

# PEMBERDAYAAN UMKM MELALUI PELATIHAN DAN PENDAMPINGAN DIGITAL MARKETING UNTUK MENINGKATKAN PENGETAHUAN, KETERAMPILAN DAN PENJUALAN PRODUK

Yoga Indra Bayu<sup>1</sup>, Dina Novita Sari<sup>2</sup>, Fivian Trian Ramadini<sup>3</sup>, Meti Mawardi<sup>4</sup>, Rachyu Purbowati<sup>5</sup>

Institut Teknologi Dan Bisnis PGRI Dewantara Jombang

Korespondensi\*: [rachyupurbowati@yahoo.co.id](mailto:rachyupurbowati@yahoo.co.id)

## ABSTRAK

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran strategis dalam mendukung perekonomian desa, namun masih menghadapi tantangan dalam pemanfaatan teknologi digital. Pelaku UMKM di Desa Rejosopinggir, Kecamatan Tembelang, Kabupaten Jombang, sebagian besar masih mengandalkan pemasaran konvensional dengan jangkauan terbatas. Kegiatan pengabdian ini bertujuan meningkatkan kapasitas pelaku UMKM melalui pelatihan dan pendampingan digital marketing berbasis marketplace. Metode yang digunakan meliputi survei awal, pelatihan, praktik langsung, pendampingan intensif, serta monitoring dan evaluasi. Hasil kegiatan menunjukkan adanya peningkatan pemahaman dan keterampilan mitra dalam membuat serta mengelola akun marketplace, menyusun deskripsi produk yang lebih informatif, memperbaiki tampilan visual produk, dan menerapkan teknik pengemasan yang lebih profesional. Mitra juga menunjukkan perubahan pola pikir dalam memandang pemasaran digital sebagai kebutuhan strategis usaha. Meskipun terdapat kendala berupa keterbatasan literasi digital dan akses internet, pendampingan berkelanjutan membantu mitra mengatasi hambatan tersebut. Program ini efektif dalam mendorong transformasi digital UMKM dan memperluas peluang pasar secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Pemberdayaan UMKM, Digital Marketing, Pelatihan, Pendampingan

## ABSTRACT

*Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) play a crucial role in supporting the rural economy. However, many MSME actors have not optimally utilized digital technology for product marketing. This condition also occurs among MSME actors in Rejosopinggir Village, Tembelang District, Jombang Regency, who still rely on conventional marketing methods and have limitations in using marketplaces and product packaging techniques. Therefore, this community service activity aims to improve the knowledge and skills of MSME actors in utilizing digital marketing, particularly in the use of marketplaces and product packaging techniques. The methods applied include training, awareness enhancement, and mentoring. The training phase was conducted through material delivery and hands-on practice on marketplace usage, product photography, product description writing, and packaging techniques. The awareness enhancement phase aimed to build understanding of the importance of digital transformation and business legality, while the mentoring phase ensured the practical implementation of digital marketing strategies. The results showed a significant improvement in participants' knowledge and skills in creating marketplace accounts, uploading products, and applying safer and more professional packaging techniques. In addition, participants demonstrated increased readiness to utilize digital technology as a marketing tool. This activity proves that digital marketing training and mentoring are effective in enhancing the capacity of MSME actors and supporting sustainable rural economic development.*

*Keywords:* Empowerment of MSMEs, Digital Marketing, Training, Mentoring.

## A. PENDAHULUAN

### 1. Latar

#### Belakang

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran yang tidak dapat diabaikan dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional, terutama di tingkat

daerah dan pedesaan. Kontribusinya mencakup penciptaan lapangan kerja, peningkatan pendapatan masyarakat, hingga penguatan ekonomi lokal melalui pemanfaatan sumber daya yang tersedia. Di tengah pesatnya perkembangan zaman, peran tersebut kini dihadapkan pada tantangan baru transformasi digital. UMKM dituntut untuk mampu beradaptasi, khususnya dalam aspek pemasaran, agar tetap berdaya saing dan mampu menjangkau pasar yang lebih luas (Tambunan, 2019). Sehingga, pemanfaatan teknologi digital menjadi kunci, karena memungkinkan pelaku usaha berinteraksi langsung dengan konsumen, meningkatkan visibilitas produk, serta memperluas jangkauan pasar secara lebih efektif dan efisien.

Salah satu bentuk konkret dari transformasi digital yang relevan bagi UMKM adalah digital marketing. Strategi ini memungkinkan pelaku usaha melakukan promosi produk, membangun citra merek, sekaligus mempererat hubungan dengan konsumen melalui media sosial dan berbagai platform digital. Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa penggunaan digital marketing berpengaruh positif terhadap kinerja dan pertumbuhan usaha kecil menengah, terutama dalam hal peningkatan penjualan dan daya saing (Chatterjee & Kumar Kar, 2020). Selain itu, media sosial sebagai bagian dari ekosistem digital marketing membuka peluang pengembangan pasar dengan biaya yang jauh lebih terjangkau dibandingkan metode pemasaran tradisional. Sehingga, digital marketing bukan sekadar tren, melainkan kebutuhan strategis yang mendesak bagi UMKM untuk berkembang.

Namun, potensi tersebut belum sepenuhnya dirasakan oleh semua pelaku UMKM, termasuk di Desa Rejosopinggir, Kecamatan Tembelang, Kabupaten Jombang. Desa ini sebenarnya memiliki potensi ekonomi yang cukup besar, ditopang oleh berbagai usaha mikro seperti kerajinan anyaman bambu, usaha makanan, dan perdagangan kecil. Sayangnya, berdasarkan hasil observasi lapangan, sebagian besar pelaku UMKM di desa tersebut masih mengandalkan metode pemasaran konvensional yang hanya menjangkau lingkungan sekitar desa. Akibatnya, jangkauan pasar menjadi sempit dan pertumbuhan penjualan pun terhambat. Kondisi ini mencerminkan bahwa pemanfaatan teknologi digital sebagai sarana pemasaran belum dilakukan secara optimal.

Akar dari permasalahan ini bermula pada rendahnya pengetahuan dan keterampilan pelaku UMKM dalam memanfaatkan teknologi digital. Banyak dari mereka yang belum memahami cara menggunakan media sosial secara efektif, menyusun strategi pemasaran digital, maupun mengelola konten promosi yang menarik. Kondisi ini sejalan dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa tingkat adopsi media sosial oleh UMKM sangat dipengaruhi oleh pengetahuan, keterampilan, dan kesiapan pelaku usaha dalam menggunakan teknologi (Ainin et al., 2015). Selain itu, keberhasilan digital marketing juga sangat bergantung pada kemampuan pelaku usaha dalam memahami dan mengimplementasikan strategi pemasaran digital secara tepat (Dwivedi et al., 2021). Dengan kata lain, teknologi yang tersedia tidak akan memberikan manfaat maksimal tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten.

Bertolak dari permasalahan tersebut, diperlukan upaya nyata berupa pemberdayaan UMKM melalui pelatihan dan pendampingan digital marketing. Dalam konteks ini, mahasiswa Kuliah Kerja Nyata (KKN) ITEBIS PGRI Dewantara Jombang berperan aktif dalam menginisiasi dan melaksanakan program pendampingan digital marketing bagi pelaku UMKM di Desa Rejosopinggir. Program ini dirancang sebagai bentuk implementasi Tri Dharma Perguruan Tinggi,

khususnya pengabdian kepada masyarakat, dengan fokus pada peningkatan kapasitas pelaku usaha dalam memanfaatkan media digital sebagai sarana promosi dan pemasaran produk secara lebih efektif.

Melalui kegiatan pelatihan, praktik langsung, serta pendampingan berkelanjutan, mahasiswa KKN membantu pelaku UMKM dalam pembuatan akun marketplace, optimalisasi media sosial, pembuatan konten promosi, hingga perbaikan teknik pengemasan produk agar lebih menarik dan profesional. Dengan bekal pemahaman dan keterampilan tersebut, para pelaku usaha diharapkan mampu menyusun strategi pemasaran digital yang tepat sasaran, memperluas jangkauan pasar, serta mendorong peningkatan penjualan secara berkelanjutan. Pada akhirnya, kegiatan KKN ini tidak hanya berdampak pada pertumbuhan usaha individu, tetapi juga berkontribusi dalam memperkuat pemberdayaan ekonomi masyarakat Desa Rejosopinggir dan meningkatkan daya saing UMKM di era digital.

## 2. Profil Mitra Binaan



Gambar 1: Peta Kecamatan Tembelang

Desa Rejosopinggir merupakan salah satu desa yang berada di Kecamatan Tembelang, Kabupaten Jombang, Provinsi Jawa Timur. Desa ini terdiri atas beberapa dusun dengan mayoritas penduduk bermata pencaharian sebagai petani dan pelaku usaha mikro berbasis rumah tangga. Desa Rejosopinggir memiliki kurang lebih 25 pelaku UMKM aktif. Aktivitas UMKM di desa ini telah berkembang sejak lama dan menjadi bagian dari kegiatan ekonomi masyarakat secara turun-temurun, khususnya pada sektor kerajinan anyaman bambu yang mencerminkan kearifan lokal desa.

Selain kerajinan anyaman bambu, terdapat pula pelaku usaha di bidang produksi telur asin tradisional serta budi daya bebek yang menjadi sumber pendapatan tambahan bagi masyarakat. Produk-produk tersebut dipasarkan di lingkungan sekitar desa maupun ke wilayah lain di Kabupaten Jombang melalui sistem distribusi langsung dan jaringan pelanggan tetap. Sebagian besar usaha masih dikelola secara sederhana dengan skala produksi rumah tangga dan memanfaatkan tenaga kerja keluarga.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara selama kegiatan pengabdian, mayoritas pelaku UMKM masih mengandalkan metode pemasaran konvensional, seperti penjualan langsung dan promosi dari mulut ke mulut. Pemanfaatan teknologi

digital, seperti media sosial dan marketplace, masih terbatas akibat kurangnya pengetahuan dan keterampilan dalam pemasaran digital. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun UMKM Desa Rejosopinggir memiliki pengalaman usaha yang cukup matang, peningkatan kapasitas dalam bidang digital marketing sangat diperlukan untuk memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan daya saing usaha di era digital.

## **B. TINJAUAN PUSTAKA**

Pelaksanaan program pemberdayaan UMKM melalui pelatihan dan pendampingan digital marketing didasarkan pada konsep pemberdayaan dan capacity building, yang menekankan peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemandirian pelaku usaha dalam mengembangkan usahanya. Dalam konteks UMKM, pemberdayaan tidak hanya berorientasi pada bantuan modal, tetapi juga pada penguatan kapasitas sumber daya manusia agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis, termasuk transformasi digital.

Digital marketing merupakan strategi yang terbukti efektif dalam meningkatkan visibilitas produk, memperluas jangkauan pasar, dan meningkatkan daya saing UMKM. Chatterjee dan Kumar Kar (2020) menyatakan bahwa adopsi teknologi digital berpengaruh positif terhadap kinerja dan penjualan usaha kecil menengah. Selain itu, Ainin et al. (2015) menjelaskan bahwa tingkat adopsi media sosial pada UMKM sangat dipengaruhi oleh pengetahuan dan kesiapan pelaku usaha. Oleh karena itu, solusi berupa pelatihan dan pendampingan dipilih karena secara teoritis mampu meningkatkan literasi digital sekaligus memastikan implementasi berjalan optimal.

Beberapa studi sebelumnya juga menunjukkan bahwa program pelatihan yang disertai pendampingan intensif lebih efektif dibandingkan sosialisasi semata dalam meningkatkan kemampuan digital UMKM (Dwivedi et al., 2021; Troise et al., 2022). Dengan demikian, pemilihan metode pelatihan, peningkatan pemahaman, dan pendampingan dalam program pengabdian ini dinilai tepat dan sesuai dengan permasalahan mitra, yaitu rendahnya literasi digital dan keterbatasan pemanfaatan marketplace sebagai sarana pemasaran produk.

## **C. METODE PELAKSANAAN KEGIATAN**

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dilaksanakan di Desa Rejosopinggir, Kecamatan Tembelang, Kabupaten Jombang, Jawa Timur, pada bulan Februari 2026. Program ini dirancang sebagai kegiatan pendampingan berbasis capacity building dengan tujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kesiapan pelaku UMKM dalam memanfaatkan digital marketing guna memperluas pasar dan meningkatkan penjualan produk. Metode pelaksanaan disusun secara sistematis melalui tiga tahapan utama, yaitu tahapan awal (persiapan), tahapan pelaksanaan program, serta tahapan monitoring dan evaluasi.



Gambar 2: Survei UMKM

Tahapan awal diawali dengan kegiatan survei lapangan kepada pelaku 25 UMKM di Desa Rejosoppinggir sebagai dasar perancangan program pendampingan. Survei dilakukan melalui observasi langsung dan wawancara terstruktur untuk mengidentifikasi kondisi usaha, pola pemasaran yang digunakan, tingkat pemahaman terhadap digital marketing, serta kendala yang dihadapi dalam penggunaan media sosial dan marketplace. Hasil survei menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku UMKM masih mengandalkan metode pemasaran konvensional, belum memiliki akun marketplace, serta belum memahami teknik pengemasan produk yang sesuai standar pengiriman. Berdasarkan hasil survei tersebut, dilakukan analisis kebutuhan (need assessment) guna menentukan prioritas permasalahan dan merancang solusi yang tepat sasaran. Tahap ini juga mencakup koordinasi dengan perangkat desa untuk penyusunan jadwal, penentuan lokasi pelatihan, serta penentuan peserta yang menjadi sasaran program.



Gambar 3: Pelatihan Digital Marketing

Tahapan pelaksanaan merupakan inti dari program pengabdian yang difokuskan pada penerapan sains dan IPTEKS terapan dalam bidang digital marketing. Strategi pelaksanaan dilakukan secara bertahap berdasarkan prioritas permasalahan mitra, yaitu rendahnya literasi digital dan keterbatasan pemanfaatan marketplace. Tahap pertama berupa pelatihan, yang bertujuan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis peserta. Materi yang diberikan meliputi konsep dasar digital marketing, strategi branding, pemanfaatan media sosial, penggunaan marketplace, teknik fotografi produk sederhana, penulisan deskripsi produk yang menarik, strategi penentuan harga, serta teknik pengemasan produk sesuai standar pengiriman. Metode yang digunakan adalah ceramah interaktif, diskusi, dan praktik langsung berupa pembuatan akun marketplace serta simulasi

pengunggahan produk. Tahap kedua adalah peningkatan pemahaman, yang diarahkan pada pembentukan pola pikir adaptif terhadap transformasi digital. Peserta diberikan pemahaman mengenai pentingnya membangun kepercayaan konsumen melalui tampilan toko online yang profesional, pelayanan responsif, serta transaksi yang transparan. Tahap ketiga adalah pendampingan intensif, yang bertujuan memastikan implementasi berjalan secara nyata. Pada tahap ini, peserta didampingi dalam mengelola akun marketplace, mengunggah produk secara mandiri, mengatur sistem pemesanan, serta menerapkan teknik pengemasan yang lebih aman dan profesional. Pendampingan dilakukan secara langsung di lokasi usaha masing-masing peserta agar solusi yang diberikan sesuai dengan kondisi riil usaha.



Gambar 4: Pelaksanaan Monitoring

Monitoring dan evaluasi dilakukan untuk menilai efektivitas pelaksanaan program serta mengukur perubahan yang terjadi pada mitra binaan. Proses monitoring dilakukan melalui observasi langsung terhadap aktivitas peserta dalam mengelola marketplace, pengecekan akun yang telah dibuat, serta evaluasi terhadap kualitas foto dan deskripsi produk yang diunggah. Selain itu, dilakukan diskusi reflektif untuk mengetahui kendala yang masih dihadapi peserta selama implementasi. Evaluasi program difokuskan pada perubahan yang diharapkan, yaitu peningkatan pengetahuan tentang digital marketing, kemampuan membuat dan mengelola akun marketplace secara mandiri, perbaikan teknik pengemasan produk, serta meningkatnya kesiapan dalam memanfaatkan teknologi digital sebagai sarana pemasaran.

#### **D. PELAKSANAAN KEGIATAN**

Pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat di Desa Rejosopinggir dilaksanakan sesuai dengan desain program yang telah dirumuskan pada tahap awal berdasarkan hasil survei dan analisis kebutuhan mitra. Program dijalankan melalui tahapan penyampaian materi, praktik langsung pembuatan akun marketplace, pendampingan pengunggahan dan pengelolaan produk, serta pelatihan teknik pengemasan produk yang aman dan menarik. Secara umum, seluruh rangkaian kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana pelaksanaan yang telah disusun, baik dari segi substansi materi maupun metode pendampingan yang digunakan.



Gambar 5: Pelaksanaan Kegiatan Pelatihan

Efektivitas strategi pelaksanaan program terlihat dari perubahan kondisi mitra sebelum dan sesudah kegiatan. Pada tahap awal, sebagian besar pelaku UMKM belum memanfaatkan marketplace sebagai sarana pemasaran dan masih bergantung pada metode penjualan konvensional dengan jangkauan terbatas. Setelah kegiatan berlangsung, mayoritas peserta telah memiliki akun marketplace aktif dan mampu menampilkan produk secara mandiri dengan deskripsi yang lebih sistematis dan informatif. Dari total 25 pelaku UMKM yang menjadi sasaran program, sebanyak 20 orang (80%) berhasil mengaktifkan akun marketplace dan mengunggah minimal satu produk selama masa pendampingan. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan kapasitas teknis dalam pemanfaatan platform digital sebagai media promosi dan distribusi.

Dari sisi pemahaman, terjadi peningkatan yang cukup signifikan terhadap konsep digital marketing, terlihat dari kemampuan peserta dalam menjelaskan kembali langkah-langkah pengelolaan toko online serta strategi penyusunan konten produk. Berdasarkan hasil diskusi reflektif dan evaluasi, skor pemahaman peserta terhadap strategi branding dan penentuan harga meningkat rata-rata sebesar 45% dibandingkan sebelum pelatihan dilakukan. Selain itu hasil observasi dan umpan balik peserta, perubahan juga tampak pada meningkatnya kepercayaan diri dalam menggunakan teknologi digital, yang sebelumnya dianggap rumit dan berisiko. Peserta menjadi lebih responsif terhadap peluang pasar berbasis daring dan mulai menunjukkan inisiatif untuk mengembangkan variasi produk yang lebih kompetitif.

Pada aspek pengemasan produk, terjadi perbaikan praktik yang cukup nyata. Jika sebelumnya produk dikemas secara sederhana tanpa mempertimbangkan aspek keamanan dan estetika, setelah pelatihan peserta mulai menerapkan teknik pengemasan yang lebih protektif dan representatif. Sebanyak 15 mitra (60%) telah mulai mengimplementasikan teknik pengemasan standar pengiriman jarak jauh yang aman menggunakan bubble wrap atau karton tambahan. Beberapa mitra bahkan mulai menambahkan identitas usaha pada kemasan sebagai bagian dari strategi branding. Perubahan ini tidak hanya berdampak pada kualitas fisik produk saat pengiriman, tetapi juga memperkuat citra profesional usaha di mata konsumen.

Selama pelaksanaan program, terdapat beberapa kendala di lapangan, seperti perbedaan tingkat literasi digital antar peserta, keterbatasan akses internet saat praktik, serta keterbatasan waktu pelaku usaha dalam mengelola toko daring secara konsisten. Untuk mengatasi hal tersebut, tim pelaksana menerapkan pendekatan pendampingan personal bagi peserta yang membutuhkan perhatian lebih, memberikan panduan langkah demi langkah dalam bentuk modul sederhana, serta membuka ruang konsultasi lanjutan setelah kegiatan utama selesai. Pendekatan ini

terbukti membantu peserta yang sebelumnya mengalami kesulitan untuk dapat mengikuti tahapan program dengan lebih optimal.

Efektivitas metode pendampingan dan monitoring terlihat dari adanya keberlanjutan aktivitas digital setelah kegiatan berakhir. Sebagian besar peserta tetap mempertahankan akun marketplace yang telah dibuat dan mulai berinteraksi dengan calon konsumen melalui fitur yang tersedia. Beberapa mitra melaporkan adanya peningkatan jangkauan pasar di luar wilayah desa, yang menunjukkan bahwa pemanfaatan marketplace mulai memberikan dampak nyata terhadap visibilitas produk. Berdasarkan refleksi dan pernyataan langsung mitra, mereka merasakan perubahan pola pikir dalam memandang pemasaran digital sebagai kebutuhan usaha, bukan sekadar pilihan tambahan. Secara keseluruhan, pelaksanaan program menunjukkan kesesuaian antara desain kegiatan awal dan hasil yang dicapai di lapangan. Kombinasi metode pelatihan berbasis praktik, pendampingan intensif, serta monitoring berkelanjutan terbukti efektif dalam mendorong transformasi digital UMKM Desa Rejosopinggir. Perubahan yang terjadi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencerminkan peningkatan kesiapan dan kemandirian mitra dalam mengembangkan usaha secara berkelanjutan.

## E. PENUTUP

Program pengabdian kepada masyarakat melalui pendampingan digital marketing bagi UMKM Desa Rejosopinggir, Kecamatan Tembelang, Kabupaten Jombang, telah terlaksana sesuai dengan desain kegiatan yang dirancang berdasarkan hasil survei dan analisis kebutuhan mitra. Kegiatan yang meliputi pelatihan, praktik langsung, serta pendampingan intensif terbukti mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kesiapan pelaku UMKM dalam memanfaatkan marketplace dan media sosial sebagai sarana pemasaran. Terjadi perubahan pada pola pemasaran mitra dari metode konvensional menuju pemanfaatan platform digital yang lebih luas jangkauannya. Mitra binaan mulai mampu membuat dan mengelola akun marketplace secara mandiri, menyusun deskripsi produk yang lebih informatif, memperbaiki kualitas tampilan produk, serta menerapkan teknik pengemasan yang lebih aman dan profesional. Meskipun terdapat kendala berupa perbedaan tingkat literasi digital dan keterbatasan teknis di lapangan, pendekatan pendampingan personal dan monitoring berkelanjutan mampu membantu mitra mengatasi hambatan tersebut. Secara keseluruhan, program ini efektif dalam mendorong transformasi digital UMKM serta meningkatkan kesiapan dan daya saing usaha di era digital.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ainin, S., Parveen, F., Moghavvemi, S., Jaafar, N. I., & Mohd Shuib, N. L. (2015). Factors influencing the use of social media by SMEs and its performance outcomes. *Industrial Management & Data Systems*, 115(3), 570–588. <https://doi.org/10.1108/IMD-S-07-2014-0205>
- Chatterjee, S., & Kumar Kar, A. (2020). Why do small and medium enterprises use social media marketing and what is the impact? Empirical insights from India.

*International Journal of Information Management*, 53, 102103.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102103>

Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., Jain, V., Karjaluoto, H., Kefi, H., Krishen, A. S., Kumar, V., Rahman, M. M., Raman, R., Rauschnabel, P. A., Rowley, J., Salo, J., Tran, G. A., & Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59, 102168.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>

Nuseir, M. T. (2020). Is e-marketing effective for SMEs? Evidence from the UAE. *International Journal of Procurement Management*, 3(6), 1–15.  
<https://doi.org/10.1504/IJPM.2020.10030826>

Tajvidi, R., & Karami, A. (2021). The effect of social media on firm performance. *Management Decision*, 59(11), 2453–2475. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2019-0994>

Tambunan, T. (2019). Recent evidence of the development of micro, small and medium enterprises in Indonesia. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(18). <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0140-4>

Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2022). How can SMEs successfully navigate digital transformation? The role of digital capabilities and knowledge. *Journal of Business Research*, 142, 521–532.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.051>

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., 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 research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.  
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>