

**DIGITAL TRANSFORMATION IN LOCAL CULINARY BUSINESS
DEVELOPMENT: A CASE STUDY OF J'PASTRY**

**TRANSFORMASI DIGITAL DALAM PENGEMBANGAN USAHA KULINER
LOKAL: STUDI KASUS J'PASTRY**

Felicia Joyvina Visony

Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Surabaya

felijoyvina@gmail.com

ABSTRACT

Digital transformation has become an important strategy for micro, small, and medium enterprises (MSMEs) in responding to competition and changes in consumer behavior in the digital era, particularly in the culinary sector. This study aims to analyze the implementation of digital transformation in the local culinary business J'Pastry and its impact on marketing, service quality, and business management. The research employs a descriptive qualitative method with a source triangulation approach to enhance data validity. Data collection was conducted through in-depth interviews with five informants, consisting of one business owner, two long-term customers, and two new customers, and was supported by direct observation of J'Pastry's digital activities, such as the use of social media and digital payment systems. The results indicate that digital transformation has led to significant changes in the development of J'Pastry. The use of social media as a promotional tool has increased business visibility, expanded market reach, and attracted new customers. The implementation of cashless payment systems has improved service efficiency and customer convenience, while digital business records have assisted the owner in managing operations and making more informed decisions. Despite challenges related to content consistency and production capacity, digital transformation has overall enhanced J'Pastry's competitiveness and business sustainability.

Keywords: *Digital Transformation, Culinary Msmes, Digital Marketing, Service Quality, J'Pastry*

ABSTRAK

Transformasi digital menjadi strategi penting bagi usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) dalam menghadapi persaingan dan perubahan perilaku konsumen di era digital, khususnya pada sektor kuliner. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan transformasi digital pada usaha kuliner lokal J'Pastry serta dampaknya terhadap aspek pemasaran, pelayanan, dan pengelolaan usaha. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan triangulasi sumber untuk meningkatkan validitas data. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan lima informan yang terdiri dari satu pemilik usaha, dua pelanggan lama, dan dua pelanggan baru, serta didukung oleh observasi langsung terhadap aktivitas digital J'Pastry, seperti penggunaan media sosial dan sistem pembayaran digital. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital memberikan perubahan yang signifikan terhadap perkembangan usaha J'Pastry. Pemanfaatan media sosial sebagai sarana promosi mampu meningkatkan visibilitas usaha, memperluas jangkauan pasar, dan menarik pelanggan baru. Penerapan sistem pembayaran non-tunai meningkatkan efisiensi pelayanan dan kenyamanan konsumen, sementara pencatatan usaha secara digital membantu pemilik dalam pengelolaan usaha dan pengambilan keputusan yang lebih terarah. Meskipun terdapat kendala dalam konsistensi konten dan kapasitas produksi, transformasi digital secara keseluruhan mampu meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha J'Pastry.

Kata Kunci: Transformasi Digital, UMKM Kuliner, Pemasaran Digital, Pelayanan, J'Pastry

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah membawa perubahan yang signifikan dalam berbagai sektor ekonomi, termasuk sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Digitalisasi mendorong perubahan cara pelaku usaha

menjalankan aktivitas bisnis, mulai dari proses produksi, pemasaran, hingga pelayanan kepada konsumen. Dalam konteks persaingan usaha yang semakin ketat dan dinamis, transformasi digital menjadi salah satu strategi penting bagi UMKM untuk mempertahankan keberlangsungan usaha dan

meningkatkan daya saing (Vial, 2019; OECD, 2021). UMKM yang mampu beradaptasi dengan teknologi digital cenderung memiliki fleksibilitas lebih tinggi dalam menghadapi perubahan pasar dan perilaku konsumen.

Transformasi digital didefinisikan sebagai proses integrasi teknologi digital ke dalam seluruh aspek kegiatan bisnis yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional, menciptakan nilai tambah, serta membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Vial, 2019). Transformasi ini tidak hanya berkaitan dengan penggunaan perangkat teknologi, tetapi juga mencakup perubahan pola pikir, strategi bisnis, serta budaya kerja pelaku usaha (Westerman et al., 2014). Dalam konteks UMKM, transformasi digital sering kali diwujudkan melalui pemanfaatan media sosial, platform pemasaran digital, sistem pembayaran non-tunai, serta pencatatan usaha berbasis digital (Priyono et al., 2020; Kraus et al., 2021).

Digitalisasi memberikan peluang bagi UMKM untuk mengakses pasar yang lebih luas tanpa batasan geografis, menjangkau konsumen secara langsung, serta merespons perubahan permintaan pasar dengan lebih cepat dan efisien (OECD, 2021; Rahayu & Day, 2017). Pemanfaatan teknologi digital juga memungkinkan UMKM untuk membangun hubungan yang lebih dekat dengan konsumen melalui komunikasi dua arah yang berkelanjutan (Kotler et al., 2017).

Pada sektor kuliner, transformasi digital memiliki peran yang semakin penting seiring dengan perubahan perilaku konsumen. Konsumen saat ini cenderung mencari informasi produk melalui media sosial, melihat ulasan pelanggan lain, melakukan pemesanan secara daring, serta memilih metode pembayaran non-tunai (Kotler et al., 2017; Wardhana, 2015). Media sosial

seperti Instagram menjadi sarana utama bagi UMKM kuliner untuk menampilkan visual produk, membangun citra merek, dan meningkatkan minat beli konsumen (Febriyanto & Arisandi, 2018; Kurniawan & Fauzan, 2021).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa UMKM kuliner yang mengadopsi teknologi digital memiliki tingkat ketahanan usaha yang lebih tinggi dibandingkan UMKM yang masih menggunakan metode konvensional. Digitalisasi terbukti mampu meningkatkan efektivitas promosi, memperluas jangkauan pasar, memperkuat hubungan dengan konsumen, serta mendukung pengelolaan usaha yang lebih efisien dan berbasis data (Nambisan et al., 2019; Li et al., 2018; Soto-Acosta, 2020).

J'Pastry merupakan usaha kuliner lokal yang berlokasi di Kota Surabaya dan berdiri pada tahun 2024, bergerak di bidang produksi brownies, brownies ice cream, serta pudding karakter. Berdasarkan hasil wawancara awal dengan pemilik J'Pastry, pada tahap awal operasional usaha ini memanfaatkan teknologi digital secara sangat terbatas, yaitu hanya berupa unggahan foto produk yang tidak terjadwal, tanpa perencanaan konten, tanpa analisis interaksi, serta belum memanfaatkan fitur promosi digital secara optimal. Kondisi tersebut menyebabkan jangkauan konsumen masih terbatas pada lingkungan sekitar, tingkat interaksi dengan pelanggan rendah, serta sebagian besar penjualan hanya mengandalkan pembelian langsung dan promosi dari mulut ke mulut. Pemilik usaha menyatakan bahwa pada fase ini pertumbuhan usaha berjalan lambat dan sulit menjangkau konsumen baru, sejalan dengan temuan Setiawan dan Pratama (2020) mengenai

keterbatasan UMKM yang belum terdigitalisasi.

Seiring meningkatnya persaingan usaha kuliner dan perubahan perilaku konsumen yang semakin digital, J'Pastry mulai menerapkan transformasi digital secara bertahap melalui pemanfaatan media sosial sebagai sarana promosi utama, keikutsertaan dalam event bazar yang didukung promosi digital, serta penggunaan sistem pembayaran non-tunai seperti QRIS dan e-wallet (Hidayat & Yunus, 2019). Fenomena ini menarik untuk dikaji lebih lanjut karena mencerminkan proses transformasi digital pada UMKM kuliner lokal secara nyata dan kontekstual.

Untuk memastikan keabsahan dan kredibilitas data, penelitian ini menggunakan metode triangulasi, yaitu teknik pemeriksaan validitas data dengan memanfaatkan berbagai sumber, metode, dan perspektif (Denzin, 2012; Creswell & Poth, 2018). Dalam penelitian ini, triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara pemilik usaha, pelanggan lama, pelanggan baru, serta hasil observasi langsung terhadap aktivitas digital J'Pastry. Pendekatan ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih objektif dan komprehensif mengenai dampak transformasi digital terhadap pengembangan usaha J'Pastry.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan transformasi digital pada usaha J'Pastry serta mengkaji dampaknya terhadap pengembangan usaha, efisiensi operasional, dan daya saing sebagai UMKM kuliner lokal.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk menggambarkan secara mendalam

penerapan transformasi digital pada usaha J'Pastry sebagai UMKM kuliner lokal. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggali pengalaman, persepsi, serta strategi pemilik usaha dalam mengadopsi teknologi digital dan memahami perubahan yang terjadi setelah digitalisasi diterapkan secara kontekstual dan menyeluruh. Pendekatan ini relevan untuk meneliti fenomena transformasi digital pada UMKM yang bersifat dinamis dan sangat dipengaruhi oleh pengalaman langsung pelaku usaha (Creswell & Poth, 2021; Saunders et al., 2023).

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dan observasi langsung dengan menerapkan metode triangulasi sumber untuk meningkatkan validitas dan kredibilitas data penelitian. Triangulasi sumber digunakan untuk membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan sehingga temuan penelitian menjadi lebih objektif dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Flick, 2022). Wawancara mendalam dilakukan dengan pemilik J'Pastry sebagai informan utama guna memperoleh informasi mengenai kondisi awal usaha sebelum digitalisasi, proses penerapan transformasi digital, pemanfaatan media sosial dan sistem pembayaran digital, serta dampaknya terhadap pemasaran dan pengelolaan usaha. Untuk memperkaya data, wawancara juga dilakukan kepada konsumen yang terdiri dari konsumen lama dan konsumen baru yang telah merasakan perubahan sebelum dan sesudah transformasi digital diterapkan. Pelibatan berbagai sumber informan ini bertujuan untuk memperoleh sudut pandang yang beragam terkait perubahan kualitas pelayanan, kemudahan transaksi, dan efektivitas pemasaran digital pada UMKM kuliner (OECD, 2021; Nambisan et al., 2022).

Selain wawancara, observasi langsung dilakukan terhadap aktivitas digital J'Pastry, meliputi unggahan konten media sosial, pola interaksi dengan konsumen, serta penerapan sistem pembayaran digital dalam transaksi. Observasi dilakukan untuk mengonfirmasi kesesuaian antara pernyataan informan dengan praktik nyata yang terjadi di lapangan, sehingga data yang diperoleh tidak hanya bersifat subjektif, tetapi juga didukung oleh bukti empiris yang dapat diamati secara langsung (Knafllic, 2021). Data hasil wawancara dan observasi kemudian dianalisis secara triangulatif guna memastikan konsistensi dan keabsahan temuan penelitian.

Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif dengan menafsirkan dan membandingkan data hasil wawancara serta observasi untuk menggambarkan proses transformasi digital dan perubahan yang terjadi pada aspek pemasaran, pelayanan, dan pengelolaan usaha J'Pastry. Melalui penerapan metode triangulasi dan pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai peran transformasi digital sebagai strategi pengembangan UMKM kuliner lokal dalam menghadapi persaingan di era ekonomi digital (Vial, 2021; Westerman et al., 2023; Kotler et al., 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian hasil dan pembahasan ini disusun untuk menjawab tujuan penelitian, yaitu menganalisis bagaimana penerapan transformasi digital mampu mengubah pola pemasaran, pelayanan, dan pengelolaan usaha J'Pastry sebagai UMKM kuliner lokal. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan pemilik J'Pastry, wawancara kepada konsumen, serta

observasi langsung terhadap aktivitas usaha, ditemukan bahwa transformasi digital memberikan perubahan yang nyata dan signifikan terhadap cara usaha dijalankan. Temuan ini menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi digital tidak hanya berfungsi sebagai alat pendukung, tetapi telah menjadi bagian penting dalam strategi pengembangan usaha J'Pastry.

Sebelum menerapkan transformasi digital secara aktif, J'Pastry menjalankan kegiatan pemasaran secara sederhana dan belum terstruktur. Pemilik usaha menjelaskan bahwa promosi hanya dilakukan dengan mengunggah foto produk tanpa strategi konten yang jelas, sehingga interaksi dengan konsumen masih terbatas dan bersifat pasif. Pada fase ini, J'Pastry lebih bergantung pada pesanan yang datang secara spontan dan promosi dari mulut ke mulut, yang menyebabkan jangkauan pasar relatif sempit dan pertumbuhan usaha berjalan lambat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keterbatasan pemanfaatan teknologi digital berdampak langsung pada rendahnya visibilitas usaha dan lemahnya daya saing di tengah meningkatnya jumlah UMKM kuliner sejenis.

Seiring dengan meningkatnya persaingan usaha kuliner dan perubahan perilaku konsumen yang semakin akrab dengan platform digital, pemilik J'Pastry mulai menyadari pentingnya pemanfaatan teknologi digital sebagai strategi pengembangan usaha. Transformasi digital kemudian dilakukan secara bertahap dengan menjadikan media sosial, khususnya Instagram, sebagai sarana utama promosi dan komunikasi dengan konsumen. Berdasarkan hasil wawancara, pemilik usaha menyampaikan bahwa konten yang diunggah tidak lagi terbatas pada foto produk, tetapi mencakup proses

pembuatan, keikutsertaan dalam event bazar, serta aktivitas interaksi langsung dengan pelanggan. Perubahan jenis konten ini bertujuan untuk meningkatkan kedekatan emosional dengan konsumen serta membangun kepercayaan terhadap kualitas produk yang ditawarkan.

Selama mengikuti event bazar, J'Pastry secara konsisten membuat unggahan dan story yang menampilkan suasana penjualan, produk yang tersedia, serta respons konsumen di lokasi. Pemilik usaha menyatakan bahwa banyak konsumen datang ke booth bazar setelah mengetahui informasi dari media sosial, bahkan terdapat pelanggan yang sebelumnya belum pernah mengenal J'Pastry. Temuan ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan dua konsumen baru yang menyatakan bahwa mereka mengenal J'Pastry pertama kali melalui unggahan media sosial dan promosi digital selama bazar berlangsung. Hal ini menunjukkan bahwa pemasaran digital mampu memperluas jangkauan pasar serta menarik konsumen baru, yang secara tidak langsung berdampak pada peningkatan omzet usaha.

Transformasi digital juga membawa perubahan pada cara J'Pastry membangun hubungan dengan konsumen. Interaksi yang sebelumnya hanya terjadi pada saat transaksi kini berkembang menjadi komunikasi dua arah yang berkelanjutan melalui media sosial. Pemilik usaha menjelaskan bahwa konsumen sering memberikan pertanyaan, ulasan, dan testimoni melalui pesan langsung maupun kolom komentar. Informasi tersebut kemudian digunakan sebagai bahan evaluasi untuk meningkatkan kualitas produk dan pelayanan. Hasil wawancara dengan dua pelanggan lama menunjukkan bahwa setelah transformasi digital, mereka menjadi lebih sering melakukan pembelian karena merasa lebih dekat

dengan usaha serta lebih mudah memperoleh informasi terkait produk dan promo. Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi digital berperan dalam meningkatkan loyalitas pelanggan lama sekaligus menarik pelanggan baru.

Selain pada aspek pemasaran, perubahan nyata akibat transformasi digital juga terlihat pada sistem transaksi dan pelayanan. Berdasarkan hasil wawancara, sebelum menerapkan pembayaran digital, J'Pastry masih mengandalkan transaksi tunai yang sering menimbulkan kendala, seperti keterbatasan uang kembalian dan proses pembayaran yang memakan waktu, terutama saat jumlah pembeli meningkat. Setelah mengadopsi sistem pembayaran digital seperti QRIS dan e-wallet, proses transaksi menjadi lebih cepat, praktis, dan efisien. Pemilik usaha menyatakan bahwa sebagian besar konsumen, khususnya dari kalangan anak muda, lebih memilih pembayaran non-tunai karena dianggap lebih nyaman dan aman. Pernyataan ini sejalan dengan hasil wawancara konsumen, baik pelanggan lama maupun pelanggan baru, yang menyatakan bahwa sistem pembayaran digital meningkatkan kenyamanan dan kepuasan dalam bertransaksi.

Dari sisi internal, transformasi digital juga mengubah cara J'Pastry mengelola usaha. Pemilik usaha menjelaskan bahwa pencatatan transaksi dan aktivitas usaha mulai dilakukan secara digital, sehingga memudahkan pemantauan kegiatan penjualan dan evaluasi usaha. Dengan adanya pencatatan yang lebih terstruktur, pemilik dapat mengetahui produk yang paling diminati konsumen, waktu penjualan tertinggi, serta efektivitas strategi promosi yang dijalankan. Sebelum digitalisasi, pengambilan keputusan usaha lebih banyak didasarkan pada perkiraan dan

pengalaman semata. Setelah menerapkan sistem digital, keputusan usaha menjadi lebih terarah dan berbasis data, meskipun masih dalam skala sederhana. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan kemampuan manajerial pemilik usaha sebagai dampak dari transformasi digital.

Untuk memperkuat validitas data, penelitian ini menggunakan metode triangulasi sumber dengan melibatkan lima informan, yaitu pemilik J'Pastry, dua pelanggan lama, dan dua pelanggan baru. Hasil wawancara menunjukkan adanya kesesuaian pandangan antar informan terkait perbedaan kondisi usaha sebelum dan sesudah transformasi digital. Pemilik usaha menyatakan bahwa transformasi digital berdampak pada peningkatan omzet dan stabilitas penjualan, yang diperkuat oleh pernyataan pelanggan lama yang merasakan peningkatan intensitas promosi serta kemudahan akses informasi. Pelanggan baru menyatakan bahwa keberadaan media sosial menjadi faktor utama yang mendorong keputusan pembelian mereka.

Terkait kesulitan selama proses transformasi digital, pemilik usaha mengungkapkan bahwa tantangan utama adalah menjaga konsistensi pembuatan konten serta keterbatasan kapasitas produksi ketika permintaan meningkat. Pelanggan lama juga sempat mengalami kebingungan pada awal penerapan sistem digital, namun seiring waktu sistem tersebut menjadi lebih mudah dipahami. Sementara itu, pelanggan baru cenderung tidak mengalami kesulitan karena sejak awal mengenal J'Pastry dalam kondisi usaha yang sudah terdigitalisasi.

Manfaat transformasi digital yang dirasakan pemilik usaha meliputi perluasan jangkauan pasar, kemudahan promosi, peningkatan efisiensi pelayanan, serta pencatatan usaha yang

lebih rapi. Manfaat ini sejalan dengan pengalaman konsumen yang merasakan kemudahan transaksi, akses informasi yang cepat, serta pelayanan yang lebih profesional. Kesesuaian temuan antar informan ini menunjukkan bahwa transformasi digital memberikan dampak yang nyata dan dirasakan oleh berbagai pihak yang terlibat dalam aktivitas usaha J'Pastry.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi digital telah mengubah J'Pastry dari usaha dengan sistem pemasaran dan pengelolaan yang sederhana menjadi UMKM yang lebih terstruktur, interaktif, dan adaptif terhadap perubahan pasar. Transformasi digital tidak hanya berdampak pada peningkatan penjualan dan jangkauan konsumen, tetapi juga memperkuat citra usaha dan meningkatkan kemampuan manajerial pemilik usaha. Temuan ini secara langsung menjawab tujuan jurnal, yaitu menunjukkan bahwa transformasi digital mampu menjadi strategi pengembangan usaha kuliner lokal dengan memberikan dampak nyata pada aspek pemasaran, pelayanan, dan pengelolaan usaha. Dengan demikian, J'Pastry dapat dijadikan sebagai contoh empiris bahwa penerapan transformasi digital secara bertahap dan konsisten mampu meningkatkan daya saing serta mendukung keberlanjutan UMKM kuliner di era ekonomi digital.

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi digital memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan pengembangan dan daya saing J'Pastry sebagai UMKM kuliner lokal. Penerapan transformasi digital melalui pemanfaatan media sosial sebagai sarana pemasaran, promosi digital saat keikutsertaan dalam event

bazar, penggunaan sistem pembayaran non-tunai, serta pencatatan usaha berbasis digital telah membawa perubahan yang signifikan pada aspek pemasaran, pelayanan, dan pengelolaan usaha. Media sosial terbukti mampu meningkatkan visibilitas usaha, memperluas jangkauan pasar, serta menarik konsumen baru, sekaligus memperkuat hubungan dengan pelanggan lama melalui interaksi yang lebih intens dan berkelanjutan.

Transformasi digital juga meningkatkan efisiensi pelayanan melalui penerapan sistem pembayaran digital yang lebih cepat dan praktis, serta membantu pemilik usaha dalam mengelola dan mengevaluasi kinerja usaha secara lebih terstruktur dan berbasis data. Meskipun terdapat beberapa kendala dalam proses penerapan transformasi digital, seperti konsistensi pembuatan konten dan keterbatasan kapasitas produksi saat permintaan meningkat, manfaat yang diperoleh secara keseluruhan lebih besar dibandingkan tantangan yang dihadapi.

Hasil triangulasi sumber menunjukkan kesesuaian pandangan antara pemilik usaha dan konsumen terkait perubahan positif yang dirasakan sebelum dan sesudah transformasi digital. Dengan demikian, transformasi digital terbukti menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan keberlanjutan dan daya saing UMKM kuliner di era ekonomi digital.

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar J'Pastry dapat meningkatkan konsistensi dan kualitas konten digital dengan perencanaan konten yang lebih terstruktur serta memanfaatkan fitur analitik media sosial untuk mengevaluasi efektivitas strategi pemasaran. Selain itu, peningkatan kapasitas produksi dan pengelolaan operasional perlu dipertimbangkan agar usaha mampu merespons permintaan

yang meningkat akibat promosi digital secara optimal.

Bagi UMKM kuliner lainnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dan motivasi untuk mulai menerapkan transformasi digital secara bertahap sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan usaha. Sementara itu, bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk menggabungkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif serta melibatkan lebih banyak objek penelitian agar diperoleh gambaran yang lebih luas dan mendalam mengenai dampak transformasi digital terhadap kinerja dan keberlanjutan UMKM kuliner.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2021). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781506361178>
- Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 80–88.
<https://doi.org/10.1177/1558689812437186>
- Febriyantoro, M. T., & Arisandi, D. (2018). Pemanfaatan digital marketing bagi usaha mikro, kecil, dan menengah pada era masyarakat ekonomi ASEAN. *Jurnal Manajemen Dewantara*, 1(2), 61–76.
<https://doi.org/10.26533/jmd.v1i2.175>
- Flick, U. (2022). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). Sage Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781529716641>
- Hidayat, R., & Yunus, U. (2019). Digital payment dan implikasinya terhadap perilaku konsumen UMKM. *Jurnal Manajemen Bisnis*,

- 16(2), 45–56.
<https://doi.org/10.38043/jmb.v16i2.2203>
- Knaflic, S. N. (2021). *Storytelling with data: Let's practice!* Wiley.
<https://doi.org/10.1002/9781119707173>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
<https://doi.org/10.1002/9781119668511>
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2021). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129–1157.
<https://doi.org/10.1111/isj.12153>
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship. *Research Policy*, 48(8), 103773.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>
- Nambisan, S., Zahra, S. A., & Luo, Y. (2022). Global platforms and ecosystems: Implications for international business theories. *Journal of International Business Studies*, 53(9), 1803–1827.
<https://doi.org/10.1057/s41267-022-00519-1>
- OECD. (2021). *The digital transformation of SMEs*. OECD Publishing.
<https://www.oecd.org/industry/smes/SMEs-Digital-Transformation.pdf>
- Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying digital transformation paths in the business model of SMEs during the COVID-19 pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 104.
<https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>
- Rahayu, R., & Day, J. (2017). E-commerce adoption by SMEs in developing countries. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 195, 142–150.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.423>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson Education.
- Soto-Acosta, P. (2020). COVID-19 pandemic: Shifting digital transformation to a high-speed gear. *Information Systems Management*, 37(4), 260–266.
<https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1814461>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Vial, G. (2021). Digital transformation: A literature review and guidelines for future research. *Journal of Strategic Information Systems*, 30(2), 101–110.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2021.101615>
- Wardhana, A. (2015). Strategi digital marketing dan implikasinya pada keunggulan bersaing UKM. *Jurnal*

Manajemen Indonesia, 15(2), 90–98.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2023). *Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. MIT Sloan Management Review.