safety* yang esensial untuk kreativitas berkelanjutan. Observasi partisipatif dalam sesi *brainstorming* mingguan menunjukkan tim kreatif bebas mengusulkan konsep konten yang terkadang konvensional hingga ekstrem, dengan evaluasi bersama daripada hierarkis, menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk eksperimen berbasis risiko kalkulatif.

### ***Toleransi Risiko dan Ritual Kreatif***

Budaya kreativitas WSB tidak hanya tercermin dalam kebebasan ideasi tetapi juga dalam ritual organisasi yang secara sengaja dirancang untuk merangsang kreativitas, seperti sesi *mood board* kolaboratif setiap awal bulan yang melibatkan seluruh tim termasuk staf non-kreatif. Ritual ini mengilustrasikan komponen *expertise* dalam teori (Amabile et al., 2005), di mana pengetahuan domain dari berbagai fungsi organisasi diintegrasikan untuk memperkaya perspektif kreatif, sejalan dengan temuan (Cristache et al., 2025; Kemp et al., 2021) tentang pentingnya *storytelling* dalam membangun koneksi emosional merek. Namun, yang membedakan WSB adalah bahwa ritual kreatifnya tidak bersifat eksklusif melainkan inklusif, di mana staf administrasi dan marketing juga diajak berkontribusi ide visual, menciptakan *cross-functional creativity* yang jarang ditemukan pada UKM dengan struktur sederhana. Hasil wawancara dengan tim marketing mengungkapkan bahwa "*kadang ide paling bagus justru dari yang nggak punya background desain, karena mereka lihat dari sudut pandang penggemar,*" memperkuat argumen bahwa budaya kreativitas WSB melampaui kompetensi individual menjadi sistem organisasional yang terstruktur. Praktik ini secara signifikan memperluas pemahaman tentang bagaimana UKM dengan sumber daya terbatas dapat mengembangkan *creative organizational climate* yang tidak kalah dengan perusahaan besar, mengubah keterbatasan menjadi keunggulan fleksibilitas.

### **Mekanisme Co-Creation dengan Komunitas**

#### ***Dialog dan Akses sebagai Pilar Co-Creation***

Observasi partisipatif dalam *event* komunitas tahunan WSB menunjukkan mekanisme *feedback loop* yang sistematis, di mana komentar, kritik, dan konten dari penggemar tidak hanya direspons secara reaktif tetapi didokumentasikan dalam *mood board* digital sebagai referensi ide untuk siklus konten berikutnya. Praktik ini mengilustrasikan transisi dari *firm-centric* menuju *stakeholder-centric value creation* sebagaimana dikonseptualisasikan (Liyanawatta & Teo, 2026; Prahalad & Ramaswamy, 2004) dalam kerangka DART (*Dialogue, Access, Risk assessment, Transparency*), di mana konsumen tidak lagi dianggap sebagai penerima pasif melainkan mitra aktif dalam penciptaan nilai. Berbeda dengan temuan (Le & Scaringella, 2025; Ooms et al., 2015) yang menyoroti keterbatasan UKM dalam menyerap pengetahuan eksternal melalui media sosial karena kapasitas absorptif yang rendah, WSB menunjukkan *absorptive capacity* yang tinggi dengan mengonversi interaksi komunitas menjadi aset intelektual yang terstruktur dan terdokumentasi. Klaim ini diperkuat oleh pengakuan tim marketing WSB bahwa "*kita punya grup chat khusus dengan 20 fans paling aktif, mereka yang pertama tahu konsep baru dan suka kasih masukan jujur sebelum kita rilis ke publik,*" mengindikasikan adanya mekanisme *early access* dan *transparent dialogue* yang membangun kepercayaan bilateral. Kemampuan WSB dalam mengelola *access* ini secara selektif namun inklusif menunjukkan tingkat kedewasaan dalam *co-creation* yang melampaui sekadar *crowdsourcing* ide menjadi *partnership* strategis dengan komunitas.

#### ***User-Generated Content dan Sense of Ownership***

Analisis artefak digital menemukan bahwa konten dengan *engagement* tertinggi di platform WSB secara konsisten melibatkan elemen yang diusulkan atau dibuat oleh komunitas,

seperti seri *figurine* edisi terbatas yang terinspirasi dari *fan art* populer dengan kredit eksplisit kepada kreator asli. Praktik *attribution* ini mengilustrasikan prinsip *transparency* dalam kerangka *co-creation* (Ertz, 2024; Prahalad & Ramaswamy, 2004) yang sering terabaikan dalam praktik UKM, di mana konten komunitas sering diadopsi tanpa pengakuan formal. Temuan ini sejalan dengan argumentasi (Ahmad et al., 2024) tentang *authenticity* sebagai senjata strategis dalam membangun loyalitas merek di media sosial, namun WSB menunjukkan bahwa autentisitas tidak hanya bersifat retorik melainkan terstruktur dalam mekanisme organisasional. Wawancara dengan penggemar aktif mengungkapkan bahwa "*senang banget karya kita dihargai sama WSB, jadi makin semangat buat kontribusi ide,*" memperkuat argumen bahwa *co-creation* yang diakui secara formal membangun *sense of ownership* yang meningkatkan loyalitas dan mengurangi *free-riding* dalam partisipasi komunitas. Mekanisme ini secara fundamental mengubah dinamika media sosial dari komunikasi satu arah menjadi ekosistem kreatif yang saling memperkaya, di mana komunitas bukan lagi *audiens* melainkan *prosumer* yang terintegrasi dalam rantai nilai kreatif WSB.

### **Sinergi Budaya Kreativitas-Co-Creation dalam Strategi Media Sosial**

#### ***Integrasi Dinamis sebagai Kapabilitas Strategis***

Analisis mendalam terhadap proses produksi konten unggulan WSB mengungkapkan pola sinergis yang sistematis, di mana konten dengan performa terbaik selalu mengombinasikan visi estetika internal dengan elemen yang diusulkan komunitas, namun dieksekusi dengan standar desain profesional yang tidak dapat ditiru oleh kontributor eksternal. Proses ini mengilustrasikan *dynamic capability* sebagaimana dikemukakan (F. Firdaus et al., 2025; Teece, 2007), di mana organisasi mampu mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal serta eksternal untuk merespons perubahan lingkungan yang cepat dan tidak pasti. Pengembangan ini secara signifikan memperluas temuan artikel sebelumnya tentang WSB (Chamid et al., 2025) yang mengidentifikasi adopsi media sosial berdasarkan TAM dan RBV, namun belum menjelaskan proses mikro melalui mana sumber daya internal dan eksternal diorkestrasikan secara dinamis dalam praktik harian. Argumen sentral penelitian ini adalah bahwa keunggulan kompetitif WSB tidak terletak pada kepemilikan sumber daya kreatif atau teknologi semata, melainkan pada kapasitas organisasi untuk menciptakan *creative ecosystem* yang mengalirkan ide dari berbagai sumber, menyaring melalui lensa estetika merek yang konsisten, dan mengkonversinya menjadi konten yang resonan secara emosional. Kemampuan ini bersifat *path-dependent* dan *socially complex*, sehingga sulit ditiru oleh pesaing meskipun memiliki akses teknologi dan platform yang identik, memperkuat posisinya sebagai keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam kerangka RBV (Barney et al., 2001; Madhani, 2009).

#### ***Adaptasi Platform dan Keberlanjutan Strategis***

Observasi *longitudinal* selama periode penelitian menunjukkan bahwa WSB mampu beradaptasi dengan perubahan algoritma dan tren platform tanpa mengorbankan identitas merek, berkat sinergi antara budaya kreativitas internal yang fleksibel dan *intelligence* komunitas eksternal yang responsif. Ketika TikTok mengalami pergeseran tren dari konten edukatif ke *entertainment*, WSB tidak secara reaktif mengikuti tren melainkan mengadakan diskusi internal yang diperkaya dengan *polling* komunitas untuk menemukan format yang sesuai dengan nilai merek namun relevan dengan platform. Praktik ini mengkonfirmasi temuan (Ardiles & Yasri, 2025; He et al., 2017) tentang pentingnya *absorptive capacity* dalam adopsi media sosial UKM, namun menambahkan dimensi bahwa kapasitas absorptif yang efektif memerlukan fondasi budaya kreativitas yang mampu menerjemahkan pengetahuan eksternal menjadi inovasi yang koheren dengan identitas organisasi. Pengakuan pemilik WSB bahwa "*kita nggak ikut-ikutan tren yang nggak sesuai DNA kita, tapi kita juga nggak kaku, caranya ya*

*diskusi sama tim dan tanya komunitas,"* mengilustrasikan keseimbangan strategis antara konsistensi merek dan adaptasi dinamis yang menjadi ciri *dynamic capability*. Sinergi budaya kreativitas dan *co-creation* ini pada akhirnya memposisikan media sosial bukan sebagai saluran promosi melainkan sebagai *strategic asset* yang terus berevolusi seiring dengan evolusi komunitas dan platform, menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak hanya berkelanjutan tetapi juga semakin memperdalam *moat* diferensiasi seiring waktu.

#### 4. KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa keunggulan kompetitif UKM kreatif dalam media sosial tidak semata ditentukan oleh adopsi teknologi atau kepemilikan sumber daya, melainkan oleh sinergi antara budaya kreativitas internal dan praktik *co-creation* dengan komunitas eksternal yang saling memperkuat secara dinamis. Temuan pada WSB mengilustrasikan bahwa budaya kreativitas yang diinternalisasikan melalui otonomi tim, toleransi risiko, dan ritual kreatif kolaboratif menciptakan fondasi organisasional yang memungkinkan penyerapan dan orkestrasi ide dari komunitas penggemar secara efektif. Mekanisme *co-creation* yang terstruktur dengan dialog transparan, akses dini, dan pengakuan formal terhadap kontribusi komunitas pada gilirannya memperkaya sumber ide, memvalidasi arah kreatif, dan membangun loyalitas yang sulit ditiru oleh pesaing. Secara teoretis, penelitian ini memperluas integrasi TAM dan RBV dalam artikel sebelumnya dengan memperkenalkan dimensi prosedural kreativitas dan *co-creation* sebagai *dynamic capabilities* yang mengubah sumber daya intangibel menjadi keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam ekosistem digital. Secara praktis, hasil ini memberikan rekomendasi bagi UKM kreatif untuk mengembangkan budaya eksperimen yang terstruktur, membangun mekanisme *feedback loop* sistematis dengan komunitas, dan memposisikan media sosial sebagai *strategic asset* daripada saluran promosi semata.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada fokus studi kasus tunggal yang membatasi generalisasi temuan ke konteks UKM kreatif lainnya dengan karakteristik berbeda, sehingga penelitian masa depan disarankan menggunakan desain multi-kasus atau pendekatan kuantitatif untuk menguji validitas model yang diusulkan. Pengembangan lebih lanjut juga dapat mengeksplorasi peran teknologi emergen seperti kecerdasan buatan dalam memperkuat atau menggantikan mekanisme *co-creation* manual yang ditemukan pada WSB. Peneliti mengucapkan terima kasih kepada pihak manajemen dan seluruh tim WSB atas keterbukaan dan kesediaannya berpartisipasi dalam penelitian ini, serta kepada para informan komunitas penggemar yang dengan antusias membagikan pengalaman dan perspektif *co-creation* mereka. Apresiasi juga disampaikan kepada rekan-rekan dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika atas masukan kritis dalam penyempurnaan artikel ini. Harapan peneliti, temuan ini dapat menginspirasi UKM kreatif lainnya untuk membangun ekosistem kreatif yang inklusif dan berkelanjutan dalam menghadapi dinamika persaingan digital yang semakin kompleks.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, S., Liang, L., Iqbal, A., & Sarki, I. (2024). Authenticity as a Strategic Weapon: Navigating the Social Media Battlefield to Enhance Brand Loyalty. *Review of Marketing Science*, 22. <https://doi.org/10.1515/roms-2023-0118>
- Alkausar, B., Soemarsono, P., Wulandari, A., Pangesti, N., & Pertiwi, A. (2025). The role of technology adoption in the relationship between MAP and MSMEs financial performance based on the resource-based view theory. *Journal of Multiperspectives on*

- Accounting Literature*, 3, 87–102. <https://doi.org/10.22219/jameela.v3i2.40845>
- Amabile, T., Barsade, S., Mueller, J., & Staw, B. (2005). Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, 50. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367>
- Ardiles, A., & Yasri, Y. (2025). The Effect of Entrepreneurial Orientation on SME Performance: The Role of Social Media Usage and Absorptive Capacity. *Indonesian Journal of Advanced Research*, 4, 2481–2498. <https://doi.org/10.55927/ijar.v4i11.15724>
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. (2001). The Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 27. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Chamid, A., Irawan, W. P., & Emmywati. (2025). Exploring Social Media Strategies For Enhancing Competitiveness In SMEs: A Case Study Of CV Wunggul Sejahtera Bersama. *Faculty of Economic and Business Wijaya Kusuma Surabaya University*, No. 2 (202).
- Cristache, N., Croitoru, G., & Florea, N. V. (2025). The influence of knowledge management on innovation and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(5), 100793. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100793>
- Cromwell, J. R., Haase, J., & Vladova, G. (2023). The creative thinking profile: Predicting intrinsic motivation based on preferences for different creative thinking styles. *Personality and Individual Differences*, 208, 112205. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112205>
- Ertz, M. (2024). Co-Creation. *Encyclopedia*, 4, 137–147. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4010012>
- Firdaus, F., Dewi, S., & Suryadi, N. (2025). DYNAMIC CAPABILITY DI ERA DIGITAL DAN KEBERLANJUTAN: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW ATAS DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 4(12), 4407–4422. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v4i12.3705>
- Firdaus, M., Manafe, L., & Wulansari, C. (2025). Transformative Strategies: Digital Marketing's Impact on the Manufacturing Sector's Competitive Edge. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4, 4423–4431. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1247>
- He, W., Wang, F.-K., Chen, Y., & Zha, S. (2017). An exploratory investigation of social media adoption by small businesses. *Information Technology & Management*, 18(2), 149–160. <https://doi.org/10.1007/S10799-015-0243-3>
- Kemp, E., Porter III, M., Anaza, N., & Min, D.-J. (2021). The impact of storytelling in creating firm and customer connections in online environments. *Journal of Research in Interactive Marketing, ahead-of-p*. <https://doi.org/10.1108/JRIM-06-2020-0136>
- Le, S. T. K., & Scaringella, L. (2025). Scarcity, absorptive capacity, and social networking — Antecedents of self-constructed innovation in Vietnamese SMEs? *International Journal*

- of *Innovation Studies*, 9(4), 366–382.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijis.2025.07.001>
- Liyanawatta, T., & Teo, M. (2026). Stakeholder-Centred Value Creation Framework for Advancing Circular Economy Practices in the Construction Industry: A Systematic Review. *Buildings*, 16(9). <https://doi.org/10.3390/buildings16091652>
- Lubis, U., Wulandari, N., Wahyudi, I., Widiyanto, A., Wibowo, E., Hakim, L., Apriyansyah, B., Hardiati, N., Swastika, A., & Meyzia, B. (2025). Digital marketing strategies in expanding the market for MSME creative products in Indonesia—state of art. *Frontiers in Communication*, 10. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1647391>
- Madhani, D. P. (2009). Resource Based View (RBV) of Competitive Advantages: Importance, Issues and Implications. *Pankaj M Madhani*.
- Manafe, L., Puspitasari, F., & Fatchurrohman, M. (2025). Enhancing Online Shopping: Factors Influencing Repurchase Intentions Among University Students. *International Journal of Economics, Business, and Entrepreneurship*, 8, 168–187. <https://doi.org/10.23960/ijebe.v8i2.366>
- Morais, E. P., Cunha, C. R., & Santos, A. (2021). *Understanding the Value of Digital Marketing Tools for SMEs* (pp. 769–779). Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-33-4183-8\\_62](https://doi.org/10.1007/978-981-33-4183-8_62)
- Ooms, W., Bell, J., & Kok, R. (2015). Use of Social Media in Inbound Open Innovation: Building Capabilities for Absorptive Capacity. *Creativity and Innovation Management*, 24. <https://doi.org/10.1111/caim.12105>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Radicic, D., & Petković, S. (2023). Impact of digitalization on technological innovations in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Technological Forecasting and Social Change*, 191, 122474. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122474>
- Sugandini, D., Irhas, M., Yuni, E., Rahajeng, I., Esti, A., & Rahmawati, D. (2019). *PEMASARAN DIGITAL : ADOPSI MEDIA SOSIAL PADA UKM*.
- 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/https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Windarto, A., Arif, Wisma, I., Rozi, M., Salim, A., Novi, Lestari, P., Wardha, Moh, N., Faizin, Sumiati, Prastiono, S., Nur, A., Mega, R., Ningtyas, N., Basith, R., Khan, F., Setyawati, D., Nur, S., & Manajemen, S. (2026). *MANAJEMEN UMKM DAN KEWIRAUSAHAAN* (p. 223).
- Wulani, F., & Nagel, P. J. F. (2023). Job performance of administrative employee in surabaya: the role of work environment and career development. *Research In Management and*

*Accounting*, 6(1), 1–10. <https://doi.org/10.33508/rima.v6i1.4245>