

## Pola Adopsi Teknologi Secara Parsial pada Pelaku UMKM di Kota Tuban dalam Kegiatan Pemasaran

Nur Hidayatul Istiqomah<sup>(1)</sup>, Agus Hermawan<sup>(2)</sup>, Wening Patmi Rahayu<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Negeri Malang, Indonesia

<sup>1</sup> Perbankan Syariah, Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Tuban, Indonesia

<sup>2</sup> Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Negeri Malang, Indonesia

<sup>3</sup> Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Negeri Malang, Indonesia

[1nur.hidayatul.2504139@students.um.ac.id](mailto:nur.hidayatul.2504139@students.um.ac.id), [2agus.hermawan.fe@um.ac.id](mailto:agus.hermawan.fe@um.ac.id),

[3wening.patmi.fe@um.ac.id](mailto:wening.patmi.fe@um.ac.id)

Alamat: Jl. Semarang 5, Sumber Sari, Kec. Lowokwaru, Kota Malang

Korespondensi penulis: [nur.hidayatul.2504139@students.um.ac.id](mailto:nur.hidayatul.2504139@students.um.ac.id)

**Abstract.** *The digitalization of MSMEs has become a central agenda in national economic development; however, realities on the ground reveal a significant gap between policy expectations and the actual practices of business actors. This study aims to understand patterns of technology use, explore MSME actors' perceptions of technology, and identify factors that hinder optimal technology adoption. Using a qualitative approach with a case study method involving two MSME actors in Tuban City, data were collected through in-depth interviews, direct observation, and documentation. The findings reveal three main points: first, technology is used situationally only when orders come in via WhatsApp rather than as part of a planned business strategy; second, MSME actors perceive technology as complex and not particularly important for the sustainability of their businesses; third, low levels of digital literacy reinforce the tendency to maintain conventional business practices. This study introduces the concept of partial technology adoption as a novel conceptual contribution, describing a condition in which business actors do not entirely reject technology, yet do not strategically integrate it into their business operations. The implications of this research are relevant for policymakers designing MSME digitalization programs and for practitioners involved in business development assistance.*

**Keywords:** MSMEs, technology adoption, digital literacy, situational use, partial adoption

**Abstrak.** Digitalisasi UMKM telah menjadi agenda utama pembangunan ekonomi nasional, namun realitas di lapangan menunjukkan kesenjangan signifikan antara kebijakan dan praktik aktual pelaku usaha. Penelitian ini bertujuan untuk memahami pola penggunaan teknologi, menggali persepsi pelaku UMKM terhadap teknologi, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat adopsi teknologi secara optimal. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus terhadap dua pelaku UMKM di Kota Tuban, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan tiga temuan utama: pertama, teknologi digunakan secara situasional, yakni hanya ketika ada pesanan masuk melalui WhatsApp, bukan sebagai strategi bisnis yang terencana; kedua, pelaku UMKM mempersepsikan teknologi sebagai sesuatu yang rumit dan tidak terlalu penting bagi kelangsungan usaha; ketiga, literasi digital yang rendah memperkuat kecenderungan untuk

mempertahankan praktik usaha konvensional. Penelitian ini memperkenalkan konsep adopsi teknologi parsial (*partial technology adoption*) sebagai kontribusi konseptual baru yang menggambarkan kondisi di mana pelaku usaha tidak sepenuhnya menolak teknologi, namun juga tidak mengintegrasikannya secara strategis ke dalam operasi bisnis. Implikasi penelitian ini relevan bagi perancang kebijakan digitalisasi UMKM dan praktisi pendampingan usaha

**Kata kunci:** UMKM, adopsi teknologi, literasi digital, penggunaan situasional, adopsi parsial

## **PENDAHULUAN**

Era transformasi digital telah mengubah lanskap bisnis secara fundamental (Kanoujiya et al., 2026; Rupa et al., 2026). Pemerintah Indonesia melalui berbagai program nasional seperti Gerakan UMKM *Go Digital* dan *roadmap e-commerce* nasional mendorong percepatan digitalisasi usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) sebagai tulang punggung perekonomian nasional. Data Kementerian Koperasi dan UKM mencatat bahwa UMKM menyumbang lebih dari 60 persen produk domestik bruto (PDB) dan menyerap sekitar 97 persen tenaga kerja nasional, sehingga transformasi digital sektor ini dipandang sebagai kunci daya saing ekonomi jangka panjang.

Meskipun kebijakan tersebut didasarkan pada optimisme yang tinggi, terdapat kesenjangan yang signifikan antara ekspektasi terhadap digitalisasi dan kondisi empiris UMKM di daerah. Berbagai studi menunjukkan bahwa proses adopsi teknologi pada UMKM tidak berlangsung secara linear maupun homogen. Di Kota Tuban, Jawa Timur, sebagian besar pelaku UMKM masih menjalankan usaha dengan cara-cara konvensional seperti mencatat transaksi secara manual, memasarkan produk dari mulut ke mulut, dan melayani pelanggan secara tatap muka langsung. Teknologi digital hadir di tangan mereka dalam bentuk ponsel pintar namun fungsinya tidak dimanfaatkan secara strategis untuk pengembangan bisnis (Rehman & Khondakar, 2025).

Fenomena yang menarik ditemukan dalam pra-penelitian awal dimana pelaku UMKM di Tuban hanya mengaktifkan dan merespons teknologi komunikasi khususnya WhatsApp ketika ada pesanan masuk dari pelanggan

(Widarwati et al., 2024). Di luar momen tersebut, teknologi tidak digunakan sama sekali untuk promosi, pembukuan digital, atau pengembangan jaringan pelanggan. Pola ini menunjukkan adanya karakteristik adopsi yang unik, yang dalam literatur teknologi belum banyak dikaji secara mendalam penggunaan teknologi yang bersifat reaktif dan situasional, bukan proaktif dan strategis.

Sebagian besar penelitian tentang adopsi teknologi UMKM berfokus pada dikotomi antara adopsi dan non-adopsi, atau mengukur tingkat penggunaan teknologi secara kuantitatif (N. T. D. Kusuma & Ketkaew, 2026). Sedikit sekali penelitian yang menelaah kondisi tengah yakni kondisi di mana teknologi digunakan, tetapi penggunaannya tidak utuh, tidak konsisten, dan tidak terintegrasi dalam strategi bisnis (Borimnejad & Borimnejad, 2026; Nasirinejad et al., 2026). Kesenjangan literatur inilah yang menjadi titik berangkat penelitian ini.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus (*case study*). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami fenomena secara mendalam dari sudut pandang subjek penelitian (Yin, 2018). Penelitian dilakukan di Kota Tuban, Jawa Timur. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa Tuban merupakan kota yang sedang dalam tahap transisi ekonomi, di mana sebagian UMKM mulai bersentuhan dengan teknologi digital namun sebagian besar masih beroperasi secara konvensional.

Subjek penelitian terdiri dari dua pelaku UMKM yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria: (1) usaha telah berjalan minimal dua tahun; (2) pelaku usaha memiliki ponsel pintar dan pernah menggunakan setidaknya satu platform digital dalam aktivitas usaha; dan (3) penggunaan teknologi masih bersifat terbatas dan tidak konsisten. Data dikumpulkan melalui

wawancara. Analisis data dilakukan melalui tiga tahap: (1) reduksi data; (2) penyajian data; dan (3) penarikan kesimpulan dan verifikasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum Subjek Penelitian**

Informan pertama adalah pelaku usaha toko kelontong yang telah berjalan selama kurang lebih tujuh tahun di Kota Tuban. Usaha yang dijalankannya bersifat rumahan. Pelanggan utama adalah warga sekitar dan pembeli yang telah mengenal produknya melalui rekomendasi dari mulut ke mulut. Informan pertama memiliki satu unit ponsel pintar berbasis Android yang terutama digunakan untuk komunikasi keluarga dan sesekali menerima pesanan melalui WhatsApp.

Informan kedua adalah pelaku usaha kerajinan yang telah beroperasi selama lima tahun. Produknya dijual kepada pengepul lokal dan beberapa pelanggan tetap yang memesan secara langsung. Informan kedua memiliki ponsel pintar namun mengaku jarang menggunakannya di luar keperluan komunikasi dasar. Ia pernah membuat akun WhatsApp Business atas saran seorang kerabat, namun tidak pernah menggunakannya secara aktif.

### **Pola Penggunaan Teknologi Reaktif dan Situasional**

Temuan paling mencolok dari penelitian ini adalah pola penggunaan teknologi yang sepenuhnya bersifat reaktif (Almoaigel & Abuabid, 2023; Rösl et al., 2023). Kedua subjek menggunakan teknologi, dalam hal ini WhatsApp semata-mata sebagai sarana merespons pesanan yang masuk. Teknologi tidak pernah diinisiasi oleh pelaku usaha untuk tujuan promosi, pengembangan pelanggan, atau ekspansi pasar (Mascate & Vasconcelos, 2020).

Informan pertama menyatakan: *"Kalau ada yang pesan lewat WA, ya saya balas. Tapi saya tidak pernah kirim-kirim foto produk sendiri. Buat apa, wong yang beli sudah kenal semua."* Pernyataan ini mengungkap bahwa bagi Ibu

Informan pertama, teknologi hanyalah saluran komunikasi yang bersifat pasif, bukan alat pemasaran yang aktif.

Sementara Informan kedua menuturkan: "*Saya pakai WA kalau memang ada keperluan. Kalau tidak ada yang minta, ya buat apa dibuka.*" Hal senada juga terungkap dari observasi lapangan, selama peneliti hadir di tempat usaha selama dua jam, ponselnya tidak satu kali pun digunakan untuk aktivitas yang berkaitan dengan promosi atau pengembangan usaha.

### **Persepsi Pelaku UMKM terhadap Teknologi**

Kedua subjek secara konsisten mempersepsikan teknologi digital, khususnya platform media sosial dan e-commerce, sebagai sesuatu yang rumit dan berisiko. Persepsi ini tidak semata-mata berkaitan dengan keterbatasan kemampuan teknis, melainkan mencerminkan kesenjangan pemahaman yang lebih mendasar terhadap cara kerja teknologi itu sendiri (Jallad & Karadas, 2024; Moschogianni, 2024; Soetjipto et al., 2023). Platform digital dipandang sebagai sistem yang tidak transparan dan sulit diprediksi, sehingga sulit diintegrasikan ke dalam logika usaha yang telah mereka jalankan selama ini. Dalam konteks ini, teknologi tidak hadir sebagai alat yang mempermudah, tetapi justru sebagai entitas yang asing dan berada di luar kendali (Weber & Cilliers, 2026).

Selain itu, persepsi risiko yang muncul menunjukkan rendahnya tingkat kepercayaan terhadap ekosistem digital. Kekhawatiran akan penipuan dalam transaksi online, sebagaimana diungkapkan oleh Informan pertama, serta ketidakpastian terhadap keamanan dan keandalan platform, memperkuat pandangan bahwa penggunaan teknologi dapat membawa potensi kerugian. Risiko tersebut tidak hanya dipahami dalam kerangka finansial, tetapi juga mencakup kekhawatiran akan kehilangan kontrol atas proses transaksi dan interaksi dengan pelanggan. Dalam situasi minim pengalaman positif, persepsi risiko ini menjadi semakin dominan dan membentuk sikap yang cenderung defensif terhadap teknologi.

Di sisi lain, faktor relevansi turut memengaruhi cara pandang pelaku UMKM terhadap teknologi digital. Informan kedua, misalnya, menilai bahwa platform marketplace tidak sesuai dengan model usahanya, yang menunjukkan bahwa adopsi teknologi sangat bergantung pada persepsi kecocokan dengan kebutuhan dan skala usaha. Ketika manfaat teknologi tidak terlihat secara langsung atau tidak sejalan dengan praktik bisnis yang telah mapan, maka teknologi cenderung diposisikan sebagai sesuatu yang tidak esensial.

Lebih jauh, persepsi “*rumit*” yang dimaksud juga mengandung dimensi emosional yang kuat, seperti rasa ragu, takut, dan keengganan untuk mencoba. Emosi ini terbentuk dari keterbatasan pengalaman positif dalam menggunakan teknologi, sehingga tidak ada penguatan yang mampu membangun kepercayaan diri dalam mengadopsinya. Akibatnya, muncul kecenderungan untuk menghindari penggunaan teknologi secara lebih luas. Kondisi ini menunjukkan bahwa hambatan adopsi teknologi pada UMKM bersifat multidimensional melibatkan aspek kognitif, kepercayaan, relevansi, dan emosional yang pada akhirnya memperkuat pola adopsi parsial, di mana teknologi hanya dimanfaatkan secara terbatas dan tidak terintegrasi secara strategis dalam keseluruhan proses bisnis.

### **Literasi Digital Pelaku UMKM**

Tingkat literasi digital kedua subjek dapat dikategorikan pada level dasar, yang ditandai dengan kemampuan mengoperasikan fungsi-fungsi komunikasi sederhana pada ponsel pintar, seperti panggilan telepon, pesan teks, dan penggunaan WhatsApp (Jia et al., 2024; G. A. T. Kusuma et al., 2022). Namun demikian, kemampuan ini tidak berkembang ke arah pemanfaatan fitur-fitur yang lebih strategis dan produktif, seperti WhatsApp Business, pembuatan katalog produk digital, pengelolaan media sosial, maupun penggunaan platform e-commerce. Hal ini menunjukkan bahwa akses terhadap teknologi tidak secara

otomatis berbanding lurus dengan kemampuan untuk memanfaatkannya secara optimal dalam konteks bisnis (Sharabati et al., 2024).

Yang lebih krusial, rendahnya literasi digital tersebut tidak diiringi dengan motivasi yang kuat untuk belajar atau beradaptasi. Pada kasus Informan pertama, meskipun telah memperoleh paparan awal melalui bantuan putrinya dalam menggunakan Instagram, proses pembelajaran tersebut tidak berlanjut karena adanya persepsi bahwa waktu dan usaha yang dibutuhkan tidak sebanding dengan manfaat yang diperoleh (Kim & Jin, 2024). Ini mengindikasikan adanya pertimbangan rasional berbasis efisiensi, di mana teknologi dinilai tidak memberikan nilai tambah yang cukup signifikan terhadap usahanya.

Sementara itu, Informan kedua menunjukkan sikap yang lebih tegas dengan menyatakan ketidakminatan untuk mempelajari teknologi baru. Sikap ini merefleksikan adanya rasa cukup (*satisficing behavior*), di mana kondisi usaha yang dianggap sudah berjalan dengan baik menjadi dasar untuk menolak perubahan. Dalam konteks ini, adopsi teknologi tidak hanya terhambat oleh keterbatasan kemampuan, tetapi juga oleh orientasi berpikir yang cenderung mempertahankan status.

Secara lebih luas, kondisi ini menunjukkan bahwa literasi digital tidak semata-mata merupakan persoalan keterampilan teknis, tetapi juga berkaitan erat dengan motivasi, persepsi manfaat, serta kesiapan untuk berubah. Ketika pelaku UMKM tidak melihat urgensi maupun keuntungan nyata dari penggunaan teknologi, maka dorongan untuk meningkatkan literasi digital menjadi lemah. Akibatnya, penggunaan teknologi tetap berada pada level fungsional yang paling dasar dan tidak berkembang menjadi instrumen strategis dalam mendukung pertumbuhan usaha, sehingga semakin memperkuat pola adopsi teknologi yang parsial.

### **Praktik Usaha yang Masih Konvensional**

Terkonfirmasi bahwa praktik usaha kedua subjek masih sepenuhnya bertumpu pada cara-cara konvensional. Pencatatan keuangan dilakukan secara manual menggunakan buku tulis biasa (Riyanti et al., 2026; Yao et al., 2026). Transaksi penjualan terjadi secara tunai di tempat. Pemasaran produk bergantung pada jaringan sosial yang telah terbangun selama bertahun-tahun dimana pelanggan setia, rekomendasi kerabat, dan pembeli yang secara kebetulan melewati lokasi usaha.

Kondisi ini bukan semata-mata karena keterbatasan akses terhadap teknologi, keduanya memiliki ponsel pintar dan koneksi internet, melainkan karena tidak adanya dorongan yang cukup kuat untuk mengubah cara-cara yang selama ini telah terbukti berhasil dalam skala yang mereka anggap memadai.

### **Faktor-Faktor Penghambat**

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, faktor-faktor penghambat adopsi teknologi dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori:

- a. Faktor internal: Persepsi negatif terhadap teknologi ("rumit", "tidak perlu", "tidak aman"), rendahnya self-efficacy digital, dan keterbatasan kemampuan teknis.
- b. Faktor eksternal: Tidak adanya tekanan kompetitif dari pasar yang mendorong digitalisasi, kurangnya pendampingan teknis yang berkelanjutan dari pihak pemerintah atau lembaga terkait, serta tidak adanya komunitas sesama UMKM yang telah berhasil bertransisi digital di lingkungan sekitar.
- c. Faktor psikologis: Comfort zone (zona nyaman) dengan cara-cara lama yang sudah terbukti menghasilkan pendapatan yang dianggap cukup, serta resistensi terhadap perubahan yang memerlukan investasi waktu dan usaha belajar.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini telah berhasil mengungkap dan menganalisis fenomena penggunaan teknologi yang bersifat situasional pada pelaku UMKM di Kota Tuban. Melalui studi kasus dua pelaku UMKM, ditemukan bahwa meskipun keduanya memiliki akses terhadap teknologi digital, penggunaan teknologi hanya terjadi dalam situasi-situasi spesifik dan bersifat reaktif, bukan sebagai bagian integral dari strategi bisnis yang terencana.

Tiga temuan utama penelitian ini dapat dirangkum sebagai berikut: pertama, teknologi digunakan secara situasional dan reaktif, dipicu oleh stimulus eksternal bukan oleh inisiatif internal; kedua, persepsi negatif terhadap teknologi, khususnya persepsi kerumitan yang bersifat menyeluruh, merupakan faktor penghambat yang paling determinatif; dan ketiga, rendahnya literasi digital yang tidak disertai motivasi untuk belajar menciptakan kondisi stabil adopsi parsial yang sulit bergerak ke arah adopsi penuh tanpa intervensi yang tepat.

Dari sisi kontribusi teoritis, penelitian ini memperkenalkan konsep adopsi teknologi parsial sebagai kerangka konseptual yang lebih mampu menangkap gradasi dan kompleksitas proses adopsi teknologi pada UMKM, melampaui dikotomi adopsi vs. non-adopsi yang selama ini mendominasi literatur.

## **ACKNOWLEDMENT / TERIMA KASIH**

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, dan kontribusi dalam pelaksanaan penelitian ini. Terima kasih kepada lembaga tempat penulis bernaung atas fasilitas dan kesempatan yang diberikan, kepada para informan yang telah bersedia meluangkan waktu dan memberikan data yang diperlukan, serta kepada rekan-rekan sejawat yang telah memberikan masukan, saran, dan motivasi selama proses penelitian berlangsung. Tidak lupa, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada keluarga tercinta atas doa dan dukungan

yang tiada henti. Semoga segala bantuan yang diberikan mendapat balasan yang berlipat ganda.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Almoaigel, M. F., & Abuabid, A. (2023). Implementation of Cybersecurity Situation Awareness Model in Saudi SMEs. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 14(11), 1082–1092. <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2023.014111110>
- Borimnejad, H., & Borimnejad, V. (2026). Emerging trends challenges and research opportunities in artificial intelligence applications in marketing. *Discover Artificial Intelligence*, 6(1). <https://doi.org/10.1007/s44163-025-00705-y>
- Jallad, M. N., & Karadas, G. (2024). Entrepreneurial Orientation and Performance Outcomes in Palestinian SMEs: The Role of Absorptive Capacity and Industry Type. *Sustainability (Switzerland)*, 16(23). <https://doi.org/10.3390/su162310637>
- Jia, J., Xu, Y., & Li, W. (2024). A study on the strategic momentum of SMEs' digital transformation: Evidence from China. *Technological Forecasting and Social Change*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162523007230>
- Kanoujiya, J., Agarwal, B., Rastogi, S., Tarode, S., & Bodne, S. (2026). Does competitive pressures affect the Indian SMEs industry 4.0 adoption: using quantile regression analysis. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 15(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-026-00619-8>
- Kim, J., & Jin, W. (2024). Impact of digital capabilities on entrepreneurial performance in SMEs. *Journal of Innovation and Knowledge*, 9(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100609>
- Kusuma, G. A. T., Sapta, I. K. S., Wijana, I. M. D., & ... (2022). Building SMEs' passion for utilising digital media: a study of SMEs during the COVID-19 pandemic. *Forum Scientiae ....* <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1101353>

- Kusuma, N. T. D., & Ketkaew, C. (2026). Green loans and energy-efficient technology adoption: Evidence on sectoral heterogeneity in SMEs. *Electricity Journal*, 39(2). <https://doi.org/10.1016/j.tej.2026.107534>
- Mascate, M., & Vasconcelos, A. (2020). E-business reference modelling framework for SMEs: An enterprise architecture based approach. In J. Filipe, M. Smialek, A. Brodsky, & S. Hammoudi (Eds.), *ICEIS 2020 - Proceedings of the 22nd International Conference on Enterprise Information Systems* (Vol. 2, pp. 693–700). SciTePress. <https://www.scopus.com/pages/publications/85091397823?origin=resultslist>
- Moschogianni, G. (2024). Interplay between Digital Marketing, Business Analytics and Innovation Capability: A Case of Greece SMEs. ... of *Management Practices, Humanities and Social* .... <http://global-jws.com/ojs/index.php/global-jws/article/view/249>
- Nasirinejad, M., Afshari, H., & Sampalli, S. (2026). The adoption of digital twin technologies for maintenance in small and medium-sized enterprises: Challenges and benefits. *Advanced Engineering Informatics*, 74. <https://doi.org/10.1016/j.aei.2026.104645>
- Rehman, S. U., & Khondakar, K. R. (2025). Introduction to emerging technologies in healthcare. In *Emerging Technologies in the Healthcare System for Sustainable Development* (pp. 1–16). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-26492-4.00010-4>
- Riyanti, R. S., Arribas, I., Pazzi, S., & Tortosa-Ausina, E. (2026). Bank ownership, governance changes, and small business lending in Indonesia: A two-stage estimation approach. *Emerging Markets Review*, 72. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2026.101452>
- Rösl, S., Auer, T., & Schieder, C. (2023). Bridging the Operationalization Gap: Towards a Situational Approach for Data Analytics in Manufacturing SMEs. In S. Terzi, K. Madani, O. Gusikhin, & H. Panetto (Eds.), *Communications in Computer and Information Science: 1886 CCIS* (pp. 211–222). Springer Science and Business Media Deutschland GmbH. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-49339-3\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-031-49339-3_13)
- Rupa, R. A., Meher, F., Tarek, S., Saif, A. N. M., Arefin, S., & Mostafa, R. (2026). IoT adoption for sustainable performance in SMEs using an SEM-ANN

approach. *Discover Internet of Things*, 6(1). <https://doi.org/10.1007/s43926-025-00265-8>

- Sharabati, A. A. A., Ali, A. A. A., Allahham, M. I., Hussein, A. A., Alheet, A. F., & Mohammad, A. S. (2024). The Impact of Digital Marketing on the Performance of SMEs: An Analytical Study in Light of Modern Digital Transformations. *Sustainability (Switzerland)*, 16(19). <https://doi.org/10.3390/su16198667>
- Soetjipto, B. E., Utaberta, N., Wardoyo, C., & Hermawan, A. (2023). Innovation capability and risk attitude mediate the effects of knowledge management and financial literacy on MSME performance. *Journal of Social Economics Research*, 10(4), 194–214. <https://doi.org/10.18488/35.v10i4.3555>
- Weber, A. N., & Cilliers, J. O. (2026). Demand-side capabilities for internal omnichannel supply chain integration: a dynamic capabilities perspective. *Cogent Business and Management*, 13(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2621474>
- Widarwati, E., Nurmalasari, N., Hamizar, A., & ... (2024). Financial Behavior and Financial Technology: A Case Study of Peer-To-Peer Lending. *Business Review and ....* <https://journal.ipb.ac.id/index.php/brcs/article/view/54458>
- Yao, M. X., Wang, D., & Freeman, S. (2026). Digital barriers and capabilities in aspirant emerging-market SMEs: A resource-adaptive dynamic capabilities model of transformation phases. *Technovation*, 152. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2026.103506>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications Design and Methods (Sixth)*. SAGE Publication.