

Peran Franchisor dalam Transformasi Digital UMKM: Studi Business Model Canvas pada Donat Madu Cihanjuang

The Role of Franchisor in the Digital Transformation of SMEs: A Business Model Canvas Analysis of Donat Madu Cihanjuang

Fira Aulia¹, Afifatus Sholikhah²

¹Universitas Terbuka, Fakultas Ekonomi dan Bisnis

²Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo, Fakultas Ekonomi

Email: a.sholikhah@unusida.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak digitalisasi terhadap model bisnis dan pendapatan pada Donat Madu Cihanjuang cabang Cikarang Jababeka dengan menggunakan pendekatan Business Model Canvas (BMC). Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, dengan data primer yang diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan manajer toko serta data sekunder dari literatur terkait periode 2020–2025. Analisis dilakukan dengan mengkaji sembilan elemen dalam BMC untuk melihat perubahan yang terjadi akibat penerapan digitalisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi memberikan dampak pada elemen Channels melalui pemanfaatan platform pesan antar online dan media sosial, serta meningkatkan efisiensi operasional seperti kecepatan pelayanan, ketepatan pesanan, dan alur kerja yang lebih terorganisir. Namun demikian, digitalisasi belum memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan pendapatan, karena kontribusi penjualan digital masih relatif rendah. Kendala utama yang dihadapi meliputi rendahnya literasi digital karyawan, belum adanya strategi pemasaran digital yang terstruktur, serta kurangnya panduan operasional dan dukungan dari pihak franchisor. Dengan demikian, digitalisasi pada usaha ini lebih berperan dalam meningkatkan efisiensi operasional dibandingkan memperkuat model bisnis dan peningkatan pendapatan secara signifikan.

Kata kunci: *Digitalisasi UMKM, Business Model Canvas, Donat Madu Cihanjuang, Strategi Pemasaran Digital*

Abstract

This study aims to examine the impact of digitalization on the business model and revenue performance of Donat Madu Cihanjuang (DMC) at the Cikarang Jababeka branch by employing the Business Model Canvas (BMC) framework. A descriptive qualitative approach was adopted, with primary data collected through semi-structured interviews with the store manager and secondary data derived from relevant literature published between 2020 and 2025. The analysis focuses on the nine elements of the BMC to identify structural changes resulting from digital adoption. The findings reveal that digitalization has significantly influenced the Channels element through the integration of online food delivery platforms and social media, while also enhancing operational efficiency, including faster service delivery, improved workflow organization, and higher order accuracy. However, digitalization has not yet resulted in substantial revenue growth, as the contribution of digital sales remains relatively limited. Key challenges include low levels of employee digital literacy, the absence of a structured digital marketing strategy, and limited operational guidance and support from the franchisor. This study concludes that digitalization primarily contributes to operational efficiency rather than strengthening the overall business model or significantly increasing revenue performance.

Keywords: *MSME digitalization, Business Model Canvas, Donat Madu Cihanjuang, digital marketing strategy*

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah secara signifikan mengubah pola kehidupan masyarakat, baik di Indonesia maupun secara global. Transformasi ini tidak dapat dihindari dan berdampak luas, tidak hanya pada perusahaan besar tetapi juga pada usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang merupakan tulang punggung perekonomian nasional. Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia (2024), kontribusi UMKM terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) tetap berada di atas 60%, dengan tingkat penyerapan tenaga kerja mencapai sekitar 97%. Selain itu, laporan World Bank (2024) menegaskan bahwa digitalisasi menjadi faktor kunci dalam meningkatkan daya saing UMKM di negara berkembang, termasuk Indonesia, terutama melalui akses pasar yang lebih luas dan efisiensi operasional.

Lebih lanjut, studi dari OECD (2025) menunjukkan bahwa adopsi teknologi digital oleh UMKM mampu meningkatkan produktivitas dan ketahanan bisnis, khususnya pada sektor yang sangat dinamis seperti industri kuliner. Sektor ini sangat responsif terhadap perubahan preferensi konsumen dan perkembangan teknologi digital, seperti penggunaan platform pemesanan online dan media sosial sebagai saluran pemasaran utama. Dengan demikian, digitalisasi tidak hanya menjadi kebutuhan, tetapi juga strategi penting bagi UMKM untuk mempertahankan keberlanjutan dan meningkatkan kinerja usaha di era ekonomi digital.

Banyak orang melihat bahwa digitalisasi pada UMKM biasanya menyentuh hampir semua tahapan bisnis. Kita bisa melihat digitalisasi UMKM dari cara membuat produk, cara mendistribusikan produk, dan cara memperkenalkan produk ke calon pelanggan. Penggunaan media sosial dan marketplace dengan layanan pesan antar telah membuka peluang baru bagi seluruh pelaku UMKM dalam menjangkau pasar yang lebih luas tanpa menambah biaya besar. Meskipun demikian perkembangan teknologi tidak secara otomatis menjamin keberhasilan UMKM. Banyak di antaranya masih menghadapi kesulitan karena perubahan ini menuntut penyesuaian pada pola pikir strategi pemasaran serta model bisnis yang mereka jalankan (Fadila & Cahyani, 2024). Dengan demikian digitalisasi tidak hanya berkaitan dengan penggunaan alat tetapi juga kesiapan internal setiap usaha.

Donat Madu Cihanjuang (DMC) merupakan salah satu UMKM yang mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi digital. Usaha ini didirikan pada tahun 2010 sebagai bisnis rumahan dan berkembang menjadi jaringan waralaba dengan lebih dari 100 cabang di berbagai wilayah Indonesia (Mia & Antika, 2025). Dalam operasionalnya, DMC telah memanfaatkan media sosial sebagai sarana promosi, menjalin kemitraan dengan layanan pesan antar seperti GrabFood dan GoFood, serta menggunakan platform e-commerce untuk meningkatkan visibilitas merek dan jangkauan pasar.

Meskipun demikian, berbagai studi sebelumnya umumnya menyoroti bahwa digitalisasi pada UMKM berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja bisnis, terutama dalam hal perluasan pasar dan peningkatan pendapatan (World Bank, 2024; OECD, 2025). Namun, penelitian-penelitian tersebut cenderung berfokus pada dampak umum digitalisasi tanpa mengkaji secara mendalam bagaimana perubahan tersebut memengaruhi setiap elemen model bisnis secara terstruktur. Selain itu, masih terbatas penelitian yang secara spesifik mengkaji UMKM berbasis waralaba di sektor kuliner dengan menggunakan pendekatan Business Model Canvas (BMC). Berdasarkan hal tersebut, terdapat kesenjangan penelitian (research gap) terkait analisis komprehensif mengenai bagaimana digitalisasi memengaruhi elemen-elemen model bisnis dan keterkaitannya dengan kinerja pendapatan pada UMKM waralaba. Oleh karena itu, penelitian ini memposisikan diri untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis secara sistematis dampak digitalisasi terhadap sembilan elemen dalam Business Model Canvas pada DMC cabang Cikarang Jababeka, sehingga memberikan kontribusi empiris yang lebih spesifik dibandingkan studi sebelumnya.

Donat Madu Cihanjuang memiliki peluang besar dalam memanfaatkan digitalisasi untuk memperluas jangkauan pasar sekaligus memperkuat merek dagang di tengah persaingan usaha kuliner. Namun, penerapan digitalisasi pada UMKM dengan sistem waralaba seperti DMC masih menghadapi berbagai tantangan, khususnya dalam menjaga konsistensi strategi digital serta kemampuan adaptasi di setiap cabang. Selain itu, digitalisasi tidak selalu memberikan dampak langsung terhadap peningkatan pendapatan usaha, karena keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa literasi digital pelaku usaha, kualitas konten pemasaran, serta konsistensi dalam membangun identitas merek memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan transformasi digital UMKM (Kartono, 2023; Syaifullah & Maulana, 2023).

Berdasarkan kondisi tersebut, digitalisasi UMKM perlu dipahami sebagai suatu proses yang kompleks dan tidak dapat dipandang sebagai solusi tunggal. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis perubahan model bisnis pada Donat Madu Cihanjuang cabang Cikarang Jababeka dengan menggunakan pendekatan Business Model Canvas (BMC), khususnya pada sembilan elemen utama; dan (2) mengevaluasi dampak digitalisasi terhadap kinerja pendapatan (revenue) usaha. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran digitalisasi dalam mendukung perkembangan UMKM sektor kuliner, serta mengidentifikasi tantangan dan peluang dalam proses transformasi digital.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menganalisis dampak digitalisasi terhadap model bisnis dan pendapatan Donat Madu Cihanjuang (DMC) Cabang Cikarang Jababeka. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengeksplorasi makna, persepsi, dan pengalaman informan secara mendalam, sejalan dengan pandangan Creswell & Creswell (2020) bahwa penelitian kualitatif digunakan untuk memahami fenomena sosial secara kontekstual.

Informan dipilih secara purposive, terdiri dari kepala toko sebagai informan utama, serta karyawan, pelanggan, dan pihak franchisor sebagai informan pendukung guna memperoleh data yang komprehensif dan triangulatif. Data primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan kepala toko pada 18 November 2025, sedangkan data sekunder bersumber dari studi literatur periode 2020–2025. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik, yang menggabungkan wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi data penjualan serta konten digital. Member checking juga dilakukan untuk memastikan kesesuaian interpretasi peneliti dengan pernyataan informan.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles & Huberman, meliputi tiga tahap: reduksi data melalui coding manual, penyajian data dalam bentuk narasi deskriptif dan matriks tematik, serta penarikan kesimpulan yang dikaitkan dengan kerangka Business Model Canvas (BMC) dan literatur digitalisasi UMKM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Donat Madu Cihanjuang (DMC) Cabang Cikarang Jababeka telah mulai mengadopsi digitalisasi melalui pemanfaatan platform GrabFood, GoFood, dan Instagram. Namun, implementasi digitalisasi tersebut masih berada pada tahap awal dan belum terintegrasi secara menyeluruh dalam model bisnis. Kondisi ini mencerminkan bahwa transformasi digital yang terjadi baru menyentuh aspek permukaan, yakni penambahan kanal distribusi, tanpa disertai perubahan mendasar pada elemen-elemen strategis lainnya.

Dari perspektif Business Model Canvas (BMC), perubahan paling terlihat terjadi pada elemen Channels, yaitu pergeseran dari distribusi offline menuju platform digital. Sebelum digitalisasi, seluruh proses penjualan sepenuhnya bergantung pada kehadiran pelanggan secara langsung (walk-in), di mana interaksi terjadi melalui tatap muka antara pelanggan dan karyawan di area pelayanan. Setelah adopsi platform digital, akses pasar secara teknis meningkat karena produk kini dapat dijangkau melalui aplikasi daring. Meskipun demikian, kontribusi penjualan dari kanal digital masih sangat rendah, yakni sekitar 5% dari total pendapatan. Angka ini menunjukkan bahwa digitalisasi belum memberikan dampak signifikan terhadap revenue streams dan mengindikasikan bahwa adopsi teknologi masih bersifat simbolik atau teknis, belum strategis. Kondisi ini sejalan dengan tidak adanya standarisasi konten maupun strategi digital dari pihak franchisor, sehingga pemanfaatan platform digital berjalan tanpa arah yang jelas (Sofa & Wicaksono, 2025).

Lebih lanjut, digitalisasi belum mampu memperkuat elemen Customer Relationships. Interaksi dengan pelanggan melalui kanal digital masih bersifat pasif dan transaksional, sebatas menerima pesanan tanpa adanya strategi engagement yang berkelanjutan. Tidak tersedianya pedoman komunikasi digital maupun sistem manajemen pelanggan dari franchisor menyebabkan hubungan yang terbentuk tetap bersifat transaksional, bukan relasional. Akibatnya, potensi membangun loyalitas pelanggan berbasis platform digital belum dapat terwujud secara optimal.

Pada elemen Value Proposition, belum terdapat diferensiasi nilai berbasis digital, seperti promosi interaktif, storytelling produk, maupun pengalaman pelanggan yang dirancang khusus melalui platform online. Menariknya, hasil observasi menunjukkan bahwa tampilan fisik produk di etalase toko

memiliki daya tarik visual yang tinggi dan terbukti mendorong pembelian langsung serta membentuk persepsi kualitas di benak pelanggan. Namun, keunggulan visual tersebut belum berhasil diterjemahkan ke dalam strategi konten digital. Analisis terhadap konten pada platform GrabFood, GoFood, dan Instagram memperlihatkan keterbatasan dalam konsistensi dan kualitas visual yang ditampilkan. Kesenjangan antara pengalaman offline dan online ini menunjukkan bahwa potensi Value Proposition berbasis visual belum terintegrasi secara optimal ke dalam Channels digital, yang pada akhirnya berkontribusi pada rendahnya daya tarik produk dan keterlibatan pelanggan di ranah digital. Kondisi ini erat kaitannya dengan tidak adanya template konten, brand narrative, dan standar visual yang disediakan oleh franchisor untuk seluruh cabang.

Dampak digitalisasi juga terlihat pada elemen internal, khususnya Key Activities dan Key Resources. Aktivitas utama seperti pengelolaan media sosial dan pembuatan konten belum berjalan optimal karena tidak adanya standar operasional yang jelas, panduan konten, maupun standard operating procedure (SOP) digital marketing dari franchisor. Akibatnya, aktivitas digital di cabang berjalan secara sporadis dan bergantung pada inisiatif individu, bukan sebagai bagian dari strategi bisnis yang terstruktur. Selain itu, keterbatasan kompetensi digital karyawan menjadi hambatan utama dalam mengimplementasikan strategi digital secara efektif. Minimnya pelatihan dan dukungan teknis dari pusat menyebabkan sumber daya manusia tidak berkembang secara optimal dalam menghadapi tuntutan transformasi digital. Kondisi ini mempertegas bahwa transformasi digital tidak hanya memerlukan adopsi teknologi, tetapi juga penguatan kapasitas sumber daya manusia secara sistematis.

Pada tingkat yang lebih luas, elemen Key Partnerships juga berperan penting dalam menentukan keberhasilan digitalisasi. Dalam konteks franchise, literatur menekankan bahwa franchisor memiliki peran krusial dalam menyediakan standardisasi, system support, dan brand governance (Daga, 2023). Namun, temuan penelitian menunjukkan bahwa dukungan tersebut belum berjalan optimal. Kurangnya arahan strategis, panduan operasional, serta dukungan pelatihan dari franchisor menjadi faktor penghambat utama dalam proses digitalisasi di tingkat cabang. Hal ini menyebabkan implementasi digitalisasi berjalan tidak terarah dan tidak konsisten antar cabang, serta menjadikan platform digital hanya berfungsi sebagai saluran distribusi tambahan, bukan sebagai strategic partner dalam pengembangan bisnis.

Dari sisi Cost Structure dan Revenue Streams, ketidakseimbangan yang terjadi semakin memperjelas permasalahan struktural ini. Biaya operasional bertambah akibat komisi platform dan kebutuhan promosi digital, namun tidak diimbangi oleh peningkatan pendapatan yang signifikan. Tidak adanya perencanaan biaya digital yang terstruktur maupun strategi monetisasi digital yang terarah dari franchisor menyebabkan efisiensi belum dapat tercapai secara optimal.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa digitalisasi pada DMC Cabang Cikarang Jababeka hanya berdampak pada aspek distribusi (channels), sementara elemen strategis lainnya seperti Value Proposition, Customer Relationships, Key Activities, dan Key Resources belum mengalami transformasi yang berarti. Kondisi ini sejalan dengan temuan Sonani et al. (2024) dan Utami et al. (2024) yang menekankan bahwa keberhasilan transformasi digital UMKM sangat dipengaruhi oleh integrasi antar elemen model bisnis serta dukungan organisasi yang kuat. Dengan demikian, rendahnya dampak digitalisasi terhadap pendapatan bukan merupakan anomali, melainkan konsekuensi logis dari digitalisasi yang belum terintegrasi dalam keseluruhan model bisnis.

Temuan ini sekaligus memberikan kontribusi teoritis yang lebih spesifik, yaitu bahwa dalam konteks bisnis waralaba, keberhasilan digitalisasi bersifat structurally dependent — sangat ditentukan oleh peran franchisor sebagai penyedia sistem, pengarah strategi, dan penjaga konsistensi merek di seluruh jaringan cabang. Tanpa adanya standardisasi strategi digital, panduan operasional, serta penguatan kapasitas sumber daya manusia dari pusat, digitalisasi cenderung berhenti pada tahap adopsi teknis dan tidak berkembang menjadi transformasi model bisnis yang utuh. Oleh karena itu, implikasi teoritis dari temuan ini adalah perlunya perluasan kerangka digitalisasi UMKM dengan memasukkan dimensi franchise governance sebagai faktor kunci dalam keberhasilan transformasi digital. Sementara itu, secara praktis, optimalisasi digitalisasi pada UMKM waralaba memerlukan intervensi strategis dari franchisor, tidak hanya pada aspek teknologi, tetapi juga pada penguatan strategi pemasaran digital dan pengelolaan merek secara terintegrasi di seluruh jaringan cabang.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa digitalisasi pada Donat Madu Cihanjuang (DMC) Cabang Cikarang Jababeka masih berada pada tahap adopsi awal (early-stage digital adoption) dan belum berkembang menjadi transformasi model bisnis yang menyeluruh. Meskipun cabang telah memanfaatkan platform digital seperti GrabFood, GoFood, dan Instagram, kontribusi penjualan digital hanya mencapai sekitar 5% dari total pendapatan. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan yang terjadi baru sebatas penambahan kanal distribusi (channels), tanpa diikuti oleh transformasi pada elemen-elemen strategis lainnya dalam kerangka Business Model Canvas (BMC).

Dari analisis terhadap seluruh elemen BMC, ditemukan bahwa elemen Customer Relationships masih bersifat pasif dan transaksional, Value Proposition belum mengalami diferensiasi berbasis digital, serta Key Activities dan Key Resources belum didukung oleh standar operasional maupun kompetensi digital yang memadai. Selain itu, ketidakseimbangan antara Cost Structure yang meningkat akibat komisi platform dengan Revenue Streams yang tidak mengalami pertumbuhan signifikan semakin menegaskan bahwa digitalisasi belum mampu menciptakan nilai tambah yang nyata bagi bisnis.

Faktor penghambat utama yang teridentifikasi dalam penelitian ini bukan semata-mata berasal dari keterbatasan di tingkat cabang, melainkan mencerminkan hambatan struktural dalam sistem waralaba. Kurangnya arahan strategis, standarisasi konten, panduan operasional digital, serta dukungan pelatihan dari franchisor menjadi penyebab utama digitalisasi berjalan tidak terarah dan tidak konsisten. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa dalam konteks bisnis waralaba, keberhasilan digitalisasi bersifat *structurally dependent*, yakni sangat bergantung pada peran aktif franchisor sebagai penyedia sistem, pengarah strategi, dan penjaga konsistensi merek.

Secara teoritis, temuan ini memperluas kerangka digitalisasi UMKM dengan menekankan pentingnya dimensi franchise governance sebagai faktor kunci keberhasilan transformasi digital. Secara praktis, optimalisasi digitalisasi pada UMKM berbasis waralaba tidak cukup dilakukan di tingkat cabang, tetapi memerlukan intervensi strategis dari franchisor yang mencakup penyediaan SOP digital, standar konten visual, sistem pelatihan karyawan, serta strategi pemasaran digital yang terintegrasi di seluruh jaringan cabang. Tanpa adanya dukungan sistemik tersebut, digitalisasi akan terus berhenti pada tahap adopsi teknis dan tidak mampu mendorong peningkatan kinerja bisnis maupun pendapatan secara berkelanjutan.

SARAN

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa saran dapat dikemukakan kepada pihak-pihak terkait. Franchisor disarankan untuk mengambil peran yang lebih aktif dengan menyusun SOP digital marketing, menyediakan template konten visual, serta menyelenggarakan pelatihan digital secara berkala bagi seluruh karyawan cabang. Pengelola cabang perlu mulai memanfaatkan platform digital tidak hanya sebagai saluran distribusi, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam membangun hubungan pelanggan dan memperkuat nilai produk, antara lain melalui peningkatan konsistensi konten dan optimalisasi tampilan visual di platform daring. Karyawan juga diharapkan secara proaktif meningkatkan kompetensi digital melalui pelatihan maupun pembelajaran mandiri. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan melibatkan lebih banyak cabang atau menggunakan pendekatan *mixed-method* guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif dan terukur, serta mengeksplorasi lebih dalam dimensi franchise governance sebagai faktor kunci dalam keberhasilan transformasi digital UMKM berbasis waralaba.

DAFTAR PUSTAKA

- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2020). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*.
- Daga, R. (2023). Pandemi COVID-19 dan digitalisasi UMKM. *Adab*.
- Fadila, B. A., & Cahyani, L. (2024). Analisis pengembangan produk melalui media sosial Instagram di Donat Madu Cihanjuang pada tahun 2023. *Jurnal Indonesia: Manajemen Informatika dan Komunikasi*, 5(1), 149–162.
- Kartono, D. S. (2023). Pengaruh Instagram marketing terhadap purchase decision dengan brand awareness sebagai variabel intervening (Skripsi, Universitas Pendidikan Indonesia).

- Kraus, S., et al. (2022). Digital transformation in SMEs: A systematic literature review. *Journal of Business Research*.
- Li, F. (2020). The digital transformation of business models. *Technological Forecasting and Social Change*.
- Mia, A., & Antika, B. (2025). Pengaruh harga dan kualitas produk terhadap keputusan pembelian: Studi pada Donat Madu Cihanjuang cabang Rangsasbitung. *Jurnal Akademik Ekonomi dan Manajemen*, 2(1), 414–422.
- Nambisan, S. (2022). Digital entrepreneurship and innovation in SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Norhaifa. (2025). Pemanfaatan digitalisasi dalam UMKM kuliner berbasis syariah: Strategi efektif untuk meningkatkan potensi ekonomi generasi muda. *Indonesian Journal of Islamic Jurisprudence, Economic and Legal Theory*, 3(2), 2102–2108. <https://doi.org/10.62976/ijijel.v3i2.1216>
- OECD. (2025). *SME Digitalisation Outlook*.
- Alexander Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.
- Pandrianto, N., Oktavianti, R., & Purnama Sari, W. (2020). *Ekonomi kreatif: Digitalisasi dan humanisme dalam ekonomi kreatif*. Gramedia Pustaka Utama.
- Sofa, D. M., & Wicaksono, A. (2025). Digitalisasi Laporan Keuangan dan Dampaknya Terhadap Kinerja UMKM Berbasis Ekonomi Biru Dikawasan Pesisir Surabaya. *Nusantara Entrepreneurship and Management Review*, 3(2), 129–139.
- Sonani, N., Riani, D., & Fatulloh, M. A. (2024). *Ekonomi digital dan sektor UMKM: Meningkatkan daya saing*. ANDI.
- Syaifulloh, R. F., & Maulana, N. (2023). Strategi pemasaran usaha Donat Madu pasca pandemi: Market defensif atau ofensif? *Jurnal Imagine*, 3(1), 20–28.
- Utami, T., Purnomo, B., Estiana, R., Padilah, H., Harto, B., Judijanto, L., Munizu, M., Adrian, A., Ratnaningrum, L. P. R. A., & Nurrohman, R. (2024). *UMKM digital: Teori dan implementasi UMKM pada era Society 5.0*. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 30(2).
- Verhoef, P. C., et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- World Bank. (2024). *Digital Economy for Development in Indonesia*.