Jurnal Impresi Indonesia (JII)
e-ISSN: 2810-062x
Vol. 3, No. 11, November 2024, pp 907-923
DOI : 10.58344/jii.v3i11.8187

Pendorong, Hambatan Pasca-Adopsi, dan Strategi Keberlanjutan UMKM dalam Berjualan di Marketplace Indonesia

Novalia Azka[1]*, Hanipah[2], Siti Kholifah[3], Ginna Novarianti Dwi Putri Pramesti[4]
Politeknik Siber Cerdika Internasional, Indonesia[1,3]
Universitas Islam Bunga Bangsa Cirebon, Indonesia[2]
Universitas Kuningan, Indonesia[4]
Corresponding Author: liyanova701@gmail.com[1*], hanicirebon17@gmail.com[2]
ginnanovariyanti@gmail.com[4]

Keywords:
digital economy; e-commerce; marketplace; MSMEs; technology adoption; dynamic capabilities

This is an open access article under the CC BY-SA license.

Copyright © 2026 by Author. Published by Riviera Publishing

Kata Kunci:
ekonomi digital; e-commerce; marketplace; UMKM; adopsi teknologi; kapabilitas dinamis

Abstract

Background: *Micro, small, and medium enterprises (MSMEs) are the backbone of the Indonesian economy, and online marketplaces enable market expansion. However, prior studies are dominated by quantitative tests of adoption determinants, while MSMEs' experiences after joining marketplaces, including why they persist or withdraw, remain underexplored.* ***Objective:*** *This study explores the drivers of adoption, post-adoption barriers, and sustainability strategies of MSMEs selling on Shopee and TikTok Shop.* ***Method:*** *A qualitative multiple-case design was employed in Cirebon, Indonesia, in August 2026. Data were collected through semi-structured interviews with five purposively selected MSME owners (three growing, one stagnant, and one discontinued) and two MSME facilitators as key informants, complemented by online store observation and documentation. Data were analysed using abductive thematic and cross-case analysis.* ***Results:*** *Four themes emerged: (1) environmental pressure and peer networks as adoption triggers; (2) post-adoption barriers, namely price competition, platform service and advertising costs, and limited digital capabilities; (3) survival strategies through product differentiation, omnichannel selling, and community learning; and (4) the need for a sustained mentoring ecosystem.* ***Conclusion:*** *The study proposes a two-phase model in which Technology–Organization–Environment (TOE) factors explain the adoption decision, whereas dynamic capabilities explain post-adoption sustainability. MSME digitalization programs should shift from onboarding targets toward capability-building support.*

Abstrak

Latar belakang: Usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) merupakan tulang punggung perekonomian Indonesia, dan marketplace membuka peluang perluasan pasar bagi UMKM. Namun, penelitian terdahulu didominasi pengujian kuantitatif atas determinan keputusan adopsi, sementara pengalaman UMKM setelah bergabung dengan marketplace, termasuk alasan bertahan atau berhenti, masih jarang dikaji secara mendalam. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi pendorong adopsi, hambatan pasca-adopsi, dan strategi keberlanjutan UMKM dalam berjualan di Shopee dan TikTok Shop. **Metode:** Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus jamak di Cirebon pada Agustus 2026. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan lima pelaku UMKM yang dipilih secara purposive (tiga berkembang, satu stagnan, dan satu berhenti) serta dua pendamping

UMKM sebagai informan kunci, dilengkapi observasi toko daring dan dokumentasi. Data dianalisis secara tematik abduktif dan lintas kasus. Hasil: Empat tema teridentifikasi, yaitu (1) tekanan lingkungan dan jejaring sebagai pemicu adopsi; (2) hambatan pasca-adopsi berupa persaingan harga, biaya layanan dan iklan platform, serta keterbatasan kapabilitas digital; (3) strategi bertahan melalui diferensiasi produk, pendekatan omnikanal, dan pembelajaran komunitas; serta (4) kebutuhan ekosistem pendampingan yang berkelanjutan. **Kesimpulan:** Penelitian ini mengusulkan model dua fase: faktor Teknologi–Organisasi–Lingkungan (TOE) menjelaskan keputusan adopsi, sedangkan kapabilitas dinamis menjelaskan keberlanjutan pasca-adopsi. Program digitalisasi UMKM perlu bergeser dari target onboarding menuju pendampingan yang membangun kapabilitas.

PENDAHULUAN

Ekonomi digital telah mengubah cara pelaku usaha menjangkau pasar, bertransaksi, dan membangun hubungan dengan konsumen. Secara global, nilai penjualan e-commerce bisnis di 43 negara yang mewakili sekitar tiga perempat produk domestik bruto dunia diperkirakan mencapai hampir US$27 triliun pada 2022, naik dari sekitar US$25 triliun pada 2021, dengan platform perantara digital sebagai aktor kunci yang nilai transaksinya tumbuh lebih dari 55% selama pandemi. Kajian transformasi digital menunjukkan bahwa perubahan ini tidak sekadar menyangkut penggunaan teknologi baru, tetapi juga perubahan model bisnis, proses, dan cara organisasi menciptakan nilai (Kraus et al., 2022; Verhoef et al., 2021).

Di Indonesia, pertumbuhan platform marketplace membuka peluang bagi usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) untuk menjual produk melampaui batas geografis tanpa harus membangun toko fisik maupun situs web sendiri. Nilai ekonomi digital Indonesia diperkirakan mencapai US$90 miliar pada 2024 atau tumbuh 13% dibandingkan tahun sebelumnya, dengan e-commerce sebagai penyumbang terbesar senilai sekitar US$65 miliar. Pada saat yang sama, Indonesia memiliki sekitar 65 juta UMKM yang menyumbang 61% produk domestik bruto dan menyerap 97% tenaga kerja. Mengingat peran UMKM yang sangat besar dalam penyerapan tenaga kerja dan pembentukan produk domestik bruto, digitalisasi UMKM menjadi agenda strategis pembangunan ekonomi nasional.

Lanskap marketplace Indonesia juga berubah cepat dalam beberapa tahun terakhir. Melalui Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 31 Tahun 2023, pemerintah melarang platform media sosial memfasilitasi transaksi pembayaran secara langsung, sehingga layanan transaksi TikTok Shop sempat dihentikan pada Oktober 2023 sebelum dibuka kembali melalui integrasi dengan Tokopedia. Perubahan aturan semacam ini, ditambah kebijakan biaya layanan dan algoritma visibilitas toko yang ditentukan oleh platform, menunjukkan bahwa lingkungan tempat UMKM berjualan bersifat dinamis. Akibatnya, UMKM tidak cukup hanya bergabung ke marketplace seperti Shopee dan TikTok Shop, tetapi juga harus terus menyesuaikan diri agar usaha daringnya tetap berjalan.

Demikian, adopsi e-commerce oleh UMKM di negara berkembang tidak berjalan semulus yang diharapkan. Survei terdahulu terhadap 292 UMKM di Indonesia menunjukkan bahwa, pada saat studi tersebut dilakukan, sebagian besar pelaku usaha masih berada pada tahap awal adopsi, dengan pemanfaatan yang didominasi aktivitas pemasaran serta pembelian dan pengadaan (Rahayu & Day, 2017). Studi yang sama menemukan bahwa UMKM pada tingkat adopsi yang lebih tinggi memperoleh manfaat yang lebih besar, sehingga persoalannya

bukan sekadar apakah UMKM mengadopsi e-commerce, melainkan bagaimana mereka dapat bergerak ke tingkat pemanfaatan yang lebih matang. Bukti empiris terbaru memperkuat pentingnya kualitas pemanfaatan tersebut: penggunaan e-commerce berhubungan dengan kinerja industri mikro dan kecil di Indonesia, dengan ukuran usaha sebagai pemoderasi (Martini et al., 2023); kinerja e-commerce yang lebih baik berkaitan dengan inklusi keuangan UMKM yang lebih tinggi (Wirdiyanti et al., 2023); dan adopsi e-commerce serta pemasaran digital berpengaruh terhadap kinerja keuangan dan keberlanjutan UMKM pada masa pandemi (Gao et al., 2023).

Literatur mengenai adopsi e-commerce pada UMKM sejauh ini banyak berfokus pada faktor penentu keputusan adopsi. Model klasik seperti Technology Acceptance Model menempatkan persepsi kegunaan dan persepsi kemudahan penggunaan sebagai penentu utama penerimaan teknologi, sedangkan studi pada usaha kecil dan menengah di Amerika Serikat menambahkan persepsi nilai strategis, kesiapan organisasi, dan tekanan eksternal sebagai determinan adopsi e-commerce. Dengan kerangka Teknologi–Organisasi–Lingkungan (TOE), Rahayu & Day, (2015) mengidentifikasi persepsi manfaat, kesiapan teknologi, inovativitas pemilik, serta kemampuan dan pengalaman teknologi informasi pemilik sebagai determinan adopsi e-commerce oleh UMKM Indonesia. Studi di negara berkembang lain juga menegaskan kuatnya pengaruh tekanan lingkungan terhadap adopsi berbagai teknologi e-commerce (Kurnia et al., 2015).

Pengembangan terkini kerangka ini menambahkan dimensi pengambil keputusan (Decision-maker–TOE) untuk menentukan strategi adopsi teknologi e-commerce pada UKM Indonesia (Bening et al., 2023). Pandemi COVID-19 kemudian mempercepat transformasi digital UMKM di bawah tekanan waktu, dengan derajat transformasi yang beragam bergantung pada konteks masing-masing usaha (Priyono et al., 2020). Untuk menjelaskan fenomena tersebut, penelitian ini bertumpu pada dua landasan teoretis yang saling melengkapi. Pertama, kerangka TOE memandang keputusan adopsi teknologi sebagai hasil interaksi konteks teknologi (misalnya persepsi manfaat dan kesiapan teknologi), konteks organisasi (misalnya sumber daya dan karakteristik pemilik), serta konteks lingkungan (misalnya tekanan pasar dan dukungan eksternal) (Bening et al., 2023; Rahayu & Day, 2015).

Pada level individu, Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) menjelaskan penerimaan teknologi melalui ekspektasi kinerja, ekspektasi usaha, pengaruh sosial, dan kondisi pendukung (Venkatesh et al., 2003). Namun, kedua kerangka tersebut terutama menjelaskan keputusan awal untuk mengadopsi. Literatur kelanjutan penggunaan sistem informasi (IS continuance) menunjukkan bahwa keputusan untuk terus menggunakan suatu teknologi setelah adopsi merupakan proses yang berbeda, yang dipengaruhi oleh terkonfirmasi atau tidaknya ekspektasi awal pengguna.

Kedua, perspektif kapabilitas dinamis menjelaskan bagaimana organisasi bertahan dalam lingkungan yang berubah melalui tiga kapasitas, yaitu mengindera peluang dan ancaman (*sensing*), merebut peluang melalui keputusan dan investasi yang tepat (*seizing*), serta mentransformasi dan menata ulang sumber daya dan rutinitas (*transforming*) (Teece, 2007). Dalam konteks transformasi digital, kapabilitas tersebut dibangun melalui proses pembaruan strategis yang berkelanjutan (Warner & Wäger, 2019) dan relevan untuk menjelaskan transformasi digital pada UKM (Saeedikiya et al., 2024). Penelitian ini menggunakan kerangka

TOE sebagai lensa untuk fase keputusan adopsi dan perspektif kapabilitas dinamis sebagai lensa untuk fase keberlanjutan pasca-adopsi.

Namun, terdapat setidaknya dua celah penelitian. Pertama, sebagian besar studi berfokus pada tahap keputusan adopsi (*upstream*), sementara pengalaman pasca-adopsi bagaimana UMKM mempertahankan, mengembangkan, atau justru meninggalkan kanal marketplace masih relatif terbatas (Rahayu & Day, 2017). Studi metode campuran terbaru bahkan menunjukkan bahwa kinerja e-commerce UKM bergantung pada komitmen usaha dan cara platform dimanfaatkan, bukan semata-mata pada keputusan untuk mengadopsinya (Ballerini et al., 2023). Kedua, dominasi pendekatan kuantitatif membuat mekanisme di balik angka statistik kurang terungkap; padahal studi kasus mampu menjelaskan kombinasi faktor yang membentuk keragaman tingkat adopsi pada UMKM (Kartiwi, 2006). Lanskap marketplace saat ini, dengan persaingan harga yang ketat, biaya layanan, dan algoritma visibilitas toko, menghadirkan tantangan yang belum tercakup dalam model adopsi klasik.

Celah tersebut mendesak untuk dijawab karena tiga alasan. Pertama, apabila UMKM berhenti berjualan setelah bergabung ke marketplace, investasi pelatihan dan pendampingan digitalisasi yang telah dikeluarkan tidak menghasilkan manfaat jangka panjang. Kedua, perubahan regulasi dan kebijakan platform yang cepat, seperti pada kasus social commerce, menempatkan UMKM dalam lingkungan yang tidak pasti sehingga kemampuan beradaptasi menjadi penentu kelangsungan usaha daring. Ketiga, literatur transformasi digital menekankan bahwa kemampuan organisasi untuk mengindera peluang, merebutnya, dan mentransformasi sumber daya merupakan dasar keberhasilan transformasi digital (Saeedikiya et al., 2024; Teece, 2007; Warner & Wäger, 2019), tetapi perspektif ini masih jarang digunakan untuk menjelaskan pengalaman UMKM yang berjualan di marketplace Indonesia.

Kebaruan penelitian ini terletak pada tiga hal. Pertama, penelitian ini berfokus pada fase pasca-adopsi dengan melibatkan UMKM yang berkembang, stagnan, dan berhenti, sehingga mekanisme yang membedakan ketiganya dapat dibandingkan. Kedua, penelitian ini mengintegrasikan kerangka TOE dan perspektif kapabilitas dinamis ke dalam model dua fase yang memisahkan keputusan adopsi dari keberlanjutan pasca-adopsi. Ketiga, penelitian ini dilakukan pada konteks Shopee dan TikTok Shop setelah perubahan regulasi social commerce tahun 2023, yang belum banyak tercakup dalam studi adopsi e-commerce UMKM sebelumnya.

Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini mengajukan tiga pertanyaan penelitian: (1) faktor apa yang mendorong UMKM memulai penjualan di marketplace; (2) hambatan apa yang dihadapi UMKM setelah mengadopsi marketplace; dan (3) strategi apa yang digunakan UMKM untuk mempertahankan keberlanjutan usaha daringnya. Sejalan dengan pertanyaan tersebut, penelitian ini bertujuan mengeksplorasi pendorong adopsi, hambatan pasca-adopsi, dan strategi keberlanjutan UMKM dalam berjualan di marketplace. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi dengan menghubungkan kerangka TOE dan perspektif kapabilitas dinamis untuk menjelaskan fase pasca-adopsi.

Secara praktis, temuan penelitian diharapkan menjadi masukan bagi perancangan program pendampingan UMKM oleh pemerintah daerah dan pengelola platform. Implikasinya, indikator keberhasilan program digitalisasi UMKM diharapkan bergeser dari jumlah UMKM yang bergabung ke marketplace menuju keberlanjutan dan pertumbuhan usaha daring.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Desain

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus jamak (*multiple case study*). Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan penelitian adalah memahami makna, proses, dan pengalaman pelaku UMKM secara mendalam, bukan mengukur hubungan antarvariabel. Desain studi kasus jamak memungkinkan perbandingan lintas kasus untuk mengidentifikasi pola yang serupa maupun berbeda, sebagaimana digunakan dalam studi adopsi e-commerce UMKM sebelumnya (Kartiwi, 2006; Priyono et al., 2020). Pemilihan kasus mengikuti logika replikasi, yaitu kasus dengan kondisi serupa diharapkan menunjukkan pola yang serupa (*literal replication*), sedangkan kasus dengan kondisi berbeda diharapkan menunjukkan pola yang kontras karena alasan yang dapat diprediksi (*theoretical replication*) (Yin, 2018).

Lokasi dan Informan

Penelitian dilaksanakan di Cirebon, Jawa Barat, pada Agustus 2026. Informan dipilih secara purposive dengan kriteria: (1) pemilik atau pengelola usaha yang tergolong usaha mikro, kecil, atau menengah menurut Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021, yang mengklasifikasikan UMKM berdasarkan modal usaha atau hasil penjualan tahunan (Pemerintah Republik Indonesia, 2021); (2) telah berjualan di sedikitnya satu marketplace selama minimal 1 bulan; dan (3) bersedia diwawancarai dan direkam. Secara keseluruhan, penelitian ini melibatkan tujuh informan, yang terdiri atas lima pelaku UMKM yang berjualan di Shopee dan/atau TikTok Shop serta dua pendamping UMKM sebagai informan kunci untuk memperoleh perspektif ekosistem.

Untuk menangkap variasi pengalaman, pelaku UMKM dipilih berdasarkan status kanal daring yang didefinisikan secara operasional sebagai berikut: (a) aktif berkembang, yaitu toko daring masih beroperasi dan informan melaporkan peningkatan penjualan atau perluasan kanal sejak bergabung; (b) stagnan, yaitu toko daring masih beroperasi tetapi penjualan tidak menunjukkan peningkatan yang berarti; dan (c) berhenti, yaitu informan tidak lagi menerima atau memproses pesanan melalui marketplace pada saat penelitian dilakukan. Status tersebut ditetapkan berdasarkan penuturan informan. Berdasarkan kriteria tersebut, kasus penelitian terdiri atas tiga UMKM aktif berkembang (U01, U03, dan U05), satu UMKM stagnan (U02), dan satu UMKM yang telah berhenti (U04). Karakteristik informan disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Informan

Kode	Sektor usaha	Lama di marketplace	Status kanal daring	Platform yang digunakan
U01	Kuliner (makanan olahan)	3 tahun	Aktif berkembang	Shopee, media sosial
U02	Kerajinan	2 tahun	Stagnan	Shopee
U03	Fesyen muslim	4 tahun	Aktif berkembang	Shopee, TikTok Shop, WhatsApp
U04	Kuliner (kue kering)	1,5 tahun	Berhenti	TikTok Shop

Kode	Sektor usaha	Lama di marketplace	Status kanal daring	Platform yang digunakan
U05	Kuliner	1 tahun	Aktif berkembang	Shopee, TikTok Shop
K01	Pendamping UMKM	—	—	—
K02	Pendamping UMKM	—	—	—

Sumber: Data primer, 2026.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui tiga teknik. Pertama, wawancara mendalam semi-terstruktur berdurasi 45–90 menit, dengan pedoman yang mencakup riwayat usaha, alasan memulai penjualan di marketplace, pengalaman operasional, kendala, strategi, dan harapan terhadap dukungan eksternal. Kedua, observasi nonpartisipan terhadap halaman toko daring informan (deskripsi produk, foto, ulasan, dan aktivitas promosi) yang dilakukan selama periode pengumpulan data. Observasi difokuskan pada toko daring yang masih dapat diakses, sedangkan pengalaman informan yang telah berhenti berjualan (U04) ditelusuri terutama melalui wawancara. Ketiga, dokumentasi berupa catatan penjualan sederhana atau tangkapan layar dasbor penjual yang diizinkan informan. Seluruh wawancara direkam atas persetujuan informan dan ditranskripsi verbatim.

Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri (human instrument), yang berperan merencanakan, mengumpulkan, menafsirkan, dan melaporkan data. Peneliti dibantu oleh tiga instrumen pendukung. Pertama, pedoman wawancara semi-terstruktur untuk pelaku UMKM yang disusun berdasarkan dimensi kerangka TOE (konteks teknologi, organisasi, dan lingkungan) dan kapabilitas dinamis (*sensing, seizing, transforming*), terdiri atas 14 pertanyaan pokok dalam lima aspek beserta pertanyaan pendalaman (*probing*), serta pedoman wawancara untuk pendamping UMKM yang terdiri atas 6 pertanyaan pokok (Lampiran 1).

Kedua, lembar observasi toko daring yang memuat indikator kelengkapan profil toko, kualitas foto dan deskripsi produk, jumlah dan isi ulasan, penggunaan fitur promosi, serta frekuensi pembaruan produk. Ketiga, format dokumentasi untuk mencatat data sekunder yang diizinkan informan, seperti ringkasan penjualan dan tangkapan layar dasbor penjual. Seluruh wawancara direkam menggunakan perekam suara dan dilengkapi catatan lapangan.

Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan analisis tematik enam tahap menurut Braun & Clarke, (2006): (1) membiasakan diri dengan data melalui pembacaan berulang transkrip; (2) menyusun kode awal; (3) mencari tema dengan mengelompokkan kode; (4) meninjau tema terhadap data; (5) mendefinisikan dan menamai tema; serta (6) menyusun laporan. Pengodean dilakukan secara abduktif menggabungkan kode deduktif dari kerangka TOE dan kapabilitas dinamis dengan kode induktif yang muncul dari data. Proses pengodean didokumentasikan dalam buku kode (*codebook*) yang memuat nama kode, definisi, contoh kutipan, dan keterkaitan teoretisnya untuk mendukung penyusunan model konseptual dari tema yang

dihasilkan (Naeem et al., 2023). Kode dan tema yang dihasilkan kemudian ditinjau bersama oleh tim penulis untuk menyepakati penafsiran sebelum ditetapkan sebagai tema akhir. Setelah tema ditetapkan, setiap kasus dipetakan ke dalam matriks lintas kasus berdasarkan status kanal daringnya.

Unit Kasus, Analisis Lintas Kasus, dan Kecukupan Informan

Unit kasus dalam penelitian ini adalah satu unit UMKM beserta pengalaman pemilik atau pengelolanya dalam berjualan di marketplace. Setiap kasus terlebih dahulu dianalisis secara mendalam (*within-case analysis*) untuk memahami kronologi adopsi, hambatan, dan strategi yang ditempuh. Selanjutnya dilakukan analisis lintas kasus (*cross-case analysis*) dengan membandingkan kasus berdasarkan status kanal daring (aktif berkembang, stagnan, dan berhenti) untuk menemukan pola yang serupa maupun yang membedakan antarkelompok (Eisenhardt, 1989). Hasil perbandingan disajikan dalam matriks lintas kasus yang memuat tema, subtema, dan kasus pendukungnya.

Kecukupan jumlah informan tidak ditentukan dengan kriteria saturasi data, melainkan dengan prinsip kekuatan informasi (*information power*), yaitu semakin spesifik tujuan penelitian, semakin spesifik kriteria informan, semakin kuat landasan teori yang digunakan, semakin berkualitas dialog wawancara, dan semakin mendalam strategi analisisnya, semakin sedikit informan yang dibutuhkan (Malterud et al., 2016). Penelitian ini berupaya memenuhi prinsip tersebut melalui tujuan yang terfokus pada fase pasca-adopsi, kriteria informan yang spesifik, penggunaan kerangka TOE dan kapabilitas dinamis sebagai landasan analisis, wawancara mendalam berdurasi 45–90 menit, serta analisis kasus demi kasus.

Demikian, jumlah lima pelaku UMKM berada di bawah kisaran wawancara yang umumnya dibutuhkan untuk mencapai saturasi (Hennink & Kaiser, 2022), sehingga temuan penelitian ini diposisikan sebagai temuan eksploratif dan dicatat sebagai keterbatasan penelitian. Selain itu, kisaran saturasi tersebut umumnya diperoleh dari kelompok informan yang relatif homogen, sedangkan sampel penelitian ini sengaja dibuat heterogen (aktif berkembang, stagnan, dan berhenti) sehingga setiap kelompok status hanya diwakili oleh satu hingga tiga kasus. Oleh karena itu, perbandingan antarkelompok dalam penelitian ini diperlakukan sebagai pola awal yang perlu diuji lebih lanjut.

Keabsahan Data dan Etika Penelitian

Keabsahan data dijaga melalui kriteria kepercayaan (trustworthiness) yang mencakup kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas (Nowell et al., 2017). Kredibilitas diupayakan melalui triangulasi sumber (pelaku UMKM dan pendamping UMKM) dan teknik (wawancara, observasi, dan dokumentasi) serta member checking atas ringkasan temuan kepada sebagian informan. Transferabilitas didukung dengan deskripsi konteks yang rinci, sedangkan dependabilitas dan konfirmabilitas dijaga melalui jejak audit (audit trail) berupa catatan keputusan analitis dan buku kode. Dari sisi etika, penelitian ini menerapkan prinsip persetujuan berdasarkan informasi (informed consent), kerahasiaan, dan kesukarelaan. Seluruh informan memberikan persetujuan tertulis setelah memperoleh penjelasan mengenai tujuan penelitian, dan identitas mereka disamarkan dengan kode.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis tematik menghasilkan empat tema utama yang merepresentasikan perjalanan UMKM dari keputusan adopsi hingga upaya mempertahankan keberlanjutan kanal daring. Ringkasan tema dan subtema disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Tema dan Subtema Hasil Analisis

Tema	Subtema	Keterkaitan teoretis
Pemicu adopsi	Tekanan krisis dan penurunan penjualan luring; pengaruh jejaring sesama pelaku usaha; harapan perluasan pasar	Konteks lingkungan dan teknologi (TOE)
Hambatan pasca-adopsi	Persaingan harga; biaya layanan dan iklan platform; keterbatasan kapabilitas konten dan analitik; beban operasional ganda	Konteks organisasi (TOE); kesenjangan kapabilitas
Strategi keberlanjutan	Diferensiasi produk dan narasi lokal; pendekatan omnikanal; pembelajaran dalam komunitas; pengelolaan ulasan	Kapabilitas dinamis (*sensing, seizing, transforming*)
Ekosistem pendukung	Pelatihan yang bersifat sekali jalan; kebutuhan pendampingan berkelanjutan; akses pembiayaan	Konteks lingkungan (TOE)

Sumber: Hasil analisis data primer, 2026.

Tekanan Lingkungan dan Jejaring sebagai Pemicu Adopsi

Sebagian besar informan memulai penjualan di marketplace bukan karena perencanaan strategis, melainkan sebagai respons terhadap tekanan. Penurunan penjualan luring terutama pada masa pembatasan sosial mendorong pemilik usaha mencari kanal alternatif dalam waktu singkat. Keputusan tersebut umumnya dipengaruhi oleh kerabat atau sesama pelaku usaha yang lebih dahulu berjualan daring, yang sekaligus berperan sebagai sumber pengetahuan teknis awal.

> *"Waktu itu toko sepi sekali. Teman satu paguyuban bilang coba buka toko online, dia yang bantu foto produk dan daftar akun." (U01).*

Harapan memperluas jangkauan pasar ke luar daerah juga muncul sebagai motivasi utama, sejalan dengan persepsi manfaat yang ditemukan pada studi adopsi terdahulu (Rahayu & Day, 2015). Temuan ini menunjukkan bahwa pada fase awal, keputusan adopsi lebih banyak dibentuk oleh dorongan eksternal dan harapan manfaat daripada oleh penilaian atas kesiapan sumber daya internal usaha.

Hambatan Pasca-Adopsi

Setelah bergabung, informan menghadapi realitas yang berbeda dari ekspektasi awal. Hambatan yang paling sering disebut adalah persaingan harga dengan penjual lain yang menawarkan produk serupa dengan harga lebih rendah, ditambah biaya layanan dan iklan

berbayar yang menggerus margin. Informan dengan usaha mikro merasa kesulitan mendapatkan visibilitas tanpa iklan.

> *"Kalau tidak pasang iklan, toko kita tenggelam. Tapi kalau pasang iklan, untungnya habis." (U02)*

Hambatan lain berkaitan dengan kapabilitas internal: kemampuan membuat foto dan deskripsi produk yang menarik, membaca data penjualan di dasbor, serta mengelola pesan pelanggan. Bagi usaha yang dikelola satu atau dua orang, tuntutan operasional daring berjalan bersamaan dengan produksi dan penjualan luring sehingga menimbulkan beban kerja ganda. Pada informan yang berhenti, kombinasi margin rendah dan beban kerja ini menjadi alasan utama meninggalkan marketplace.

> *"Pesanan masuk malam, packing pagi, siang produksi. Lama-lama capek, hasilnya tidak sebanding." (U04)*

Strategi Keberlanjutan

Ketiga informan yang mampu bertahan dan berkembang (U01, U03, dan U05) menunjukkan pola strategi yang serupa. Pertama, mereka menghindari perang harga dengan menonjolkan keunikan produk, misalnya bahan baku lokal, cerita asal-usul produk, atau kemasan yang khas. Kedua, mereka menerapkan pendekatan omnikanal: marketplace digunakan untuk menjangkau pembeli baru, sementara media sosial dan aplikasi pesan digunakan untuk membangun hubungan dan pembelian ulang dengan biaya lebih rendah. Pola ini tecermin pada Tabel 1, yang menunjukkan bahwa seluruh UMKM dalam kelompok ini menggunakan lebih dari satu kanal, baik kombinasi marketplace dengan media sosial atau aplikasi pesan (U01 dan U03) maupun lebih dari satu marketplace (U05). Ketiga, mereka aktif belajar dari komunitas pelaku usaha, baik daring maupun luring, untuk mengikuti perubahan fitur dan kebijakan platform.

> *"Pembeli pertama dari marketplace, tapi setelah itu banyak yang pesan langsung lewat WhatsApp. Jadi marketplace itu pintu masuknya." (U03).*

Informan yang berkembang juga secara rutin memantau ulasan dan pertanyaan pembeli sebagai sumber informasi untuk memperbaiki produk dan layanan. Praktik ini menunjukkan bahwa ulasan tidak hanya diperlakukan sebagai indikator reputasi toko, tetapi juga sebagai mekanisme umpan balik pasar yang membantu UMKM mengindera perubahan preferensi pembeli. Dalam lingkungan marketplace yang padat pesaing, kemampuan merespons ulasan dan pertanyaan pembeli secara cepat menjadi bagian dari upaya mempertahankan kepercayaan pembeli tanpa harus bersaing melalui harga.

Kebutuhan Ekosistem Pendukung

Informan umumnya pernah mengikuti pelatihan digitalisasi dari pemerintah daerah atau pihak lain, tetapi menilai pelatihan tersebut bersifat sekali jalan dan berfokus pada cara membuka akun, bukan pada pengelolaan toko jangka panjang. Informan kunci mengonfirmasi bahwa indikator keberhasilan program sering diukur dari jumlah UMKM yang "*onboarding*", bukan dari keberlanjutan penjualan setelahnya.

"Programnya banyak yang targetnya jumlah UMKM masuk marketplace. Setelah itu jarang ada pendampingan lanjutan." (K01).

Selain pendampingan, akses pembiayaan muncul sebagai subtema dalam ekosistem pendukung (Tabel 2). Subtema ini berkaitan dengan cara informan membiayai modal usaha, persediaan, dan iklan berbayar. Kebutuhan tersebut menjadi relevan karena biaya layanan dan iklan platform teridentifikasi menggerus margin usaha (Tema 2), sehingga keterbatasan modal kerja mempersempit ruang UMKM mikro untuk mempertahankan visibilitas toko dan menambah persediaan produk. Dengan demikian, kebutuhan ekosistem yang diungkapkan informan tidak hanya berupa peningkatan keterampilan digital, tetapi juga dukungan finansial yang menyertai fase pasca-adopsi.

Perbandingan Lintas Kasus

Untuk memperlihatkan pola yang membedakan kelompok kasus, hasil analisis dirangkum dalam matriks lintas kasus pada Tabel 3. Matriks ini disusun dengan membandingkan karakteristik kasus pada Tabel 1 dan temuan tematik berdasarkan status kanal daring.

Tabel 3. Matriks Perbandingan Lintas Kasus berdasarkan Status Kanal Daring

Dimensi	Aktif berkembang (U01, U03, U05)	Stagnan (U02)	Berhenti (U04)
Lama di marketplace	1–4 tahun	2 tahun	1,5 tahun
Pola kanal	Lebih dari satu kanal: marketplace dengan media sosial/WhatsApp atau dua marketplace	Satu marketplace (Shopee)	Satu marketplace (TikTok Shop)
Hambatan yang menonjol	Persaingan harga dan biaya platform tetap dihadapi, tetapi diimbangi diferensiasi dan kanal pelengkap	Dilema antara biaya iklan dan visibilitas toko	Margin rendah dan beban kerja ganda
Respons strategis	Diferensiasi produk, omnikanal, pembelajaran komunitas, dan pemantauan ulasan	Belum memanfaatkan kanal pelengkap di luar marketplace	Menghentikan penjualan di marketplace
Indikasi kapabilitas dinamis	Sensing, seizing, dan transforming tampak	Sensing tampak (menyadari masalah visibilitas), seizing terbatas	Rutinitas usaha belum ditata ulang (transforming tidak tampak)

Sumber: Diolah dari Tabel 1 dan hasil analisis data primer, 2026.

Tabel 3 menunjukkan bahwa pembeda yang paling jelas antarkelompok kasus terletak pada pola kanal dan respons strategis, bukan pada lamanya berjualan. U02 yang telah berjualan selama 2 tahun dan U04 yang berjualan selama 1,5 tahun sama-sama hanya mengandalkan satu marketplace, sedangkan U05 yang baru berjualan selama 1 tahun telah berkembang dengan memanfaatkan dua marketplace. Data observasi toko daring dan dokumentasi digunakan sebagai data pendukung untuk memeriksa konsistensi penuturan informan mengenai kanal

penjualan dan aktivitas promosi. Karena halaman toko dan dasbor penjual memuat informasi yang dapat mengungkap identitas usaha, data tersebut tidak disajikan secara rinci, tetapi dirangkum dalam matriks lintas kasus ini.

Pembahasan

Temuan pada Tema 1 menegaskan relevansi kerangka TOE dalam menjelaskan keputusan adopsi. Peran tekanan lingkungan sejalan dengan (Kurnia et al., 2015), sedangkan peran jejaring dan pengalaman pemilik menguatkan temuan Rahayu & Day, (2015) mengenai pentingnya faktor individu pemilik dalam konteks UMKM Indonesia, serta selaras dengan penambahan dimensi pengambil keputusan dalam kerangka DTOE (Bening et al., 2023). Dalam bahasa UTAUT yang telah diuraikan pada bagian pendahuluan, pengaruh sosial dan kondisi pendukung dari lingkungan terdekat menjadi faktor yang menonjol (Venkatesh et al., 2003). Pola adopsi yang dipicu krisis ini juga konsisten dengan temuan Priyono et al., (2020) bahwa transformasi digital UMKM sering berlangsung di bawah tekanan waktu.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada fase pasca-adopsi. Tema 2 dan Tema 3 menunjukkan bahwa keputusan adopsi tidak secara otomatis menghasilkan manfaat. Karena seluruh informan pelaku UMKM telah memiliki toko dan berjualan di sedikitnya satu marketplace (Tabel 1), perbedaan antara UMKM yang berkembang dan yang berhenti tidak terutama terletak pada akses terhadap platform, melainkan pada kemampuan mengindera perubahan pasar, merebut peluang melalui diferensiasi dan kanal pelengkap, serta mentransformasi rutinitas usaha.

Dimensi *sensing* tampak pada kebiasaan memantau ulasan dan pertanyaan pembeli serta belajar dari komunitas untuk mengikuti perubahan fitur dan kebijakan platform. Dimensi *seizing* tampak pada keputusan menghindari perang harga melalui diferensiasi produk dan pemanfaatan kanal pelengkap, sebagaimana U03 menempatkan marketplace sebagai "pintu masuk" bagi pembeli baru. Dimensi *transforming* tampak pada penataan ulang peran setiap kanal, yaitu marketplace untuk akuisisi pembeli dan media sosial atau aplikasi pesan untuk pembelian ulang. Sebaliknya, pada kasus yang berhenti (U04), rutinitas produksi dan pengelolaan toko daring tidak ditata ulang sehingga beban kerja ganda berujung pada keputusan meninggalkan marketplace.

Pola ini sesuai dengan kerangka kapabilitas dinamis Teece (2007) dan sejalan dengan Saeedikiya et al., (2024) yang menempatkan kapabilitas dinamis sebagai dasar transformasi digital pada UKM. Pola tersebut juga memberikan penjelasan atas temuan Rahayu & Day, (2017) bahwa manfaat e-commerce meningkat seiring tingkat adopsi. Dengan kata lain, tingkat adopsi yang lebih tinggi dapat dipahami sebagai hasil dari akumulasi kapabilitas, bukan sekadar lamanya menggunakan platform; hal ini tecermin pada U05 yang berkembang meskipun baru berjualan selama 1 tahun, sementara U02 tetap stagnan setelah 2 tahun (Tabel 3). Temuan Tema 2 bahwa informan menghadapi realitas yang berbeda dari ekspektasi awal juga dapat dibaca melalui literatur kelanjutan penggunaan sistem informasi.

Model ekspektasi konfirmasi menyatakan bahwa niat untuk terus menggunakan suatu sistem dipengaruhi oleh sejauh mana ekspektasi awal pengguna terkonfirmasi. Pada U04, hasil yang dinilai "tidak sebanding" dengan beban kerja menjadi bentuk diskonfirmasi yang berujung pada penghentian penggunaan marketplace, sedangkan pada U02 dilema antara biaya iklan dan visibilitas toko membuat usaha bertahan tanpa pertumbuhan. Kesulitan usaha mikro

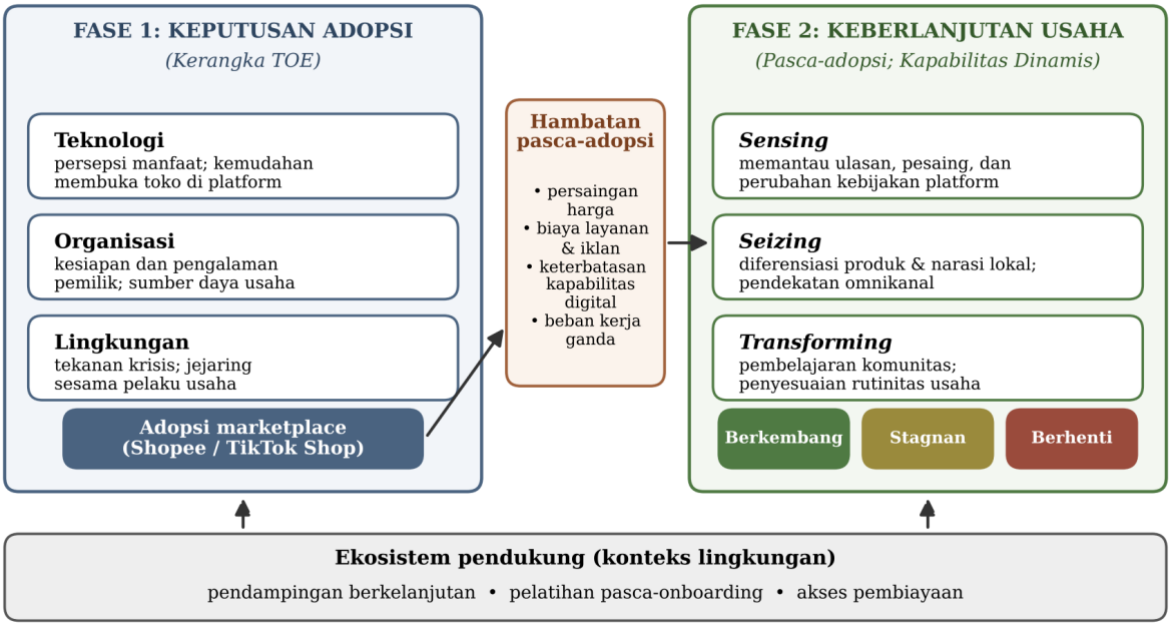
memperoleh visibilitas tanpa iklan juga sejalan dengan Martini et al., (2023) yang menunjukkan bahwa ukuran usaha memoderasi hubungan antara penggunaan e-commerce dan kinerja industri mikro dan kecil. Namun, penelitian ini menambahkan bahwa konfirmasi ekspektasi tidak hanya ditentukan oleh persepsi pengguna, tetapi juga oleh kapabilitas UMKM untuk menyesuaikan strategi ketika hasil awal tidak sesuai harapan.

Temuan tentang pendekatan omnikanal juga memperkaya pemahaman tentang kewirausahaan digital. Nambisan, (2017) menyatakan bahwa platform digital membuat batas proses kewirausahaan menjadi lebih cair; dalam penelitian ini, UMKM yang berkembang memanfaatkan kecairan tersebut dengan menggabungkan beberapa platform sesuai fungsinya, alih-alih bergantung pada satu marketplace. Hal ini sejalan dengan pandangan Vial, (2019) bahwa nilai transformasi digital lahir dari perubahan cara organisasi menciptakan nilai, bukan dari teknologi itu sendiri. Temuan ini juga konsisten dengan Gao et al., (2023) yang menunjukkan bahwa adopsi e-commerce dan pemasaran digital berpengaruh terhadap kinerja keuangan dan keberlanjutan UMKM, sehingga pemanfaatan beberapa kanal digital secara terpadu dapat dipandang sebagai salah satu jalur menuju keberlanjutan usaha daring.

Subtema akses pembiayaan pada Tema 4 juga perlu dibaca dalam kaitannya dengan keberlanjutan kanal daring. Wirdiyanti et al., (2023) menunjukkan bahwa kinerja e-commerce yang lebih baik berkaitan dengan inklusi keuangan UMKM yang lebih tinggi, antara lain karena catatan transaksi di platform dapat dimanfaatkan lembaga keuangan sebagai dasar penilaian kredit. Dengan demikian, keberlanjutan penjualan daring dan akses pembiayaan dapat saling menguatkan: UMKM yang mampu mempertahankan penjualan membangun rekam jejak transaksi yang membuka akses pembiayaan, sedangkan UMKM yang berhenti kehilangan peluang tersebut. Hal ini sejalan dengan Ballerini et al., (2023) bahwa kinerja e-commerce UKM ditentukan oleh komitmen usaha dan cara platform dimanfaatkan, serta dengan Warner & Wäger, (2019) bahwa kapabilitas untuk transformasi digital dibangun melalui proses pembaruan strategis yang berkelanjutan.

Implikasi Teoretis

Penelitian ini mengusulkan perluasan kerangka TOE dengan memisahkan fase keputusan adopsi dan fase keberlanjutan pasca-adopsi. Faktor TOE dominan menjelaskan fase pertama, sedangkan kapabilitas dinamis pada level pemilik dan usaha menjelaskan fase kedua. Model dua fase ini dapat diuji lebih lanjut dengan pendekatan kuantitatif atau metode campuran. Model ini juga melengkapi literatur kelanjutan penggunaan sistem informasi dengan menunjukkan bahwa keberlanjutan penggunaan marketplace oleh UMKM tidak hanya bergantung pada konfirmasi ekspektasi, tetapi juga pada kapabilitas dinamis pelaku usaha. Model tersebut divisualisasikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Dua Fase Adopsi dan Keberlanjutan UMKM di Marketplace
Sumber: Hasil analisis peneliti, 2026.

Implikasi Praktis

Bagi pemerintah daerah, indikator program digitalisasi UMKM sebaiknya bergeser dari jumlah UMKM yang bergabung ke marketplace menuju keberlanjutan dan pertumbuhan penjualan daring, disertai pendampingan berkala yang berfokus pada konten produk, pengelolaan biaya iklan, dan pembacaan data penjualan. Bagi pengelola platform, struktur biaya dan program visibilitas khusus bagi penjual mikro dapat dipertimbangkan untuk mengurangi tingkat penjual yang berhenti. Bagi pelaku UMKM, temuan ini menunjukkan pentingnya diferensiasi produk dan pengembangan kanal hubungan pelanggan di luar marketplace.

Keterbatasan dan Penelitian Lanjutan

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan temuan. Pertama, penelitian dilakukan pada cakupan lokasi yang terbatas dengan jumlah informan yang relatif kecil (lima pelaku UMKM dan dua pendamping UMKM) yang belum memenuhi kriteria saturasi data, sehingga temuan bersifat transferabel secara kontekstual yakni dapat diterapkan pada konteks UMKM dengan karakteristik serupa dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara statistik ke seluruh populasi UMKM di Indonesia.

Kedua, data utama bersumber dari penuturan pemilik atau pengelola UMKM sehingga berpotensi dipengaruhi bias ingatan (*recall bias*) dan kecenderungan memberikan jawaban yang dianggap baik (*social desirability bias*), terutama ketika informan menceritakan alasan berhenti atau kinerja usahanya. Meskipun triangulasi dengan observasi toko daring dan dokumentasi telah dilakukan, data kinerja penjualan hanya terbatas pada dokumen yang diizinkan informan sehingga tidak dapat diukur secara objektif dan seragam antarkasus.

Ketiga, data dikumpulkan pada satu titik waktu (*cross-sectional*), sehingga dinamika perubahan kapabilitas UMKM dari fase adopsi menuju fase keberlanjutan direkonstruksi

berdasarkan ingatan informan, bukan diamati secara langsung dari waktu ke waktu. Keempat, penelitian ini hanya melibatkan perspektif pelaku UMKM dan dua informan kunci dari ekosistem pendukung; perspektif konsumen dan pengelola platform marketplace yang turut membentuk struktur biaya, algoritma visibilitas, dan perilaku pembelian belum tercakup. Kelima, sebagai penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen utama sehingga interpretasi data tidak sepenuhnya bebas dari subjektivitas, meskipun telah diminimalkan melalui member checking dan jejak audit.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk: (1) menggunakan desain longitudinal guna mengamati perubahan kapabilitas UMKM secara langsung dari waktu ke waktu; (2) menguji model dua fase (keputusan adopsi dan keberlanjutan pasca-adopsi) yang diusulkan dalam penelitian ini melalui pendekatan kuantitatif atau metode campuran dengan sampel yang lebih besar dan beragam; (3) melibatkan perspektif konsumen dan pengelola platform untuk memperoleh gambaran ekosistem yang lebih utuh; serta (4) membandingkan sektor usaha, wilayah (perkotaan dan perdesaan), serta jenis kanal digital yang berbeda, termasuk social commerce, untuk menguji sejauh mana temuan ini berlaku pada konteks lain.

KESIMPULAN

Dalam konteks lima UMKM dan dua pendamping UMKM di Cirebon, penelitian ini menyimpulkan bahwa keputusan UMKM untuk berjualan di marketplace dipicu oleh tekanan lingkungan, dukungan jejaring, dan harapan perluasan pasar. Setelah adopsi, UMKM menghadapi persaingan harga, biaya layanan dan iklan platform, keterbatasan kapabilitas digital, serta beban kerja ganda. UMKM yang bertahan mengandalkan diferensiasi produk, pendekatan omnikanal, dan pembelajaran komunitas, yang mencerminkan kapabilitas dinamis.

Secara teoretis, penelitian ini mengusulkan model dua fase yang memisahkan keputusan adopsi, yang dijelaskan oleh kerangka TOE, dari keberlanjutan pasca-adopsi, yang dijelaskan oleh kapabilitas dinamis. Secara praktis, program digitalisasi UMKM perlu bergeser dari target *onboarding* menuju pendampingan berkelanjutan yang membangun kapabilitas dan didukung ekosistem, termasuk akses pembiayaan. Penelitian selanjutnya disarankan menguji model ini secara kuantitatif dan longitudinal dengan cakupan wilayah, sektor usaha, dan jumlah informan yang lebih luas.

PENDANAAN

Penulis menyatakan bahwa tidak ada dukungan finansial yang diterima untuk pelaksanaan penelitian ini dan/atau penerbitan artikel ini.

KONFLIK KEPENTINGAN

Penulis menyatakan bahwa penelitian ini dilakukan tanpa adanya hubungan komersial atau finansial yang dapat ditafsirkan sebagai potensi konflik kepentingan.

KONTRIBUSI PENULIS

Novalia Azka: konseptualisasi, metodologi, pengumpulan data, analisis data, penulisan draf awal. Hanipah: metodologi, pengumpulan data, validasi, penulisan–tinjauan dan penyuntingan. Siti Kholifah: analisis data, kurasi data, visualisasi, penulisan–tinjauan dan penyuntingan. Ginna Novarianti Dwi Putri Pramesti: konseptualisasi, supervisi, penulisan–

tinjauan dan penyuntingan. Seluruh penulis telah membaca dan menyetujui versi akhir manuskrip.

PERNYATAAN PENGGUNAAN KECERDASAN ARTIFISIAL GENERATIF

Penulis menyatakan bahwa kecerdasan artifisial (AI) generatif digunakan dalam penyusunan manuskrip ini. Penulis mengakui penggunaan AI generatif untuk membantu meningkatkan kejelasan bahasa dan memperbaiki struktur tata bahasa manuskrip. Penggunaan tersebut dilakukan dengan mematuhi pedoman etika yang berlaku mengenai penggunaan dan pengungkapan AI generatif dalam penelitian ilmiah. Setiap penulis telah memberikan kontribusi intelektual yang substansial terhadap karya ini. Seluruh isi manuskrip telah ditelaah secara cermat untuk memastikan keakuratannya, dan penulis bertanggung jawab sepenuhnya atas integritas serta isi akhir manuskrip.

DAFTAR PUSTAKA

Ballerini, J., Herhausen, D., & Ferraris, A. (2023). How commitment and platform adoption drive the e-commerce performance of SMEs: A mixed-method inquiry into e-commerce affordances. *International Journal of Information Management*, *72*, 102649. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102649

Bening, S. A., Dachyar, M., Pratama, N. R., Park, J., & Chang, Y. (2023). E-Commerce Technologies Adoption Strategy Selection in Indonesian SMEs Using the Decision-Makers, Technological, Organizational and Environmental (DTOE) Framework. *Sustainability*, *15*(12), 9361. https://doi.org/10.3390/su15129361

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Gao, J., Siddik, A. B., Khawar Abbas, S., Hamayun, M., Masukujjaman, M., & Alam, S. S. (2023). Impact of E-Commerce and Digital Marketing Adoption on the Financial and Sustainability Performance of MSMEs during the COVID-19 Pandemic: An Empirical Study. *Sustainability*, *15*(2), 1594. https://doi.org/10.3390/su15021594

Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, *292*, 114523. https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523

Kartiwi, M. (2006). Case Studies of E-commerce Adoption in Indonesian SMEs: The Evaluation of Strategic Use. *Australasian Journal of Information Systems*, *14*(1). https://doi.org/10.3127/ajis.v14i1.8

Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). 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

Kurnia, S., Choudrie, J., Mahbubur, R. M., & Alzougool, B. (2015). E-commerce technology adoption: A Malaysian grocery SME retail sector study. *Journal of Business Research*, *68*(9), 1906–1918. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.12.010

Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample Size in Qualitative Interview Studies. *Qualitative Health Research*, *26*(13), 1753–1760. https://doi.org/10.1177/1049732315617444

Martini, Setiawan, D., Adhariani, D., Harymawan, I., & Widodo, M. (2023). E-commerce and micro and small industries performance: The role of firm size as a moderator. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *9*(3), 100142. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100142

Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2023). A Step-by-Step Process of Thematic Analysis to Develop a Conceptual Model in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, *22*. https://doi.org/10.1177/16094069231205789

Nambisan, S. (2017). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *41*(6), 1029–1055. https://doi.org/10.1111/etap.12254

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *Journals.Sagepub.ComLS Nowell, JM Norris, DE White, NJ MoulesInternational Journal of Qualitative Methods, 2017•journals.Sagepub.Com*, *16*(1). https://doi.org/10.1177/1609406917733847

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. (2015). Determinant Factors of E-commerce Adoption by SMEs in Developing Country: Evidence from Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *195*, 142–150. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.423

Rahayu, R., & Day, J. (2017). E-commerce adoption by SMEs in developing countries: evidence from Indonesia. *Eurasian Business Review*, *7*(1), 25–41. https://doi.org/10.1007/s40821-016-0044-6

Saeedikiya, M., Salunke, S., & Kowalkiewicz, M. (2024). Toward a dynamic capability perspective of digital transformation in SMEs: A study of the mobility sector. *Journal of Cleaner Production*, *439*, 140718. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140718

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

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, *122*, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

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

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

Wirdiyanti, R., Yusgiantoro, I., Sugiarto, A., Harjanti, A. D., Mambea, I. Y., Soekarno, S., & Damayanti, S. M. (2023). How does e-commerce adoption impact micro, small, and medium enterprises' performance and financial inclusion? Evidence from Indonesia. *Electronic Commerce Research*, *23*(4), 2485–2515. https://doi.org/10.1007/s10660-022-

09547-7

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781506336169