



Dominasi Penjualan Offline dalam Era Digital: Studi Kualitatif pada Getuk Goreng Sokaraja Haji Tohirin

Muhammad Jaisy Abimanyu^{1*}, Kurnia Tri Yunanto², Indrawan Firdauzi³

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jenderal Soedirman, Banyumas, Indonesia

*Corresponding Author: jaisy.abimanyu@mhs.unsoed.ac.id

Informasi Artikel	Abstract
Diterima: 8 Oktober 2025 Disetujui: 15 Oktober 2025 Dipublikasikan: 25 Oktober 2025 Kata Kunci: Penjualan Offline, UMKM, Digitalisasi, Loyalitas Pelanggan, Strategi Hybrid.	<p><i>This study aims to analyze the dominance of offline sales in the digital era through a case study of Getuk Goreng Sokaraja Haji Tohirin. Despite the rapid growth of digitalization, offline sales among MSMEs remain crucial for maintaining direct relationships with consumers. Using a qualitative approach through in-depth interviews and questionnaires with business owners and consumers, the findings reveal that authentic shopping experiences, face-to-face interactions, and trust in product quality are the main factors influencing consumers to shop offline. While digital platforms offer convenience, social experiences and emotional closeness remain irreplaceable. The main challenges faced by MSMEs in adopting digitalization include limited resources and high shipping costs. Therefore, this study suggests a gradual adoption of digital technologies and enhanced digital training to enable MSMEs to optimize both offline and online sales through a hybrid strategy.</i></p> <p style="text-align: center;">Abstrak</p> <p>Penelitian ini bertujuan menganalisis dominasi penjualan offline di era digital melalui studi kasus Getuk Goreng Sokaraja Haji Tohirin. Meskipun digitalisasi berkembang pesat, penjualan offline pada sektor UMKM tetap penting dalam menjaga hubungan langsung dengan konsumen. Dengan pendekatan kualitatif melalui wawancara dan kuesioner terhadap pelaku usaha serta konsumen, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman berbelanja autentik, interaksi tatap muka, dan kepercayaan terhadap kualitas produk menjadi faktor utama pilihan belanja offline. Sementara platform digital menawarkan kemudahan, pengalaman sosial dan kedekatan emosional tetap tak tergantikan. Tantangan utama UMKM dalam digitalisasi meliputi keterbatasan sumber daya dan tingginya biaya pengiriman. Oleh karena itu, penelitian menyarankan penerapan teknologi digital secara bertahap serta peningkatan pelatihan digital agar UMKM dapat mengoptimalkan strategi penjualan hybrid.</p>

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital yang sangat pesat dalam dekade terakhir telah membawa perubahan signifikan di berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam bidang bisnis dan penjualan. Menurut Verhoef et al. (2019), kemajuan teknologi digital secara struktural telah mengubah perilaku konsumen, terlihat dari peningkatan penggunaan saluran daring (*e-commerce*) serta perubahan ekspektasi pelanggan. Proses digitalisasi ini mendorong transformasi strategi perusahaan dalam memasarkan dan menjual produk maupun layanan. Fenomena ini tercermin dari meningkatnya intensitas konsumen dalam melakukan pembelian melalui berbagai platform digital, seperti *e-commerce*, media sosial, dan aplikasi berbasis *mobile*, yang kini menjadi bagian penting dari aktivitas ekonomi masyarakat modern (Susilowati et al., 2023). Secara global, transformasi digital telah menjadi kekuatan utama yang mengubah secara mendasar ekosistem industri kuliner dan penjualan produk lokal. Menurut Sagar, (2024), digital transformation tidak hanya sekedar penerapan teknologi, tetapi juga merupakan perubahan mendasar dalam cara pelaku usaha mengelola operasional, berinovasi, dan berinteraksi dengan konsumennya. Integrasi teknologi seperti kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*), *Internet of Things (IoT)*, serta analisis data berbasis algoritma telah membantu usaha kuliner meningkatkan efisiensi, memperluas jangkauan pasar, dan menyusun strategi pemasaran yang lebih tepat sasaran.

Namun demikian, transformasi digital yang masif tersebut tidak serta-merta menghapus peran interaksi langsung antara penjual dan pembeli, terutama dalam konteks produk tradisional yang memiliki nilai budaya dan emosional yang kuat. Penelitian oleh Sari (2021) menunjukkan bahwa konsumen cenderung memilih belanja secara langsung karena atribut-belanja seperti kemampuan untuk melihat dan menyentuh produk (*see-touch-handle*), layanan pribadi, serta kemudahan pertukaran barang lebih terpenuhi melalui toko fisik. Sejalan dengan hal tersebut, hasil penelitian Suleman et al. (2020) menunjukkan bahwa keputusan konsumen dalam memilih antara belanja offline dan online tidak semata-mata ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor demografis seperti usia, tingkat pendidikan, jenis pekerjaan, dan pendapatan. Variasi faktor ini menjelaskan mengapa sebagian konsumen masih cenderung berbelanja secara langsung, karena interaksi tatap muka dianggap lebih terpercaya, memberikan kepastian terhadap kualitas produk, serta menghadirkan kepuasan emosional yang sulit digantikan oleh pengalaman digital. Hal ini memperlihatkan bahwa aspek sosial dan emosional tetap menjadi elemen penting dalam proses pembelian, terutama pada produk yang melibatkan sentuhan budaya dan rasa, seperti makanan tradisional. Penelitian oleh Afriani, (2025) juga menegaskan bahwa meskipun praktik belanja daring terus meningkat, masih terdapat segmen konsumen yang secara konsisten lebih memilih transaksi fisik karena nilai pengalaman langsung dan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi terhadap penjual.

Salah satu contoh usaha yang masih mempertahankan dominasi penjualan offline adalah Getuk Goreng Sokaraja Haji Tohirin, sebuah usaha kuliner yang terletak di Sokaraja, Banyumas. Getuk Goreng Haji Tohirin merupakan pelopor camilan khas dari Sokaraja, Banyumas, yang telah melegenda sejak pertama kali hadir pada tahun 1918. Kisahnya bermula dari inovasi seorang penjual jajanan bernama Sanpirngad, yang ingin mengolah getuk basah yang tidak habis terjual agar awet lalu digoreng. Kreasi sederhana ini ternyata sangat digemari masyarakat sehingga getuk goreng mulai dipasarkan dan perlahan menggantikan popularitas dagangan lamanya. Usaha ini kemudian diteruskan oleh menantu Sanpirngad, Haji Tohirin, yang mengembangkan bisnis keluarga tersebut menjadi ikon kuliner Banyumas (Setiawan, 2022). Getuk Goreng Haji Tohirin menjadi cerminan bagaimana pelaku usaha lokal mampu mempertahankan eksistensinya di tengah derasnya arus digitalisasi. Menurut Dewi, (2023) pandemi Covid-19 menjadi titik balik dalam perubahan perilaku belanja konsumen di Indonesia, ketika masyarakat beralih ke platform daring akibat pembatasan sosial. Namun, setelah situasi kembali normal, sebagian besar konsumen justru

kembali pada pola belanja offline karena faktor kepercayaan, kedekatan sosial, serta pengalaman langsung yang tidak dapat digantikan oleh sistem digital. Fenomena ini menunjukkan bahwa interaksi personal dan pengalaman berbelanja autentik masih memiliki nilai penting dalam membangun loyalitas pelanggan. Dalam konteks tersebut, Getuk Goreng Haji Tohirin menjadi contoh nyata bagaimana perpaduan antara nilai budaya, kualitas produk, dan kedekatan emosional dengan konsumen dapat menjadi keunggulan kompetitif di era digital. Kajian literatur juga menegaskan bahwa pada sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Indonesia, tantangan utama dalam proses digitalisasi tidak hanya berkaitan dengan keterbatasan teknologi, tetapi juga terletak pada “keunggulan pengalaman lokal” yang sulit direplikasi secara daring dan justru menjadi aset strategis dalam mempertahankan daya saing (G. Santoso et al., 2025).

Hingga saat ini, terdapat sepuluh cabang Getuk Goreng Haji Tohirin yang tersebar sepanjang Jalan Jenderal Soedirman, Kecamatan Sokaraja, yang masing-masing outlet tetap menghadirkan pengalaman kuliner autentik dengan cita rasa yang terjaga. Keberadaan cabang-cabang ini menjadi bukti kuat bahwa warisan kuliner keluarga Haji Tohirin terus dilestarikan dan mengakar di hati masyarakat, menjadikan getuk goreng sebagai identitas budaya yang membanggakan dari Banyumas. Meskipun ada banyak alternatif penjualan digital yang memudahkan konsumen bertransaksi, Getuk Goreng Haji Tohirin tetap menjadi pilihan utama oleh-oleh bagi wisatawan yang berkunjung ke daerah Banyumas. Hal menunjukkan bahwa kehadiran teknologi digital tidak serta-merta menghapus eksistensi model bisnis tradisional, terutama ketika usaha tersebut mampu menghadirkan nilai pengalaman yang otentik dan emosional bagi konsumennya (Suleman et al., 2020).

Fenomena ini membuka peluang untuk mengkaji lebih dalam faktor-faktor yang mempengaruhi konsumen untuk tetap memilih transaksi *offline*, serta tantangan yang dihadapi oleh UMKM dalam mempertahankan model penjualan offline di tengah era digital yang pesat. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana dominasi penjualan offline masih dapat dipertahankan dalam era digital, dengan fokus pada studi kasus Getuk Goreng Sokaraja Haji Tohirin. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini akan menggali faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan pelanggan untuk tetap memilih berbelanja secara langsung (*offline*) meskipun ada banyak alternatif digital yang lebih praktis. Penelitian ini juga akan menganalisis tantangan dan peluang yang dihadapi oleh usaha kecil di era digital, serta bagaimana mereka dapat mempertahankan relevansinya di pasar yang semakin terhubung secara digital.

Menurut Kotler & Keller, (2016) dalam pasar yang semakin terhubung secara digital, teknologi memang menghadirkan efisiensi dan kenyamanan, namun interaksi tatap muka tetap memegang peranan penting dalam membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Pandangan ini sangat relevan dengan usaha seperti Getuk Goreng Haji Tohirin, yang meskipun memiliki peluang untuk memperluas jangkauan melalui platform digital, tetap memprioritaskan pengalaman pelanggan yang autentik dan interaksi langsung. Chaffey (2019) juga menegaskan bahwa meskipun digitalisasi mampu meningkatkan efisiensi serta memperluas jangkauan pasar, hubungan personal yang tercipta melalui penjualan offline tetap menjadi faktor kunci dalam mempertahankan loyalitas dan kepercayaan pelanggan. Konsistensi dalam menjaga kedekatan sosial inilah yang menjadikan transaksi offline tidak sekadar bentuk tradisional dari perdagangan, tetapi strategi relasional yang menempatkan pengalaman manusia sebagai inti dari nilai bisnis.

Dengan demikian, dominasi penjualan offline pada Getuk Goreng Sokaraja Haji Tohirin bukanlah cerminan keterlambatan dalam beradaptasi terhadap teknologi, melainkan bentuk strategi adaptif yang secara sadar menempatkan interaksi sosial dan keaslian pengalaman pelanggan sebagai diferensiasi utama. Di tengah arus digitalisasi yang terus berkembang, interaksi langsung terbukti menjadi aset sosial sekaligus kultural yang

memperkuat keunggulan kompetitif UMKM lokal di Indonesia (Sagar, 2024; Suleman et al., 2020).

Berangkat dari fenomena tersebut, penelitian ini berupaya memahami bagaimana Getuk Goreng Sokaraja Haji Tohirin mampu mempertahankan dominasi penjualan offline di tengah pesatnya perkembangan digitalisasi dalam sektor pemasaran dan penjualan. Fokus kajian diarahkan pada identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan konsumen untuk tetap memilih pembelian secara langsung di outlet fisik, meskipun tersedia alternatif penjualan digital yang lebih praktis. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji bagaimana pelaku usaha memanfaatkan hubungan langsung dengan pelanggan sebagai strategi dalam membangun loyalitas dan kepercayaan, serta menjaga keberlanjutan usaha di era digital.

Secara lebih spesifik, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi yang digunakan dalam mempertahankan dominasi penjualan offline, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi preferensi konsumen terhadap pembelian langsung, serta mengkaji peran interaksi langsung dalam membangun loyalitas pelanggan dan mendukung keberlanjutan usaha di tengah transformasi digital yang semakin intensif.

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dominasi penjualan offline dalam era digital, dengan fokus pada studi kasus Getuk Goreng Sokaraja Haji Tohirin. Dalam konteks ini, meskipun digitalisasi telah mengubah cara konsumen berbelanja, masih ada sejumlah faktor yang mendukung keberlanjutan penjualan offline, terutama dalam konteks usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Kerangka teori ini mengasumsikan bahwa meskipun ada kemudahan yang ditawarkan oleh platform digital, interaksi tatap muka dan pengalaman berbelanja yang lebih personal tetap memiliki peran penting dalam membangun loyalitas pelanggan.

1. Pengaruh Digitalisasi terhadap Perilaku Konsumen

Digitalisasi telah membawa perubahan mendasar dalam cara konsumen berinteraksi dengan bisnis dan produk. Platform *e-commerce* dan aplikasi mobile kini menawarkan kemudahan serta kenyamanan berbelanja tanpa harus keluar rumah (Chaffey, 2019). Namun demikian, sebagian konsumen tetap mempertahankan kebiasaan berbelanja secara langsung karena faktor kepercayaan terhadap kualitas produk dan pengalaman berbelanja yang lebih personal (Kotler & Keller, 2016). Penelitian oleh Febriani & Dewi, (2019) menunjukkan bahwa meskipun digitalisasi terus berkembang, konsumen Indonesia masih cenderung memilih berbelanja *offline* karena nilai-nilai sosial dan kebutuhan untuk berinteraksi secara langsung dengan produk maupun penjual. Kecenderungan ini juga diperkuat oleh studi Khasanah et al. (2023), yang menemukan bahwa meskipun banyak konsumen memanfaatkan platform daring untuk mencari informasi atau promosi, keputusan akhir pembelian seringkali tetap dilakukan di toko fisik guna memastikan kualitas dan keaslian produk.

Tren tersebut menunjukkan bahwa konsumen di era pasca-pandemi semakin selektif dalam memilih produk serta lebih peduli terhadap aspek kualitas dan keberlanjutan. Dengan kata lain, meskipun teknologi mempermudah proses transaksi, interaksi tatap muka tetap menjadi elemen penting dalam membangun kepercayaan dan loyalitas pelanggan (Rosenbaum & Massiah, 2011). Fenomena ini menegaskan bahwa di tengah berbagai alternatif digital yang efisien, kebutuhan akan hubungan langsung masih memegang peran krusial dalam proses pengambilan keputusan konsumen. Hal ini tercermin jelas pada Getuk Goreng Haji Tohirin, yang tetap mengutamakan penjualan *offline* sebagai sarana menjaga kedekatan emosional dan kepercayaan pelanggan, meskipun berbagai kemudahan digital tersedia.

2. Teori Ekonomi Mikro dan Bisnis Kecil

Teori ekonomi mikro menyoroti bagaimana konsumen dan produsen mengambil keputusan untuk memaksimalkan keuntungan dalam kegiatan transaksi. Dalam konteks UMKM, model bisnis tradisional berbasis penjualan offline seringkali dinilai lebih menguntungkan, terutama karena mampu menekan biaya distribusi dan memperkuat hubungan dengan pelanggan lokal. Kajian Suhayati, (2024) menjelaskan bahwa meskipun digitalisasi dapat memperluas jangkauan pasar, banyak UMKM di Indonesia masih menghadapi kendala dalam hal literasi digital dan biaya pengiriman yang tinggi, sehingga model penjualan offline dianggap lebih layak *feasible* diterapkan dalam konteks lokal.

Penelitian ini berupaya mengeksplorasi bagaimana prinsip-prinsip ekonomi mikro tersebut tercermin dalam praktik bisnis Getuk Goreng Sokaraja Haji Tohirin, yang masih mengandalkan transaksi langsung di lokasi. Model ini memungkinkan pelaku usaha menekan biaya operasional, terutama dalam distribusi, karena tidak perlu bergantung pada platform digital. Selain itu, interaksi tatap muka dengan pelanggan memberikan keuntungan tambahan berupa peningkatan kepercayaan dan loyalitas, yang sulit dicapai melalui transaksi daring. Temuan ini sejalan dengan studi Fauzi et al. (2018), yang mengungkapkan bahwa keterbatasan literasi digital menjadi tantangan utama bagi UMKM dalam mengadopsi sistem penjualan berbasis digital. Dengan demikian, strategi *offline* bukan hanya pilihan konvensional, tetapi juga bentuk adaptasi rasional terhadap kondisi struktural dan sumber daya yang dimiliki UMKM.

3. Teori Pemasaran dan Loyalitas Pelanggan

Teori pemasaran hubungan (*relationship marketing*) menegaskan bahwa keberhasilan bisnis tidak hanya ditentukan oleh transaksi jangka pendek, tetapi juga oleh kemampuan membangun hubungan jangka panjang yang didasarkan pada kepercayaan dan kepuasan pelanggan (Berry, 1995). Prinsip ini tercermin dalam strategi Getuk Goreng Haji Tohirin, yang mengedepankan interaksi personal dengan pelanggan sebagai fondasi utama dalam mempertahankan loyalitas dan memperkuat citra merek. Melalui pendekatan yang berorientasi pada pelanggan, usaha ini mampu memahami kebutuhan serta preferensi lokal, sekaligus menciptakan pengalaman berbelanja yang autentik dan bermakna, suatu nilai yang sulit ditandingi oleh platform digital. Fokus pada kualitas produk dan kedekatan emosional dengan konsumen menjadikan penjualan offline tidak hanya sebagai sarana transaksi, tetapi juga sebagai wadah membangun hubungan sosial yang berkelanjutan. Sejalan dengan pandangan Chaffey (2019), meskipun pemasaran digital menawarkan efisiensi dan jangkauan pasar yang luas, kedekatan hubungan yang terjalin melalui interaksi tatap muka tetap menjadi elemen yang tidak tergantikan dalam menjaga loyalitas pelanggan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk memahami fenomena dominasi penjualan offline di tengah pesatnya perkembangan era digital dengan mengambil studi kasus pada Getuk Goreng Sokaraja Haji Tohirin, sebuah usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang mampu mempertahankan model penjualan tradisional meskipun berbagai alternatif digital terus bermunculan. Pendekatan kualitatif dipilih untuk menggali secara mendalam faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan konsumen dalam memilih berbelanja secara langsung, sekaligus mengeksplorasi bagaimana UMKM dapat mempertahankan keberlangsungan usahanya di tengah arus digitalisasi yang semakin kuat. Pendekatan ini memberikan ruang bagi peneliti untuk memahami perilaku, motivasi, dan makna sosial yang melatarbelakangi pilihan konsumen maupun strategi pelaku usaha. Sebagaimana dijelaskan oleh Abdussamad (2021), metode kualitatif memungkinkan peneliti mempelajari suatu fenomena dalam konteks

alamiah secara mendalam serta menafsirkan makna yang melekat pada tindakan sosial para subjek penelitian.

Dalam konteks yang lebih luas, digitalisasi mendorong UMKM untuk beradaptasi dengan platform daring guna mempertahankan daya saing (Ardhy et al., 2024). Namun, dominasi penjualan *offline* seperti pada Getuk Goreng Haji Tohirin tetap relevan untuk dikaji, mengingat temuan Kyandra et al. (2022) menunjukkan bahwa sebagian besar konsumen di Indonesia masih memiliki preferensi kuat terhadap pengalaman belanja di pasar fisik yang menawarkan interaksi langsung, rasa percaya, dan kepuasan emosional yang sulit tergantikan oleh sistem digital. Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian deskriptif kualitatif, yang bertujuan untuk menggali, memahami, dan mendeskripsikan fenomena dominasi penjualan *offline* pada Getuk Goreng Haji Tohirin secara mendalam dan kontekstual. Fokus utama penelitian ini adalah memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keputusan konsumen untuk tetap memilih berbelanja secara *offline*, meskipun berbagai alternatif berbasis digital menawarkan kemudahan, efisiensi, dan aksesibilitas yang lebih tinggi.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus, karena metode tersebut memungkinkan peneliti untuk melakukan eksplorasi secara mendalam terhadap satu unit analisis dalam konteks empiris yang nyata (Y. H. Santoso & Indrayani, 2024). Pemilihan Getuk Goreng Haji Tohirin sebagai objek studi didasarkan pada relevansinya sebagai UMKM yang berhasil mempertahankan model penjualan tradisional di tengah arus digitalisasi yang semakin kuat. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat mengkaji secara kontekstual bagaimana usaha kecil mampu bertahan dan berkembang di pasar yang terdigitalisasi, sekaligus menyoroiti bagaimana pengalaman berbelanja *offline* yang autentik tetap menjadi keunggulan kompetitif yang tidak tergantikan oleh sistem digital.

Penelitian ini menerapkan teknik *purposive sampling*, yaitu metode pemilihan informan berdasarkan kriteria tertentu yang dianggap paling relevan dengan fokus dan tujuan penelitian. Pendekatan ini umum digunakan dalam penelitian kualitatif karena memungkinkan peneliti memperoleh data yang bersifat mendalam dan kontekstual dari individu yang memiliki pengalaman langsung serta pemahaman substantif terhadap fenomena yang dikaji (Andriani et al., 2025).

Dalam konteks penelitian ini, informan konsumen dipilih berdasarkan keterlibatan aktif mereka sebagai pembeli di outlet Getuk Goreng Haji Tohirin, baik dari kalangan masyarakat lokal maupun wisatawan. Pemilihan ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi secara spesifik motivasi dan preferensi konsumen dalam mempertahankan perilaku berbelanja secara *offline*. Sementara itu, informan pelaku usaha terdiri atas pihak manajemen dan karyawan yang terlibat langsung dalam aktivitas operasional serta perumusan strategi pemasaran. Secara keseluruhan, penelitian ini melibatkan 30 informan, terdiri atas 10 pelaku usaha dan 20 konsumen yang diwawancarai secara mendalam. Melalui penerapan *purposive sampling*, penelitian ini memastikan bahwa data yang diperoleh berasal dari sumber yang memiliki kompetensi empiris dan relevansi konseptual, sehingga mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman fenomena dominasi penjualan *offline* pada konteks UMKM.

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis tematik, yaitu metode kualitatif yang digunakan untuk mengenali dan menafsirkan pola makna dalam data hasil wawancara dan observasi (Bahtiar, 2020). Pendekatan ini membantu peneliti memahami secara mendalam faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan konsumen untuk tetap bertransaksi secara *offline* serta pandangan pelaku usaha terhadap relevansi model penjualan tersebut di tengah pasar yang semakin terdigitalisasi. Melalui analisis tematik, penelitian ini menggambarkan hubungan antara perilaku konsumen, pengalaman berbelanja, dan strategi adaptif UMKM dalam mempertahankan keberlangsungan penjualan *offline* di era digital.

Untuk meningkatkan validitas hasil penelitian, teknik triangulasi data digunakan dengan membandingkan hasil wawancara mendalam dan pengisian kuesioner yang melibatkan pelaku usaha serta konsumen Getuk Goreng Haji Tohirin. Pendekatan ini dilakukan guna memastikan bahwa temuan penelitian memiliki tingkat keandalan dan kredibilitas yang tinggi, karena data diperoleh dari dua perspektif yang saling melengkapi. Menurut (Nalibratawati & Maulana, 2023; Nurfajriani et al., 2024), triangulasi merupakan pendekatan multi metode dalam penelitian kualitatif yang bertujuan untuk menguji keabsahan data dengan melihat fenomena dari berbagai sudut pandang, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif dan akurat. Dengan demikian, penerapan triangulasi sumber dalam penelitian ini tidak hanya memperkuat validitas temuan, tetapi juga memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai fenomena dominasi penjualan *offline* di tengah perkembangan digitalisasi

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan mengenai bagaimana UMKM, seperti Getuk Goreng Haji Tohirin, dapat mempertahankan relevansi dan keberlanjutan bisnis mereka dengan terus mengutamakan pengalaman berbelanja *offline*, meskipun dunia perdagangan semakin terdigitalisasi. Penelitian ini juga diharapkan dapat berkontribusi pada pemahaman lebih lanjut mengenai dinamika yang terjadi dalam pasar yang semakin terhubung secara digital, serta strategi yang dapat diterapkan oleh UMKM untuk bertahan dan berkembang di era digital ini.

DISKUSI

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dominasi penjualan *offline* dalam konteks digitalisasi pemasaran dan penjualan pada usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Studi kasus pada Getuk Goreng Sokaraja Haji Tohirin mengungkapkan beberapa faktor yang mempengaruhi keputusan konsumen untuk tetap memilih berbelanja secara *offline* meskipun terdapat alternatif yang lebih praktis melalui platform digital. Penelitian ini juga mengeksplorasi bagaimana hubungan langsung dengan pelanggan dimanfaatkan sebagai strategi untuk membangun loyalitas, serta menjaga keberlanjutan usaha di tengah perkembangan teknologi yang semakin pesat.

Meskipun digitalisasi terus berkembang dan mengubah pola interaksi konsumen dengan berbagai produk, dominasi penjualan *offline* pada sektor UMKM tetap menunjukkan ketahanannya. Getuk Goreng Haji Tohirin menjadi contoh konkret bagaimana model penjualan langsung di toko fisik masih mampu bertahan di tengah perluasan digitalisasi dalam bidang pemasaran. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan pelaku usaha dan konsumen, serta data kuesioner yang dikumpulkan, ditemukan sejumlah faktor yang menjelaskan kecenderungan konsumen untuk tetap berbelanja secara *offline*, meskipun tersedia berbagai alternatif digital yang lebih praktis. Faktor-faktor tersebut mencakup kebutuhan untuk memastikan kualitas produk secara langsung, rasa percaya terhadap penjual, serta nilai sosial yang muncul dari interaksi tatap muka. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Díaz et al. (2017), yang menunjukkan bahwa meskipun *e-commerce* mengalami pertumbuhan pesat, kanal penjualan fisik masih mendominasi pada produk yang memiliki karakter sensorial dan nilai budaya kuat, seperti makanan tradisional.

Salah satu temuan utama dalam penelitian ini adalah bahwa pengalaman berbelanja yang otentik menjadi alasan dominan bagi konsumen untuk tetap memilih transaksi *offline*. Konsumen merasa lebih puas ketika dapat merasakan produk secara langsung dan memverifikasi kualitasnya sebelum membeli. Hal ini sangat relevan dengan karakter produk makanan seperti Getuk Goreng, yang menonjolkan cita rasa, kehangatan, dan tekstur sebagai nilai utama. Seorang konsumen yang diwawancarai mengatakan bahwa, "*Saya lebih merasa puas membeli langsung karena bisa memilih dan memastikan produk sesuai harapan.*" Pernyataan ini menunjukkan bahwa interaksi fisik dengan produk memberikan rasa percaya dan kepastian yang tidak dapat sepenuhnya digantikan oleh transaksi digital. Dengan demikian,

kepercayaan terhadap kualitas produk menjadi faktor kunci dalam keputusan pembelian *offline*, khususnya pada produk makanan yang menuntut keterlibatan indra secara langsung. Temuan ini sejalan dengan penelitian Priyabrata, (2023), yang menjelaskan bahwa sentuhan langsung terhadap produk dan pengalaman menggunakan pancaindra menjadi faktor penting yang membuat konsumen tetap memilih berbelanja di toko fisik, meskipun tersedia berbagai pilihan belanja digital.

Selain itu, pengalaman berbelanja secara *offline* memberikan nilai tambah berupa interaksi langsung dengan penjual. Konsumen yang berbelanja secara langsung menganggap bahwa interaksi tatap muka menciptakan rasa kedekatan yang tidak dapat ditiru oleh platform *e-commerce*. Banyak konsumen merasa lebih nyaman dengan kesempatan untuk bertanya lebih lanjut mengenai produk atau memperoleh rekomendasi personal dari penjual. Keberadaan tester rasa di outlet juga memberi peluang bagi konsumen untuk mencoba produk sebelum membeli, menciptakan pengalaman yang lebih personal dan autentik. Pengalaman ini memperkuat loyalitas pelanggan, yang sejalan dengan teori pemasaran hubungan (*relationship marketing*) yang menyatakan bahwa interaksi personal dapat meningkatkan loyalitas pelanggan (Berry, 1995). Oleh karena itu, pengalaman sosial yang diperoleh melalui berbelanja *offline* menjadi elemen yang tidak dapat digantikan oleh pengalaman berbelanja digital.

Meskipun alternatif digital memberikan kemudahan dalam mengakses berbagai produk, banyak konsumen tetap merasa lebih puas dengan pengalaman berbelanja secara langsung karena mereka dapat memilih produk terbaik sekaligus menikmati suasana khas outlet yang tidak dapat dirasakan melalui transaksi daring. Pengalaman ini tidak hanya berkaitan dengan aktivitas pembelian semata, tetapi juga mencakup aspek sosial dan emosional yang memperkuat hubungan antara konsumen dan produk. Bagi sebagian konsumen, khususnya di daerah seperti Purwokerto yang dikenal sebagai destinasi wisata kuliner, berbelanja langsung di outlet Getuk Goreng Haji Tohirin menjadi bagian dari pengalaman budaya yang bernilai. Aktivitas tersebut memungkinkan konsumen untuk berinteraksi dengan penjual, mencicipi produk, dan merasakan atmosfer lokal yang autentik. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun digitalisasi menawarkan kenyamanan dan efisiensi, pengalaman belanja *offline* tetap memiliki nilai tambah yang bersifat emosional dan kultural. Sejalan dengan pandangan Rudiatin et al. (2023), dimensi sosial dan budaya yang melekat pada praktik belanja langsung di Indonesia mencerminkan bentuk *cultural embeddedness* yakni keterikatan budaya yang memperkuat loyalitas konsumen terhadap merek dan produk tradisional.

Meskipun pengelola Getuk Goreng Haji Tohirin memiliki keinginan untuk beradaptasi dengan perkembangan digital, mereka mengakui adanya tantangan besar dalam mengadopsi *e-commerce*. Berdasarkan hasil wawancara dan kuesioner, keterbatasan sumber daya manusia terutama terkait usia karyawan dan rendahnya kemampuan digital menjadi kendala utama dalam pengelolaan toko daring. Kondisi ini membuat para pelaku usaha merasa bahwa sistem penjualan *offline* lebih sesuai dengan kapasitas yang dimiliki dan lebih mudah dikelola. Selain itu, tingginya biaya pengiriman serta kompleksitas operasional dalam pengelolaan transaksi digital menambah beban bagi usaha yang belum memiliki infrastruktur dan keterampilan teknologi yang memadai. Oleh karena itu, meskipun digitalisasi menawarkan peluang efisiensi dan perluasan pasar, keterbatasan sumber daya menjadikan fokus pada penjualan *offline* sebagai pilihan strategis yang lebih realistis bagi UMKM seperti Getuk Goreng Haji Tohirin. Temuan ini sejalan dengan Batubara (2022), yang menjelaskan bahwa proses digitalisasi UMKM di Indonesia masih menghadapi berbagai hambatan, antara lain kesiapan sumber daya manusia, biaya implementasi yang tinggi, serta adaptasi teknologi yang berjalan lambat.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku usaha Getuk Goreng Haji Tohirin masih sangat bergantung pada penjualan *offline*. Dari sepuluh outlet yang

diwawancarai, delapan diantaranya menyatakan tidak merasa perlu membuka toko daring karena penjualan secara langsung telah berjalan dengan baik dan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan. Para pelaku usaha menilai bahwa interaksi tatap muka dengan pembeli memberikan hubungan yang lebih personal dan mendalam dibandingkan transaksi melalui platform digital. Dengan keterbatasan sumber daya yang dimiliki, fokus pada penjualan offline dianggap sebagai pilihan yang lebih realistis dan efisien untuk menjaga keberlanjutan usaha. Salah satu pelaku usaha menyampaikan, "*Biasanya yang datang sudah pada tahu mas, karena memang usaha kami sudah cukup terkenal. Jadi, seringnya mereka langsung membeli dalam jumlah banyak, bisa sampai 5-15 kg untuk sekali pembelian.*" Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa reputasi dan kepercayaan yang telah terbentuk menjadi modal utama dalam menjaga loyalitas pelanggan. Kepercayaan yang terbangun melalui pengalaman berbelanja langsung di outlet menciptakan ikatan emosional antara penjual dan konsumen, yang pada akhirnya memperkuat preferensi terhadap transaksi *offline* dibandingkan alternatif digital.

Selain itu, berdasarkan data penjualan yang diperoleh melalui wawancara dengan seluruh outlet Getuk Goreng Haji Tohirin, rata-rata penjualan per outlet berada di kisaran 10 hingga 50 kg per hari. Angka ini menunjukkan bahwa meskipun pelaku usaha tidak mengadopsi penjualan online, volume penjualan yang stabil ini membuktikan bahwa konsumen tetap memilih berbelanja langsung di outlet, dikarenakan mereka dapat menikmati dan mencicipi produk dalam keadaan hangat. Hal tersebut menjadi salah satu faktor yang membuat mereka dapat mempertahankan loyalitas mereka terhadap usaha yang sudah dikenal baik di komunitas lokal maupun pengunjung dari luar daerah. Penjualan yang konsisten ini, mencerminkan keberhasilan Getuk Goreng Haji Tohirin dalam mempertahankan model penjualan *offline* yang otentik dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan pengalaman berbelanja yang lebih personal.

Berdasarkan temuan dari penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa meskipun digitalisasi terus berkembang dan menawarkan berbagai kemudahan dalam berbelanja, penjualan *offline* tetap memiliki daya tarik tersendiri di hati konsumen, terutama pada UMKM seperti Getuk Goreng Haji Tohirin. Kepercayaan terhadap kualitas produk, pengalaman berbelanja yang autentik, dan hubungan langsung dengan pelanggan menjadi faktor utama yang mendukung keberlanjutan penjualan offline. Interaksi tatap muka dan pengalaman berbelanja langsung tetap menjadi elemen yang tidak dapat digantikan dalam membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Hal ini sejalan dengan konsep *relationship marketing* dari Berry, (1995) yang menekankan bahwa loyalitas pelanggan tidak hanya dibangun melalui transaksi semata, melainkan melalui pemeliharaan hubungan jangka panjang yang mencakup kepercayaan, kedekatan emosional, dan ikatan sosial. Dalam kasus Getuk Goreng Haji Tohirin, praktik memberikan kesempatan konsumen untuk mencoba tester, berinteraksi langsung dengan penjual, serta membangun suasana berbelanja yang personal merupakan wujud nyata dari strategi "*customer bonding*" sebagaimana dijelaskan oleh (Berry, 1995). Strategi ini terbukti mampu mempertahankan loyalitas pelanggan meskipun ada alternatif digital yang lebih praktis. Dengan demikian, teori pemasaran hubungan benar-benar tercermin dalam praktik UMKM ini, di mana interaksi sosial, kepercayaan, dan pengalaman otentik menjadi fondasi keberhasilan penjualan offline.

Namun, dominasi penjualan *offline* yang terlalu kuat juga menyimpan risiko, jika tidak diimbangi dengan strategi digital. Ketergantungan penuh pada interaksi tatap muka membuat usaha rentan ketika terjadi gangguan eksternal, seperti pandemi, bencana, atau penurunan jumlah wisatawan. Selain itu, jangkauan pasar yang terbatas hanya pada konsumen yang berkunjung langsung juga membatasi potensi pertumbuhan usaha. Dalam jangka panjang, hal ini dapat membuat UMKM tertinggal dari pesaing yang lebih adaptif terhadap perubahan perilaku konsumen yang semakin akrab dengan transaksi digital. Strategi *hybrid commerce* yang memadukan kekuatan offline dengan dukungan digital

sangat potensial bagi UMKM seperti Getuk Goreng Haji Tohirin. Pendekatan ini tidak harus berupa e-commerce yang kompleks, namun dapat berupa langkah sederhana seperti pemesanan melalui media sosial, promosi di marketplace lokal, atau sistem pre-order online dengan pengambilan langsung di outlet. Strategi ini memungkinkan usaha untuk tetap mempertahankan pengalaman belanja offline yang otentik, sekaligus memperluas jangkauan pasar dan mengurangi ketergantungan penuh pada penjualan tatap muka (Nalibratawati & Maulana, 2023).

Penelitian Nalibratawati & Maulana, (2023) juga menunjukkan bahwa selama pandemi COVID-19, penjualan produk UMKM yang menerapkan strategi hybrid marketing cenderung meningkat. Penjualan online memberikan akses pasar yang lebih luas dan komunikasi yang lebih mudah dengan pelanggan, sementara pemasaran offline seperti brosur dan event bazaar tetap dibutuhkan untuk membangun kesadaran dan loyalitas konsumen. Kombinasi kedua metode ini terbukti efektif meningkatkan volume penjualan UMKM. Hybrid marketing memadukan unsur pemasaran tradisional dan digital secara proporsional sehingga memungkinkan pelaku usaha menghadapi perubahan perilaku konsumen dengan optimal. Di samping menjaga nilai dan tradisi dalam interaksi langsung, digital marketing memberikan kemudahan dalam penyebaran informasi dan interaksi 24 jam dengan pelanggan. Oleh karena itu, pendekatan hybrid menyediakan keseimbangan yang strategis untuk UMKM dalam mempertahankan warisan bisnis sambil mengikuti tren digital yang terus berkembang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan temuan dari penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa meskipun digitalisasi terus berkembang dan menawarkan berbagai kemudahan dalam berbelanja, penjualan offline tetap memiliki tempat yang kuat di hati konsumen, terutama pada UMKM seperti Getuk Goreng Haji Tohirin. Kepercayaan terhadap kualitas produk, pengalaman berbelanja yang autentik, dan hubungan langsung dengan pelanggan menjadi faktor utama yang mendukung keberlanjutan penjualan offline. Interaksi tatap muka dan pengalaman berbelanja langsung tetap menjadi elemen yang tidak dapat digantikan dalam membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Meskipun demikian, ketergantungan penuh pada penjualan offline dapat menimbulkan risiko ketika kondisi eksternal membatasi interaksi langsung atau arus wisatawan menurun. Oleh karena itu, strategi hybrid yang mengkombinasikan kekuatan offline dengan sentuhan digital sederhana bisa menjadi jalan tengah yang lebih berkelanjutan.

Berdasarkan hasil penelitian ini, beberapa saran dapat diberikan kepada pelaku UMKM, khususnya bagi pengelola Getuk Goreng Haji Tohirin, serta usaha kecil lainnya yang masih mengutamakan penjualan offline :

1. Pemanfaatan Digitalisasi Secara Bertahap

Meskipun dominasi penjualan offline tetap kuat, pelaku UMKM disarankan untuk mulai mengintegrasikan teknologi digital secara bertahap. Hal ini bisa dilakukan dengan memanfaatkan platform e-commerce yang lebih sederhana dan sesuai dengan kapasitas usaha mereka. Pengelola usaha dapat memulai dengan memperkenalkan produk mereka melalui media sosial atau platform marketplace tanpa harus sepenuhnya beralih ke model digital yang kompleks. Dengan begitu, mereka dapat mengurangi hambatan yang berkaitan dengan keterbatasan sumber daya dan tetap menjangkau konsumen lebih luas.

2. Peningkatan Pelatihan dan Pengembangan Keahlian Digital

Mengingat banyak pelaku UMKM, seperti yang ditemukan pada pengelola Getuk Goreng Haji Tohirin, masih terbatas dalam hal keahlian digital, disarankan untuk menyediakan pelatihan dan pendampingan mengenai penggunaan teknologi digital. Peningkatan

kemampuan dalam mengelola platform digital secara efisien akan membantu mengatasi kendala yang terkait dengan pengelolaan toko online dan biaya pengiriman, serta membuka peluang bagi UMKM untuk memperluas jangkauan pasar mereka secara lebih efektif.

3. Kolaborasi dengan pemerintah daerah

Bagi UMKM yang kesulitan dalam mengelola toko online sendiri, pemerintah daerah dapat berperan penting dengan menyediakan pelatihan dan pendampingan bagi pelaku UMKM mengenai penggunaan platform digital. Kolaborasi ini dapat memfasilitasi pelatihan tentang cara memanfaatkan teknologi e-commerce yang lebih sederhana dan ramah bagi usaha kecil, serta mengajarkan keterampilan dalam mengelola toko online dengan efisien. Pemerintah dapat bekerja sama dengan platform digital atau lembaga pendidikan untuk memberikan dukungan teknis dan pelatihan mengenai pemasaran online, manajemen toko digital, dan pengelolaan transaksi. Dengan demikian, UMKM tidak hanya dapat memperluas jangkauan pasarnya, tetapi juga dapat mengurangi beban operasional yang terkait dengan pengelolaan toko online secara mandiri. Selain itu, pelatihan semacam ini akan membantu UMKM dalam mengatasi kendala sumber daya dan memastikan bahwa mereka dapat bersaing di pasar digital yang semakin berkembang.

Secara keseluruhan, meskipun penjualan offline tetap dominan dalam sektor UMKM, penggunaan teknologi digital secara bijaksana dapat memperkuat keberlanjutan dan relevansi usaha kecil dalam menghadapi era digital yang semakin berkembang. Dengan memperkuat pengalaman berbelanja offline dan memanfaatkan digitalisasi secara bertahap, UMKM dapat mempertahankan keunggulan kompetitif mereka di pasar yang semakin terhubung secara digital. Dengan demikian, strategi hybrid commerce dapat dipandang sebagai langkah evolutif yang memungkinkan UMKM untuk tetap menjaga keunikan pengalaman offline sekaligus memperoleh manfaat dari peluang pasar digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Afriani, W. N. (2025). *Dampak E-commerce terhadap Perilaku Konsumen : Studi Perbandingan Studi Kasus Belanja Online dan Offline di Kabupaten Bima*. 2023.
- Ardhy, I. M., Iswara, K., & Mahyuni, L. P. (2024). *Strategi UMKM Mempertahankan Pelanggan di Era Digitalisasi*. 8(1), 143-155. <https://doi.org/10.29408/jpek.v8i1.24222>
- Bahtiar, R. S. (2020). *Integrasi pembelajaran tematik dengan media tangram dalam peningkatan hasil belajar siswa sekolah dasar*. 03(02).
- Batubara, F. H. (2022). *UTILIZATION OF DIGITAL TECHNOLOGY IN DEVELOPING MARKETING STRATEGIES FOR MSME PRODUCTS JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen , Ekonomi , dan Akuntansi)*. 6(3), 1344-1355.
- Berry, L. L. (1995). *Relationship Marketing of Services-- Growing Interest , Emerging Perspectives*. 23(4), 236-245.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing*. Pearson. <https://books.google.co.id/books?id=-1yGDwAAQBAJ>
- Dewi, I. K. (2023). *Changes In Retail Consumer Shopping Behavior After The End Of Covid 19 In Indonesia : Towards Digital Transformation Behavior*. 2.
- Díaz, A., Gómez, M., & Molina, A. (2017). *Journal of Retailing and Consumer Services A*

- comparison of online and offline consumer behaviour: An empirical study on a cinema shopping context.* 38(November 2016), 44-50.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.05.003>
- Fauzi, M., Fauzan, M., & Umar, H. (2018). Perilaku Konsumen Setelah Era Covid-19. *Jurnal of Research in Management*, 8, 1-8.
- Febriani, N., & Dewi, W. W. A. (2019). *Perilaku konsumen di era digital: Beserta studi kasus.* Universitas Brawijaya Press.
- Khasanah, A. U., Rizkiawan, I. K., Utomo, F. H., Yuniarti, U., & Sari, M. (2023). *Consumer Behavior in Omnichannel Retail.* 3(2), 245-249.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management.* Pearson.
<https://books.google.co.id/books?id=UbfwtwEACAAJ>
- Kyandra, M., Fauzi, P., Info, A., Preference, C., Market, T., & Regression, L. (2022). *Jurnal Ekonomi Pembangunan.* 20(02), 137-152.
- Nalibratawati, R., & Maulana, H. (2023). Hybrid Marketing Sebagai Strategi Pemasaran Pascapandemi Covid-19 Pada Sektor Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (Umkh) Di Kecamatan Tanjungsari Kabupaten Sumedang. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 228-239. <https://doi.org/10.15575/jim.v4i2.29304>
- Nurfajriani, W. V., Wahyu, M., Arivan, I., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2024). *Triangulasi Data Dalam Analisis Data Kualitatif.* 10(September), 826-833.
- Priyabrata Roy, D. D. (2023). CONSUMER BUYING BEHAVIOUR TOWARDS ONLINE AND OFFLINE SHOPPING: PRE, DURING AND POST COVID 19 PANDEMIC Article history: Keywords: Consumer Buying; Consumer Behaviour; Online Shopping; Offline Shopping; Consumer Buying Behaviour Towards Online and O. 1-22.
- Rosenbaum, M. S., & Massiah, C. (2011). An expanded servicescape perspective. *Journal of Service Management*, 22(4), 471-490. <https://doi.org/10.1108/09564231111155088>
- Rudiatin, E., Sciences, P., & Jakarta, U. M. (2023). *The Culture Policy for MSME in Digital and Their Prospects.* 111-124.
- Sagar, S. (2024). *The Impact Of Digital Transformation On Retail Management And Consumer Behavior.* January. <https://doi.org/10.9790/487X-2601010614>
- Santoso, G., Rizal, M., Wiyana, H., & Subagia, S. N. (2025). JUBISDIGI: Jurnal Bisnis Digital Digitalisasi UMKM: Strategi Dan Model Bisnis Berbasis Teknologi Untuk Keberlanjutan JUBISDIGI: Jurnal Bisnis Digital. 01(01), 21-30.
- Santoso, Y. H., & Indrayani, E. (2024). *Metode penelitian kualitatif* (Issue May).
- Sari, N. W., & Sari, N. W. (2021). *Consumer Preference for Product Categories Sold Online and Offline.* 11(1), 46-59.
- Setiawan, A. (2022). *Getuk Goreng Haji Tohirin Sejak 1918.*
<https://arifsetiawan.com/2022/10/getuk-goreng-haji-tohirin-sejak-1918/>
- Suhayati, M. (2024). *Digitalisasi usaha mikro kecil dan menengah* 16.
- Suleman, D., Ali, H., Nusraningrum, D., & Ali, M. M. (2020). *Pembeda Konsumen Dalam Memilih Tempat Belanja Offline Vs Online.* 4(2), 1-9.
- Susilowati, E. (2023). *Analysis of the Implementation of Digitalization of Financial Statements in Micro, Small, and Medium Enter.* 6(4), 1048-1054.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2019). *Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda* ☆. September. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>