



Model Innovation dalam Meningkatkan Daya Saing UMKM di Era Digital

Dede Yusuf Sutrisman

Universitas Islam Malang

Jeni Susyanti

Universitas Islam Malang

Korespondensi penulis: dyusuf98@gmail.com

Abstract. *The rapid advancement of the digital era has presented both opportunities and challenges for Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) to innovate their business models. This study aims to analyze the role of Business Model Innovation (BMI) in enhancing the competitiveness of MSMEs during the ongoing digital transformation. A literature review method was employed, drawing upon a variety of academic sources. The findings reveal that applying BMI through the adoption of digital technologies—such as e-commerce platforms, social media, and fintech—can boost MSME revenues by 25–30%, expand market reach, and strengthen business resilience. However, the adoption of BMI still encounters several obstacles, including low levels of digital literacy (with only 35% of MSMEs proficient in using digital tools), limited access to financing, and uneven infrastructure development.*

Keywords: *business model innovation ; competitiveness; digital transformation; e-commerce; MSME.*

Abstrak. Perkembangan era digital telah menciptakan peluang sekaligus tantangan bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) untuk berinovasi dalam model bisnis mereka. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *Business Model Innovation* (BMI) dalam meningkatkan daya saing UMKM di tengah transformasi digital. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kepustakaan (*literature review*) dengan menganalisis berbagai sumber akademis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan BMI melalui pemanfaatan teknologi digital seperti e-commerce, media sosial, dan *fintech* dapat meningkatkan pendapatan UMKM sebesar 25-30%, memperluas jangkauan pasar, serta membangun ketahanan bisnis. Namun, adopsi BMI masih menghadapi kendala seperti rendahnya literasi digital (hanya 35% UMKM menguasai tools digital), keterbatasan akses pembiayaan, dan infrastruktur yang tidak merata.

Kata kunci: *business model innovation; daya saing; e-commerce; transformasi digital; UMKM.*

PENDAHULUAN

Perkembangan era digital telah membawa transformasi signifikan dalam berbagai sektor ekonomi, termasuk Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). UMKM memegang peranan penting dalam perekonomian nasional, terutama dalam penyerapan tenaga kerja dan kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) (KemenkopUKM, 2022). Namun, di tengah persaingan global yang semakin ketat, banyak UMKM masih menghadapi tantangan dalam meningkatkan daya saing. Salah satu faktor kunci yang dapat mendorong pertumbuhan UMKM adalah inovasi model bisnis (*business model innovation*) yang adaptif terhadap perubahan teknologi digital (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Digitalisasi telah mengubah pola konsumsi masyarakat, di mana transaksi online dan platform digital menjadi preferensi utama (Statista, 2023). Perubahan ini menuntut UMKM untuk tidak hanya mengandalkan model bisnis tradisional, tetapi juga mengadopsi pendekatan baru yang lebih fleksibel dan berbasis teknologi. Sayangnya, masih banyak pelaku UMKM yang belum sepenuhnya memahami pentingnya inovasi model bisnis dalam menghadapi disrupsi digital

(Giones & Brem, 2017). Padahal, adaptasi terhadap teknologi digital dapat membuka peluang pasar yang lebih luas dan meningkatkan efisiensi operasional.

Business model innovation merupakan proses merancang ulang nilai yang ditawarkan kepada pelanggan, mengoptimalkan sumber daya, dan membangun strategi pendapatan yang lebih efektif (Teece, 2018). Dalam konteks UMKM, pendekatan ini dapat membantu pelaku usaha mengidentifikasi peluang baru, seperti pemanfaatan e-commerce, pemasaran digital, dan analisis data pelanggan. Studi oleh Wirtz et al. (2016) menunjukkan bahwa UMKM yang mengintegrasikan teknologi digital dalam model bisnisnya cenderung lebih resilien dan mampu bersaing di pasar global.

Namun, implementasi business model innovation pada UMKM tidak selalu berjalan mulus. Kendala seperti keterbatasan modal, kurangnya literasi digital, dan resistensi terhadap perubahan sering menjadi penghambat (Huang et al., 2019). Di samping itu, banyak UMKM yang masih bergantung pada metode konvensional karena minimnya pemahaman tentang manfaat transformasi digital. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan strategis untuk mendorong UMKM agar lebih terbuka terhadap inovasi dan memanfaatkan teknologi secara optimal.

Pemerintah dan berbagai stakeholder telah menginisiasi program pelatihan dan pendampingan untuk meningkatkan kapasitas UMKM di era digital (Bank Indonesia, 2021). Namun, efektivitas program tersebut masih perlu dievaluasi, mengingat tingkat adopsi teknologi di kalangan UMKM belum merata. Penelitian sebelumnya oleh Nambisan (2017) mengungkapkan bahwa keberhasilan transformasi digital UMKM sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia dan dukungan ekosistem bisnis yang inklusif.

Selain itu, UMKM perlu memahami bahwa business model innovation tidak sekadar tentang penggunaan teknologi, tetapi juga mencakup perubahan mindset dan strategi bisnis yang berkelanjutan (Chesbrough, 2020). Misalnya, model bisnis berbasis langganan (subscription-based) atau kolaborasi melalui platform digital dapat menjadi alternatif untuk meningkatkan loyalitas pelanggan dan pendapatan. Contoh sukses dari Gojek dan Tokopedia menunjukkan bagaimana inovasi model bisnis dapat mentransformasi UMKM menjadi perusahaan berskala besar (McKinsey, 2020).

Di tingkat global, UMKM di berbagai negara telah membuktikan bahwa adaptasi terhadap digitalisasi mampu meningkatkan daya saing mereka (OECD, 2021). Misalnya, UMKM di China dan India berhasil memperluas pasar melalui platform e-commerce seperti Alibaba dan Flipkart. Fenomena ini mempertegas pentingnya business model innovation sebagai kunci keberlangsungan UMKM di tengah persaingan yang dinamis. Namun, di Indonesia, masih terdapat kesenjangan antara UMKM yang telah go digital dengan yang masih tertinggal.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran business model innovation dalam meningkatkan daya saing UMKM di era digital. Studi ini akan mengkaji faktor-faktor pendorong dan penghambat inovasi model bisnis, serta strategi yang dapat diadopsi UMKM untuk bertahan dan berkembang. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi pelaku UMKM, pemerintah, dan pihak terkait dalam mempercepat transformasi digital.

Penelitian ini juga akan memperkaya literasi akademis terkait business model innovation pada UMKM, khususnya di konteks ekonomi digital Indonesia. Temuan dari studi ini dapat menjadi referensi bagi pengembangan kebijakan dan program pemberdayaan UMKM yang lebih efektif. Dengan demikian, UMKM Indonesia tidak hanya mampu bersaing di tingkat nasional, tetapi juga siap menghadapi tantangan pasar global.

KAJIAN TEORI

Business Model Innovation (BMI) mengacu pada perubahan mendasar dalam cara sebuah perusahaan menciptakan, menyerahkan, dan menangkap nilai (Osterwalder & Pigneur, 2010). Berbeda dengan inovasi produk atau proses, BMI bersifat holistik karena mencakup transformasi seluruh elemen bisnis, termasuk proposisi nilai, aliran pendapatan, dan struktur biaya (Teece, 2018). Dalam konteks UMKM, BMI menjadi krusial karena memungkinkan pelaku usaha mengadaptasi teknologi digital untuk memperluas pasar dan meningkatkan efisiensi (Giones & Brem, 2017).

Era digital telah mengubah lanskap persaingan bisnis, di mana teknologi seperti e-commerce, big data, dan artificial intelligence (AI) menjadi pendorong utama pertumbuhan (KemenkopUKM, 2022). Studi oleh Huang et al. (2019) menunjukkan bahwa UMKM yang memanfaatkan platform digital mengalami peningkatan omzet hingga 30% dibandingkan yang masih mengandalkan metode konvensional. Namun, adopsi teknologi ini masih terhambat oleh keterbatasan infrastruktur dan literasi digital di kalangan pelaku UMKM (OECD, 2021).

Menurut Wirtz et al. (2016), terdapat empat elemen kunci BMI pada UMKM: (1) proposisi nilai baru, seperti layanan berbasis langganan (subscription model); (2) pemanfaatan saluran digital, termasuk pemasaran melalui media sosial; (3) restrukturisasi biaya operasional dengan otomatisasi; dan (4) kolaborasi ekosistem, misalnya melalui kemitraan dengan fintech atau e-commerce. Implementasi keempat elemen ini dapat meningkatkan daya saing UMKM secara signifikan (McKinsey, 2020).

Penelitian Nambisan (2017) mengidentifikasi bahwa keberhasilan BMI bergantung pada tiga faktor utama: kepemimpinan inovatif, dukungan kebijakan pemerintah, dan akses terhadap pendanaan digital. Misalnya, program "Bangga Buatan Indonesia" oleh KemenkopUKM (2023)

membantu UMKM masuk ke pasar digital melalui pelatihan dan pendampingan. Selain itu, kemudahan akses pembiayaan melalui fintech peer-to-peer lending turut mempercepat adopsi inovasi bisnis (Bank Indonesia, 2021).

Meskipun memiliki potensi besar, banyak UMKM menghadapi kendala dalam menerapkan BMI, seperti resistensi terhadap perubahan, kurangnya SDM terampil, dan ketidakpastian regulasi (Huang et al., 2019). Studi di Indonesia oleh Prasetyo et al. (2022) menemukan bahwa 60% UMKM masih kesulitan mengintegrasikan teknologi karena keterbatasan pengetahuan. Selain itu, tingginya biaya awal untuk migrasi ke sistem digital juga menjadi penghalang utama (OECD, 2021).

Pemasaran digital menjadi salah satu komponen BMI yang paling berdampak pada UMKM. Pendekatan seperti content marketing, SEO, dan iklan berbasis data dapat meningkatkan visibilitas bisnis (Chaffey, 2023). Contoh sukses adalah UMKM kuliner yang menggunakan Instagram dan TikTok untuk menjangkau konsumen muda (Statista, 2023). Menurut Riset Google & Bain (2022), UMKM yang aktif di platform digital mengalami pertumbuhan penjualan 2-3 kali lebih cepat daripada yang tidak.

Fintech dan e-commerce telah menjadi enabler utama bagi UMKM dalam mengoptimalkan model bisnis. Platform seperti Tokopedia, Shopee, dan GoBiz memungkinkan UMKM menjual produk tanpa investasi fisik besar (McKinsey, 2020). Sementara itu, layanan pembayaran digital (e-wallet) dan pembiayaan online memperlancar transaksi dan arus kas (Bank Indonesia, 2021). Studi oleh Wei et al. (2021) menunjukkan bahwa UMKM yang bermitra dengan fintech memiliki akses permodalan lebih baik dan tingkat pertumbuhan lebih tinggi.

Inovasi model bisnis tidak hanya meningkatkan daya saing jangka pendek, tetapi juga mendukung keberlanjutan (sustainability) UMKM. Misalnya, model circular economy dan green business yang diadopsi melalui digitalisasi dapat mengurangi limbah dan menarik konsumen yang peduli lingkungan (Geissdoerfer et al., 2020). Di Indonesia, UMKM berbasis eco-friendly seperti produk daur ulang semakin diminati pasar global (KemenkopUKM, 2023).

Indonesia masih tertinggal dibandingkan negara seperti China dan India dalam hal adopsi BMI pada UMKM. Di China, 80% UMKM telah menggunakan AI dan big data untuk analisis pasar (Huang et al., 2022), sementara di India, program "Digital India" berhasil mendigitalisasi 60 juta UMKM (OECD, 2021). Pembelajaran dari negara-negara ini dapat diadopsi melalui kebijakan yang mendukung akselerasi transformasi digital UMKM di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi kepustakaan (literature review) dengan mengumpulkan, menganalisis, dan mensintesis berbagai sumber referensi seperti jurnal ilmiah,

buku, laporan pemerintah, dan publikasi terkait untuk memahami peran *business model innovation* dalam meningkatkan daya saing UMKM di era digital (Snyder, 2019). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi tren, pola, dan temuan empiris dari studi-studi sebelumnya, sekaligus menemukan kesenjangan penelitian yang perlu diisi (Webster & Watson, 2002). Data dikumpulkan dari database akademik seperti Google Scholar, ScienceDirect, dan Scopus, kemudian dianalisis secara kualitatif untuk menghasilkan pemahaman komprehensif tentang strategi inovasi model bisnis yang efektif bagi UMKM (Creswell, 2014). Studi kepustakaan dipilih karena efisiensinya dalam menggali teori dan praktik terbaik tanpa melakukan penelitian lapangan secara langsung, sehingga cocok untuk eksplorasi konseptual mendalam (Hart, 2018).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Business model innovation (BMI) pada UMKM di era digital telah menunjukkan dampak positif yang signifikan terhadap peningkatan daya saing. Data dari KemenkopUKM (2023) menunjukkan bahwa UMKM yang mengadopsi model bisnis digital mengalami pertumbuhan pendapatan rata-rata 25-30% lebih tinggi dibandingkan dengan UMKM konvensional. Temuan ini sejalan dengan penelitian Osterwalder dan Pigneur (2010) yang menyatakan bahwa transformasi model bisnis berbasis digital mampu menciptakan nilai tambah melalui perluasan pasar dan efisiensi operasional. Namun demikian, tingkat adopsi teknologi digital di kalangan UMKM Indonesia masih relatif rendah, dimana hanya sekitar 35% yang telah memanfaatkannya secara optimal (OECD, 2021).

Analisis lebih mendalam menunjukkan bahwa UMKM yang berhasil menerapkan BMI umumnya mengembangkan strategi berbasis platform digital dan ekosistem kolaborasi. Hasil wawancara dengan beberapa pelaku UMKM di Jawa Barat mengungkapkan bahwa penggunaan marketplace seperti Tokopedia dan Shopee mampu meningkatkan omset penjualan hingga 40% dalam kurun waktu 6 bulan (Prasetyo et al., 2022). Fenomena ini memperkuat temuan Wirtz et al. (2016) tentang pentingnya saluran distribusi digital dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Namun demikian, banyak UMKM masih menghadapi kendala dalam mengoptimalkan platform ini karena keterbatasan pengetahuan teknis dan manajerial.

Dari sisi pemasaran digital, penelitian ini menemukan bahwa UMKM yang aktif menggunakan media sosial seperti Instagram dan TikTok mengalami pertumbuhan pelanggan 2-3 kali lebih cepat (Statista, 2023). Temuan ini konsisten dengan teori Chaffey (2023) tentang efektivitas pemasaran digital dalam membangun brand awareness. Namun demikian, hanya sekitar 45% UMKM yang secara konsisten mengelola konten digital mereka, sementara sisanya masih melakukan pemasaran digital secara sporadis dan tidak terencana (Bank Indonesia, 2022).

Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan dalam kapasitas pengelolaan media digital di kalangan UMKM.

Dalam aspek pembiayaan, penelitian mengungkap bahwa akses terhadap fintech lending telah membantu 60% UMKM responden dalam memenuhi kebutuhan modal kerja (Wei et al., 2021). Data dari Bank Indonesia (2022) menunjukkan bahwa pembiayaan digital untuk UMKM tumbuh rata-rata 45% per tahun sejak 2020. Namun demikian, masih terdapat kekhawatiran di kalangan pelaku UMKM mengenai bunga yang relatif tinggi dan mekanisme pembayaran yang kurang fleksibel. Kondisi ini sesuai dengan temuan Huang et al. (2019) tentang tantangan dalam adopsi fintech oleh UMKM di negara berkembang.

Temuan menarik lainnya adalah mengenai dampak BMI terhadap ketahanan bisnis UMKM di masa pandemi. Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa UMKM yang telah melakukan transformasi digital mampu bertahan bahkan berkembang selama krisis, dengan penurunan pendapatan hanya 15% dibandingkan UMKM konvensional yang mengalami penurunan hingga 50% (McKinsey, 2020). Hasil ini memperkuat argumen Nambisan (2017) tentang pentingnya kapabilitas digital dalam membangun resiliensi bisnis. Namun demikian, banyak UMKM yang melakukan transformasi digital secara terpaksa selama pandemi tanpa strategi jangka panjang yang jelas.

Pada aspek keberlanjutan, penelitian menemukan tren positif dalam adopsi model bisnis hijau oleh UMKM. Sekitar 25% responden UMKM telah mulai memproduksi dan memasarkan produk ramah lingkungan melalui platform digital (Geissdoerfer et al., 2020). KemenkopUKM (2023) mencatat bahwa permintaan terhadap produk UMKM berkelanjutan meningkat 40% dalam dua tahun terakhir. Namun demikian, kendala utama yang dihadapi adalah biaya produksi yang lebih tinggi dan kurangnya pemahaman tentang sertifikasi hijau di kalangan pelaku UMKM.

Perbandingan dengan negara lain mengungkapkan bahwa Indonesia masih tertinggal dalam hal adopsi BMI oleh UMKM. Data OECD (2021) menunjukkan bahwa China telah berhasil mendigitalisasi 80% UMKM-nya melalui program nasional yang terintegrasi. Sementara di Indonesia, menurut Prasetyo et al. (2023), baru sekitar 30% UMKM yang benar-benar memanfaatkan teknologi digital secara optimal. Kesenjangan ini terutama terlihat dalam penggunaan teknologi canggih seperti AI dan big data analytics yang masih sangat terbatas di kalangan UMKM Indonesia.

Temuan penelitian juga mengungkap peran kritis pemerintah dalam mendorong BMI pada UMKM. Program seperti Kartu Prakerja dan Bangga Buatan Indonesia dinilai efektif oleh 65% responden UMKM (KemenkopUKM, 2023). Namun demikian, masih terdapat keluhan mengenai birokrasi yang rumit dan kurangnya pendampingan pasca pelatihan. Hal ini sesuai

dengan kritik Teece (2018) tentang pentingnya pendekatan holistik dalam mendukung inovasi model bisnis.

Dari perspektif sumber daya manusia, penelitian ini mengidentifikasi bahwa keterbatasan kompetensi digital menjadi hambatan utama dalam implementasi BMI. Sekitar 70% pelaku UMKM mengaku kesulitan dalam mengoperasikan tools digital yang kompleks (Huang et al., 2022). Temuan ini memperkuat argumen Giones dan Brem (2017) tentang pentingnya pendidikan dan pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan literasi digital UMKM.

Analisis terhadap model bisnis inovatif menunjukkan bahwa UMKM yang mengadopsi pendekatan berbasis langganan (subscription model) mengalami pertumbuhan yang lebih stabil. Data McKinsey (2020) menunjukkan bahwa model ini mampu meningkatkan loyalitas pelanggan hingga 60% dibandingkan model transaksional biasa. Namun demikian, hanya 15% UMKM responden yang telah mencoba model ini, sebagian besar karena ketidaktahuan tentang cara implementasinya.

Dalam konteks regulasi, penelitian menemukan bahwa ketidakpastian kebijakan sering menjadi penghambat inovasi. Sekitar 55% pelaku UMKM menyatakan kekhawatiran tentang perubahan regulasi yang cepat dan kurang sosialisasi (Bank Indonesia, 2022). Kondisi ini sesuai dengan temuan OECD (2021) tentang pentingnya stabilitas regulasi untuk mendukung inovasi bisnis.

Temuan tentang kolaborasi ekosistem menunjukkan bahwa kemitraan dengan startup teknologi dapat mempercepat transformasi digital UMKM. Wei et al. (2021) mencatat bahwa UMKM yang bermitra dengan fintech menunjukkan pertumbuhan 40% lebih tinggi. Namun di Indonesia, baru 20% UMKM yang aktif menjalin kemitraan semacam ini, terutama karena kurangnya akses informasi (Prasetyo et al., 2022).

Penelitian ini juga mengungkap potensi besar BMI dalam membuka pasar ekspor bagi UMKM. Data KemenkopUKM (2023) menunjukkan bahwa UMKM digital memiliki peluang 3 kali lebih besar untuk mengekspor produk dibandingkan UMKM tradisional. Namun demikian, kendala utama yang dihadapi adalah ketidaktahuan tentang prosedur ekspor dan standar internasional.

Berdasarkan seluruh temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa business model innovation memiliki peran krusial dalam meningkatkan daya saing UMKM di era digital. Namun demikian, diperlukan pendekatan komprehensif yang melibatkan semua pemangku kepentingan untuk mengatasi berbagai hambatan yang masih dihadapi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa business model innovation (BMI) menjadi faktor krusial dalam meningkatkan daya saing UMKM di era digital. Implementasi BMI melalui pemanfaatan teknologi digital seperti e-commerce, media sosial, dan fintech telah terbukti mampu meningkatkan pendapatan UMKM sebesar 25-30%, memperluas jangkauan pasar, serta membangun ketahanan bisnis, khususnya selama masa krisis seperti pandemi. Namun demikian, tingkat adopsi BMI di kalangan UMKM Indonesia masih relatif rendah (sekitar 35%) dibandingkan negara-negara ASEAN lainnya, yang terutama disebabkan oleh keterbatasan literasi digital, akses pembiayaan, dan infrastruktur pendukung. Temuan lain menunjukkan bahwa kolaborasi ekosistem dengan platform digital seperti Tokopedia, Shopee, dan fintech lending berperan signifikan dalam mempercepat transformasi digital UMKM. Namun, hanya 20% UMKM yang aktif menjalin kemitraan ini karena kurangnya informasi dan kemampuan teknis. Selain itu, meskipun model bisnis berkelanjutan (seperti circular economy) mulai berkembang, biaya produksi yang tinggi dan kompleksitas sertifikasi masih menjadi penghambat utama. Secara keseluruhan, penelitian ini mengkonfirmasi bahwa UMKM yang berhasil menerapkan BMI cenderung lebih resilien, kompetitif, dan berpotensi memasuki pasar global. Namun, tantangan seperti kesenjangan digital, regulasi yang belum optimal, dan kapasitas SDM yang terbatas masih perlu diatasi secara sistematis.

DAFTAR PUSTAKA

- Bank Indonesia. (2021). *Laporan Perkembangan UMKM Berbasis Digital*.
- Bank Indonesia. (2021). *Laporan Perkembangan UMKM dan Strategi Digitalisasi*.
- Bank Indonesia. (2022). *Laporan Perkembangan UMKM Digital 2022*. Jakarta: Bank Indonesia.
- Chaffey, D. (2023). *Digital Marketing*. Pearson.
- Chaffey, D. (2023). *Digital Marketing Strategy*. London: Pearson.
- Chesbrough, H. (2020). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage.
- Geissdoerfer, M., et al. (2020). Circular Business Models: A Review. *Journal of Cleaner Production*, 277, 123741.
- Giones, F., & Brem, A. (2017). Digital Technology Entrepreneurship. *Technology Innovation Management Review*, 7(6), 44-51.
- Hart, C. (2018). *Doing a Literature Review: Releasing the Research Imagination*. Sage.

- Huang, Y., et al. (2019). Barriers to Digital Transformation in SMEs. *Journal of Business Research*, 98, 190-201.
- Huang, Y., et al. (2022). Digital Transformation of SMEs in China. *Asian Journal of Technology Innovation*, 30(1), 45-62.
- KemenkopUKM. (2022). *Statistik Perkembangan UMKM Indonesia*.
- KemenkopUKM. (2022, 2023). *Laporan Kinerja UMKM Indonesia*.
- KemenkopUKM. (2023). *Statistik Perkembangan UMKM Indonesia 2023*. Jakarta:Kementerian Koperasi dan UKM.
- McKinsey & Company. (2020). *Unlocking Indonesia's Digital Opportunity*.
- McKinsey & Company. (2020). *Unlocking Indonesia's Digital Opportunity*. Jakarta:McKinsey Indonesia.
- Nambisan, S. (2017). Digital Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029-1055.
- OECD. (2021). *The Digital Transformation of SMEs*. Paris: OECD Publishing.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: Wiley.
- Prasetyo, A., et al. (2022). Digitalisasi UMKM di Indonesia: Tantangan dan Solusi. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 21(2), 145-160.
- Prasetyo, A., et al. (2023). Tantangan Transformasi Digital UMKM. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 30(1), 45-62.
- Snyder, H. (2019). Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Statista. (2023). *Global E-Commerce Growth Report*.
- Statista. (2023). *Global Social Commerce Report 2023*. Hamburg: Statista.
- Teece, D. J. (2018). Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Wei, Y., et al. (2021). Fintech and SME Growth. *Journal of Financial Technology*, 5(2), 89-104.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii–xxiii.
- Wirtz, B. W., et al. (2016). Business Model Innovation: Development, Concept, and Future Research Directions. *Journal of Business Models*, 4(1), 51-68.