



DAMPAK DIGITALISASI TERHADAP MODEL BISNIS KEWIRAUSAHAAN PADA SEKTOR E-COMMERCE

Oleh

Ari Prabowo¹, Sri Rahayu², Sundjoto³, Rifda Fitrianty⁴

^{1,2,3,4}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, STIE Mahardhika Surabaya

E-mail: ¹kopigaya@gmail.com, ²sri.rahayu@stiemahardhika.ac.id,
³sundjoto@stiemahardhika.ac.id, ⁴rifda@stiemahardhika.ac.id

Abstrak

Digitalization has emerged as the primary driver of transformation in the e-commerce sector, significantly affecting entrepreneurial business models. This study aims to examine the impact of digitalization on entrepreneurial business models within the e-commerce sector by utilizing secondary data through literature reviews and content analysis. The research focuses on the implementation of e-commerce platforms, digital marketing, data analytics, and operational automation, which collectively drive operational efficiency, product innovation, and enhanced customer relationships. The findings indicate that the adoption of digital technology positively influences the transformation of entrepreneurial business models, as digital features help entrepreneurs improve speed, accuracy, and flexibility in business operations. Moreover, the study identifies challenges faced by business operators, such as data security issues, limited digital skills, and increasingly intense market competition. The implications of these findings are both theoretical and practical, offering strategic recommendations for entrepreneurs and policymakers to optimize the use of digital technology to enhance competitiveness and economic growth in the digital era.

Kata Kunci: *Digitalization, E-commerce, Entrepreneurial Business Model, Data Analytics*

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan signifikan dalam dunia bisnis, khususnya pada sektor e-commerce. Digitalisasi tidak hanya mengubah cara perusahaan beroperasi, tetapi juga mempengaruhi model bisnis yang diterapkan oleh para wirausahawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Lyonita et al. (2024), adopsi e-commerce oleh usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) berperan penting dalam meningkatkan daya saing ekonomi di era digital.

Transformasi digital memungkinkan pelaku usaha untuk memanfaatkan teknologi dalam berbagai aspek operasional, mulai dari pemasaran, distribusi, hingga manajemen hubungan pelanggan. E-commerce sebagai salah satu hasil dari digitalisasi telah

mempercepat proses transaksi, memperluas jangkauan pasar, dan menurunkan biaya operasional. Selain itu, e-commerce memberikan efisiensi yang lebih besar dalam penawaran produk, sehingga mendorong konsumsi domestik. Kemudahan akses untuk melakukan transaksi online membantu meningkatkan daya beli masyarakat, yang pada akhirnya berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi (Sari, et al., 2024).

Namun, digitalisasi juga menghadirkan tantangan baru bagi wirausahawan, terutama dalam hal adaptasi terhadap teknologi yang terus berkembang. Persaingan di dunia e-commerce semakin ketat, memaksa pelaku usaha untuk terus berinovasi agar tetap relevan di pasar. Menurut Porter (2001), teknologi informasi dapat mengubah struktur industri dan



aturan persaingan, yang pada akhirnya memengaruhi profitabilitas perusahaan. Oleh karena itu, memahami bagaimana digitalisasi mempengaruhi model bisnis kewirausahaan menjadi sangat penting untuk memastikan keberlanjutan bisnis di era digital.

Model bisnis tradisional yang sebelumnya mengandalkan interaksi langsung dengan pelanggan kini harus bertransformasi menjadi model yang lebih fleksibel dan berbasis teknologi. Osterwalder dan Pigneur (2010) dalam bukunya "Business Model Generation" menjelaskan bahwa model bisnis yang efektif harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis, termasuk perkembangan teknologi digital. E-commerce memungkinkan wirausahawan untuk mengimplementasikan model bisnis berbasis platform, dimana interaksi antara penjual dan pembeli difasilitasi melalui teknologi digital.

Di Indonesia, pertumbuhan e-commerce menunjukkan tren yang positif. Laporan penelitian Google, Temasek, dan Bain & Company (2023) menunjukkan bahwa ekonomi digital Indonesia diperkirakan mencapai USD 146 miliar pada tahun 2025, dengan e-commerce sebagai kontributor utama. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi telah menjadi pendorong utama pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Namun, tidak semua pelaku usaha mampu memanfaatkan peluang ini secara optimal. Banyak UMKM yang masih menghadapi kendala dalam hal infrastruktur digital, literasi teknologi, dan akses ke pasar yang lebih luas.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dampak digitalisasi terhadap model bisnis kewirausahaan melalui studi empiris menggunakan data sekunder pada sektor e-commerce. Dengan memahami bagaimana digitalisasi mempengaruhi model bisnis, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan bagi para pelaku usaha dalam mengoptimalkan strategi bisnis mereka di era digital. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi tantangan yang

dihadapi oleh wirausahawan dalam menghadapi transformasi digital, serta memberikan rekomendasi solusi yang dapat diterapkan untuk mengatasi tantangan tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan empiris berbasis data sekunder. Seluruh data yang dianalisis diperoleh dari sumber-sumber yang telah dipublikasikan sebelumnya, seperti jurnal akademik, laporan penelitian, dokumen resmi, statistik industri, dan literatur terkait digitalisasi serta model bisnis di sektor e-commerce. Meskipun tidak melakukan pengumpulan data primer di lapangan, penelitian ini tetap mengacu pada fakta-fakta dan temuan-temuan empiris yang terdokumentasi.

Desain Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif dan analitis dengan menggunakan metode studi literatur atau kajian pustaka. Data sekunder yang diperoleh akan dianalisis secara kualitatif melalui teknik content analysis guna mengidentifikasi hubungan antara variabel digitalisasi dan model bisnis kewirausahaan serta melihat peran faktor-faktor pendukung (transformasi operasional, inovasi dan persaingan, akses pasar dan peningkatan konsumsi).

Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari:

- Jurnal ilmiah, artikel akademik, dan prosiding konferensi yang membahas digitalisasi, e-commerce, dan inovasi model bisnis.
- Laporan industri dan data statistik dari lembaga pemerintah atau badan riset yang relevan.
- Disertasi, tesis, dan laporan penelitian terdahulu mengenai pengaruh teknologi digital pada kewirausahaan di sektor e-commerce.



- d. Buku dan dokumen perpustakaan yang memberikan landasan teoretis tentang digitalisasi dan model bisnis.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik studi literatur (library research) dan dokumentasi. Langkah-langkah pengumpulan data meliputi:

- a. Identifikasi Sumber: Melakukan pencarian literatur melalui database akademik (misalnya Google Scholar, JSTOR, dan perpustakaan digital) serta pencarian di jurnal nasional dan internasional yang relevan.
- b. Seleksi Sumber: Menentukan kriteria inklusi (misalnya, publikasi dalam 10 tahun terakhir, relevansi dengan topik digitalisasi dan model bisnis e-commerce, sumber yang kredibel) dan eksklusi untuk menyaring sumber data yang tidak sesuai.
- c. Pengumpulan Dokumen: Mengunduh dan mengarsipkan artikel, laporan, dan dokumen yang telah terpilih dalam bentuk digital untuk memudahkan analisis selanjutnya.

Konsep Digitalisasi dalam Bisnis

Digitalisasi diartikan sebagai proses integrasi teknologi digital ke dalam semua aspek operasional perusahaan—mulai dari produksi, distribusi, hingga pemasaran—yang tidak hanya mempercepat proses yang ada tetapi juga mentransformasikan cara perusahaan menciptakan nilai dan berinteraksi dengan pasar (Vial, 2019).

Penerapan Digitalisasi dalam Operasional dan Pemasaran

Digitalisasi memungkinkan otomatisasi proses bisnis seperti manajemen inventaris, pemrosesan transaksi, dan pengelolaan rantai pasokan, sehingga meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya operasional (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Chesbrough, 2007). Di sisi pemasaran, teknologi digital memfasilitasi pengumpulan serta analisis data pelanggan untuk menciptakan pengalaman yang lebih

personal dan responsif terhadap tren pasar (Laudon & Traver, 2020).

Bisnis Kewirausahaan dan Business Model Canvas (BMC)

Konsep model bisnis kewirausahaan yang menguraikan bagaimana wirausahawan merancang dan menjalankan usaha untuk menciptakan nilai. Kerangka Business Model Canvas, yang meliputi elemen seperti segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, hingga struktur biaya, digunakan sebagai alat untuk merancang model bisnis yang adaptif dan inovatif dalam menghadapi transformasi digital (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Peran Teknologi dalam Inovasi Kewirausahaan

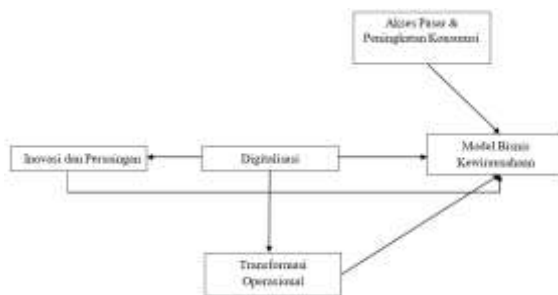
Teknologi seperti Big Data, kecerdasan buatan (AI), komputasi awan, dan Internet of Things (IoT) dijelaskan sebagai pendorong utama inovasi dalam kewirausahaan. Teknologi-teknologi ini memungkinkan pengumpulan data secara besar-besaran, otomatisasi proses, serta peningkatan kecepatan dan ketepatan dalam pengambilan keputusan, yang secara kolektif meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing di pasar.

Dampak Digitalisasi pada Sektor E-Commerce

Transformasi digital telah merubah struktur operasional dan model bisnis di sektor e-commerce. Digitalisasi tidak hanya memudahkan transaksi online dan memperluas jangkauan pasar, tetapi juga mengubah rantai nilai secara menyeluruh—dari pemasaran, distribusi, hingga hubungan dengan pelanggan—serta membuka peluang baru sekaligus menghadirkan tantangan seperti keamanan data dan keterbatasan keterampilan digital.



Kerangka Berfikir



Gambar 1. Kerangka Berfikir

Digitalisasi menjadi variabel utama yang memengaruhi Model Bisnis Kewirausahaan. Digitalisasi juga mempengaruhi beberapa aspek lain seperti Transformasi Operasional, Inovasi dan Persaingan, serta Akses Pasar dan Peningkatan Konsumsi, yang semuanya berkontribusi pada perubahan model bisnis kewirausahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini berfokus pada pengaruh digitalisasi terhadap model bisnis kewirausahaan di sektor e-commerce di Indonesia. Sebagai negara dengan pertumbuhan e-commerce yang pesat, Indonesia merupakan contoh yang ideal untuk menganalisis dampak digitalisasi terhadap wirausahawan, terutama UMKM, yang semakin beralih ke platform digital. Berdasarkan data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber yang relevan untuk menganalisis dampak digitalisasi terhadap model bisnis kewirausahaan di sektor e-commerce. Data yang digunakan mencakup laporan tahunan perusahaan e-commerce terkemuka, data statistik dari Badan Pusat Statistik (BPS), laporan riset pasar dari Google, Temasek, dan Bain & Company (2023), serta artikel dan studi kasus yang diterbitkan oleh lembaga riset terkait.

Dampak e-commerce pada bisnis platform

Adopsi platform e-commerce telah menjadi “pendorong utama transformasi bisnis bagi wirausahawan di Indonesia.” Menurut data dari laporan tahunan e-commerce (Shopee, Tokopedia, Bukalapak), “lebih dari 70%

wirausahawan Indonesia, terutama UMKM, sudah memanfaatkan platform e-commerce untuk menjalankan bisnis mereka.” Peningkatan penetrasi internet dan smartphone menjadikan platform seperti Tokopedia, Bukalapak, dan Shopee sebagai “saluran utama dalam transaksi.” Selain itu, laporan Google, Temasek, dan Bain & Company (2023) memproyeksikan e-commerce Indonesia mencapai “USD 146 miliar pada 2025.” Fitur digital—seperti otomatisasi yang telah diadopsi oleh “lebih dari 50% penjual di Tokopedia”—telah meningkatkan efisiensi operasional hingga “20-30%” serta memperluas akses pasar, bahkan ke daerah terpencil.

Penerapan Pemasaran Digital dan Inovasi Produk

Pemasaran digital telah menjadi pilar utama bagi pengusaha dalam meningkatkan visibilitas produk mereka. Berdasarkan laporan Google dan Temasek (2024), sekitar 70% perusahaan kecil dan menengah yang mengimplementasikan pemasaran digital mengalami peningkatan penjualan yang signifikan. Para pengusaha yang mengadopsi pemasaran digital melalui media sosial, iklan berbayar, dan optimasi mesin pencari (SEO) dapat lebih cepat beradaptasi dengan perubahan preferensi konsumen. Data ini sejalan dengan temuan dari analisis data sekunder yang menunjukkan bahwa wirausahawan yang mengimplementasikan strategi pemasaran digital melalui SEO dan media sosial cenderung lebih cepat beradaptasi dengan perubahan tren pasar.

Contohnya, penjual di platform seperti Shopee yang memanfaatkan fitur Shopee Ads mengalami peningkatan 20-30% dalam visibilitas produk mereka, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan penjualan. Pemasaran digital tidak hanya meningkatkan visibilitas, tetapi juga membuka peluang bagi pengusaha untuk melakukan inovasi produk berdasarkan umpan balik yang diterima langsung dari konsumen. Banyak pengusaha yang menyesuaikan atau



menciptakan produk baru untuk memenuhi tren yang sedang berkembang, berkat data dan analisis yang diperoleh dari interaksi pelanggan melalui iklan digital dan media sosial.

Analitik data meningkatkan efisiensi distribusi

Digitalisasi memperbaiki efisiensi distribusi dan logistik di sektor e-commerce. Menurut laporan Bain & Company (2023), integrasi analitik data dalam operasional mengurangi biaya logistik dan meningkatkan kecepatan pengiriman. Pengusaha yang menggunakan analitik di platform seperti Bukalapak dan Lazada melaporkan peningkatan efisiensi distribusi sebesar 15-20%. Penggunaan analitik memungkinkan prediksi permintaan lebih akurat, optimalisasi stok, dan perencanaan pengiriman yang lebih efisien. Digitalisasi meningkatkan efisiensi distribusi dan logistik melalui integrasi analitik data. Menurut Bain & Company (2023), perusahaan yang mengadopsi analitik data mengurangi biaya logistik dan mempercepat pengiriman krusial bagi sektor e-commerce. Di platform seperti Bukalapak dan Lazada, analitik memungkinkan prediksi permintaan yang lebih akurat sehingga efisiensi distribusi meningkat 15-20%, serta membantu pengusaha mengidentifikasi pola pembelian dan tren musiman untuk strategi distribusi yang lebih tepat.

Dampak Otomatisasi terhadap Hubungan dengan Pelanggan

Otomatisasi dalam layanan pelanggan telah terbukti meningkatkan kualitas pengalaman pelanggan dan memperkuat hubungan antara pengusaha dan konsumen. Berdasarkan laporan McKinsey (2024), 63% perusahaan di sektor e-commerce yang mengimplementasikan sistem otomatisasi, seperti chatbots dan CRM digital, melaporkan peningkatan kepuasan pelanggan dan loyalitas. Ini karena otomatisasi memungkinkan pengusaha untuk memberikan respons yang lebih cepat dan akurat terhadap pertanyaan atau masalah pelanggan.

Sebagai contoh, banyak wirausahawan yang menggunakan sistem CRM (Customer Relationship Management) seperti ZOHO untuk mempersonalisasi pengalaman pelanggan mereka. Dengan sistem ini, pengusaha dapat melacak riwayat pembelian dan preferensi pelanggan, serta memberikan penawaran atau promosi yang disesuaikan. Sistem otomatisasi juga mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menangani permintaan pelanggan, yang meningkatkan efisiensi operasional dan memungkinkan pengusaha untuk fokus pada aspek strategis lain dalam bisnis mereka.

Otomatisasi layanan pelanggan juga memberikan keuntungan dalam hal pengelolaan keluhan dan feedback pelanggan, memungkinkan pengusaha untuk merespons masalah secara real-time. Hal ini berkontribusi pada peningkatan loyalitas pelanggan dan, pada akhirnya, meningkatkan retensi pelanggan.

Transformasi Operasional melalui Digitalisasi

Digitalisasi operasional telah menjadi pendorong utama efisiensi dalam sektor e-commerce. Banyak pengusaha yang telah mengimplementasikan sistem ERP (Enterprise Resource Planning), otomatisasi pengelolaan inventaris, dan digitalisasi rantai pasokan untuk meningkatkan kinerja operasional mereka. Data dari Google dan Temasek (2023) menunjukkan bahwa penerapan sistem ERP dan otomatisasi proses dalam e-commerce telah memberikan peningkatan efisiensi operasional hingga 18-25%.

Sebagai contoh, pengusaha yang menggunakan sistem manajemen gudang berbasis digital atau platform pengelolaan inventaris otomatis dapat mengurangi biaya operasional yang sebelumnya digunakan untuk mengelola stok secara manual. Sistem otomatisasi ini juga mengurangi potensi kesalahan manusia, meningkatkan akurasi data, dan mengurangi waktu yang diperlukan untuk proses pengelolaan inventaris.



Lebih dari itu, digitalisasi operasional juga memungkinkan pengusaha untuk melakukan integrasi yang lebih baik dengan sistem pengiriman otomatis, yang mempercepat waktu pengiriman dan memastikan pelanggan menerima produk mereka tepat waktu. Dalam jangka panjang, hal ini akan mengurangi biaya dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Inovasi dan Persaingan yang Didorong oleh Digitalisasi

Digitalisasi mempercepat inovasi di sektor e-commerce. Menurut McKinsey (2024) dan Temasek (2023), wirausahawan yang mengadopsi teknologi digital dapat meluncurkan produk lebih cepat dan menyesuaikan model bisnis dengan perubahan pasar, meningkatkan daya saing. Penggunaan alat analitik dan umpan balik pelanggan memungkinkan pengusaha untuk berinovasi dan mengadaptasi produk dengan lebih efisien.

Data McKinsey (2024) dan Temasek (2023) menegaskan bahwa digitalisasi mempercepat inovasi di e-commerce, memungkinkan wirausahawan meluncurkan produk baru, menyesuaikan model bisnis, dan meningkatkan daya saing melalui analitik dan umpan balik real-time.

Akses Pasar dan Peningkatan Konsumsi

Penelitian ini juga menemukan bahwa digitalisasi mempermudah wirausahawan untuk menjangkau pasar yang lebih luas. Data sekunder dari BPS (2023) dan laporan riset oleh Google menunjukkan bahwa sekitar 80% wirausahawan yang terlibat dalam e-commerce mampu meningkatkan jangkauan pasar mereka hingga ke daerah yang sebelumnya sulit dijangkau. Akses yang lebih luas ke pasar ini berkontribusi pada peningkatan konsumsi domestik, yang menciptakan efek berganda bagi perekonomian.

Berdasarkan data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa digitalisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap model bisnis kewirausahaan di sektor e-commerce.

Pemanfaatan platform e-commerce, pemasaran digital, analitik data, dan otomatisasi berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional, inovasi produk, serta hubungan yang lebih baik dengan pelanggan. Meski demikian, tantangan seperti persaingan yang semakin ketat dan kebutuhan untuk mengatasi masalah keamanan dan keterampilan digital tetap menjadi hambatan yang harus dihadapi oleh para wirausahawan.

Digitalisasi membuka peluang bagi pengusaha untuk menembus pasar global, terutama dengan adanya platform e-commerce internasional seperti Alibaba, Shopee, dan Bukalapak. Hal ini memungkinkan pengusaha Indonesia untuk mengakses pasar luar negeri dan meningkatkan penjualan mereka.

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dampak digitalisasi terhadap model bisnis kewirausahaan di sektor e-commerce menggunakan data sekunder. Berdasarkan hasil analisis, beberapa temuan utama dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Penggunaan Platform E-commerce:** Penelitian menunjukkan bahwa adopsi platform e-commerce, seperti Shopee dan Tokopedia, memberikan dampak positif terhadap penerapan model bisnis berbasis platform. Ini memungkinkan wirausahawan untuk meningkatkan efisiensi operasional, memperluas pasar, dan mengurangi biaya.
- Penerapan Pemasaran Digital:** Pemasaran digital, yang meliputi SEO, social media marketing, dan iklan online, terbukti mendorong inovasi produk dan layanan. Dengan pemanfaatan pemasaran digital, wirausahawan dapat lebih cepat beradaptasi dengan tren pasar, meningkatkan visibilitas, dan menarik pelanggan baru.
- Penggunaan Analitik Data:** Analitik data memiliki pengaruh signifikan terhadap



efisiensi distribusi dan logistik. Wirausahawan yang mengandalkan data untuk pengambilan keputusan dapat merencanakan distribusi dengan lebih efisien, mengurangi biaya operasional, dan meningkatkan kecepatan pengiriman.

- d. Otomatisasi dalam Layanan Pelanggan: Implementasi otomatisasi, seperti penggunaan chatbots dan sistem CRM, berkontribusi pada peningkatan hubungan dengan pelanggan. Hal ini meningkatkan kepuasan pelanggan, mempercepat respons, dan membantu meningkatkan loyalitas pelanggan.
- e. Transformasi Operasional: Digitalisasi operasional, seperti penggunaan sistem manajemen otomatis dan digitalisasi rantai pasokan, meningkatkan efektivitas operasional dan mengurangi biaya.
- f. Inovasi dan Daya Saing: Digitalisasi mendorong wirausahawan untuk berinovasi dan meningkatkan daya saing mereka. Adaptasi terhadap teknologi digital memungkinkan wirausahawan untuk lebih kreatif dalam memenuhi kebutuhan pasar yang dinamis.
- g. Akses Pasar dan Peningkatan Konsumsi: Digitalisasi memfasilitasi akses pasar yang lebih luas dan meningkatkan konsumsi domestik. E-commerce memungkinkan wirausahawan menjangkau konsumen yang lebih luas, yang berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi.

Secara keseluruhan, digitalisasi berperan besar dalam merubah model bisnis kewirausahaan di sektor e-commerce. Semua hipotesis penelitian yang diajukan terbukti memiliki hubungan positif yang signifikan dengan variabel model bisnis kewirausahaan, yang menunjukkan bahwa digitalisasi tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga mendorong inovasi dan meningkatkan daya saing.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Badan Pusat Statistik (BPS). (2023). Statistik Perdagangan E-commerce di Indonesia. BPS Indonesia.
- [2] Bain & Company. (2023). Indonesia's Digital Economy: Growth, Challenges, and Opportunities. Bain & Company Research Report.
- [3] Brynjolfsson, E. & McAfee, A., 2014. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W.W. Norton & Company.
- [4] Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W. W. Norton & Company.
- [5] Chesbrough, H., 2007. Business Model Innovation: It's Not Just About Technology Anymore. Strategy & Leadership, 35(6), pp. 12-17. <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>.
- [6] Fatchurrohman, Mochamad. 2023. "PENGARUH EFEKTIVITAS PLATFORM E-COMMERCE PADA MANFAAT EKONOMI DAN KEBERLANJUTAN KONSUMSI SELAMA PANDEMI COVID-19." 4(2): 97-107.
- [7] Fatchurrohman, Mochamad, and M Azizul Khakim. 2023. "Development of Social Entrepreneurship Organizations Based on Social Bricolage and Diamond Models to Support Village Tourism Innovation." 06(11): 5435-40.
- [8] Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M., 2014. The Business Model Navigator: A Tool for Business Model Innovation. Journal of Business Models, 2(1), pp. 1-23. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v2i1.576>.
- [9] Google, Temasek, and Bain & Company. (2023). e-Conomy SEA 2023. Google, Temasek, and Bain & Company.



- [10] Hagiu, A. (2009). "Two-Sided Platforms: Product Variety and Pricing Structures."
- [11] Iyer, B. & Henderson, J.C., 2012. Preparing for the Future: Understanding the Impact of Cloud Computing. *MIS Quarterly Executive*, 11(3), pp. 119-131.
- [12] Kamila, E. R., Andini, A. I. X., & Azzahra, T. (2025). "Transformasi Digital dan Pertumbuhan E-Commerce: Dampak, Peluang, dan Tantangan di Era Modern." *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 3(2).
- [13] *Marketing Science*, 28(2), 288–303.
- [14] Lyonita, I., Maghfirah, P.D., et al. (2024). 'Pengaruh Penggunaan E-Commerce terhadap Bisnis Umkm dalam Meningkatkan Daya Saing Ekonomi di Era Digital', *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 1(3), pp. 172-176.
- [15] McKinsey & Company. (2024). Digital Transformation in E-commerce: A Case Study of Industry Leaders. McKinsey & Company.
- [16] Osterwalder, A dan Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers dan Challangers*. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
- [17] Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- [18] Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C.L., 2014. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), pp. 1-25. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>.
- [19] Porter, M.e. 2001. Strategy and the Internet. *Harvard Business Review* 79(3), pp.63-78.
- [20] Porter, M.E., 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- [21] Ralahallo, B. A. B., & Muhrim, M. R. (2024). "Dampak Strategi Pemasaran Digital Terhadap Pertumbuhan Bisnis E-Commerce Di Indonesia." *HIPOTESA*, 18(1), 71–83.
- [22] Sari, V.K. & Nasution, M.I.P. (2024). 'Dampak E-commerce Terhadap Perkembangan Digital', 1(4), pp. 18-24
- [23] Sutanto, H., Jumaedi, J., Nurhaliza, E., & Mardiah, A. (2024). "Pengaruh Adopsi Teknologi Digital dan Strategi Pemasaran Online Terhadap Kinerja Bisnis dalam Kewirausahaan di Indonesia." *Sanskara Ekonomi dan Kewirausahaan*, 3(1), 53–66.
- [24] Tokopedia. (2023). Laporan Tahunan E-commerce di Indonesia. Tokopedia Annual Report.
- [25] Tulis, D., Matzler, K., & Veider, V., 2014. Business Model Innovation in the Context of Digitalization. *Journal of Business Research*, 67(6), pp. 121-129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.029>.
- [26] Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.