

Edukasi Transformasi Digital untuk Memperkuat Customer Engagement pada Pelaku Bisnis Ritel

Gunarso Wiwoho

Universitas Putra Bangsa

Email: gunarsowiwoho@gmail.com

ABSTRAK

Usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di sektor ritel semakin bergantung pada kemampuannya menghubungkan teknologi digital dengan hubungan pelanggan yang bermakna. Artikel pengabdian kepada masyarakat ini melaporkan seminar edukatif yang dirancang untuk membantu pemilik dan pengelola bisnis ritel memahami transformasi digital sebagai sarana memperkuat keterlibatan pelanggan. Kegiatan dilaksanakan di Universitas Putra Bangsa, Kebumen, Indonesia, pada 13 November 2025 dan diikuti oleh 200 peserta. Seminar mencakup pemetaan permasalahan, penjelasan transformasi digital dalam operasional ritel, pembahasan titik kontak pelanggan, ilustrasi penggunaan kanal digital dan teknologi transaksi, serta sesi tanya jawab interaktif. Uraian deskriptif disusun berdasarkan laporan pelaksanaan, daftar kehadiran, dokumentasi kegiatan, dan refleksi fasilitator. Program berhasil menjangkau kelompok sasaran dan menerjemahkan konsep transformasi digital ke dalam tahapan praktis, yaitu mengidentifikasi masalah pelanggan prioritas, memilih perangkat digital yang sesuai, mengintegrasikan data pelanggan dengan standar pelayanan, serta memantau indikator keterlibatan secara sederhana. Kehadiran dan interaksi peserta menunjukkan relevansi topik bagi pelaku bisnis ritel setempat. Namun, kegiatan ini tidak menggunakan pengukuran awal, pascaprogram, maupun pemantauan longitudinal. Oleh karena itu, hasil kegiatan perlu dipahami sebagai capaian pelaksanaan, bukan bukti peningkatan pengetahuan atau kinerja usaha secara kausal. Program berikutnya sebaiknya memadukan seminar dengan klinik praktik, pendampingan yang disesuaikan dengan karakteristik peserta, serta evaluasi sebelum dan sesudah kegiatan agar adopsi teknologi dan keterlibatan pelanggan dapat diukur secara lebih ketat.

Kata kunci: customer engagement, literasi digital, transformasi digital, bisnis ritel, pemberdayaan UMKM

PENDAHULUAN

Perubahan perilaku belanja, perluasan perdagangan elektronik, dan semakin lazimnya pembayaran digital membuat interaksi antara bisnis ritel dan pelanggan tidak lagi berlangsung hanya di ruang fisik. Pelanggan dapat menemukan produk melalui media sosial, membandingkan pilihan di marketplace, bertanya melalui aplikasi percakapan, melakukan pembayaran secara nontunai, lalu mengambil atau menerima barang melalui beragam moda pemenuhan. Dalam konteks Indonesia, publikasi statistik perdagangan elektronik dan arah kebijakan sistem pembayaran menunjukkan bahwa kanal digital telah menjadi bagian penting dari aktivitas ekonomi, termasuk bagi usaha berskala mikro, kecil, dan menengah (Badan Pusat Statistik, 2025; Bank Indonesia, 2025). Bagi pelaku ritel, situasi ini membuka akses pasar sekaligus menaikkan standar layanan yang diharapkan pelanggan.

Transformasi digital tidak cukup dipahami sebagai pembelian perangkat, pembuatan akun media sosial, atau pemindahan katalog ke marketplace. Transformasi tersebut menyangkut perubahan yang lebih luas pada proses, struktur, proposisi nilai, dan cara organisasi mengambil keputusan. Hanelt et al. (2021) menempatkan transformasi digital sebagai perubahan organisasional yang dipicu dan dibentuk oleh teknologi digital, sedangkan Verhoef et al. (2021) menegaskan bahwa keberhasilannya membutuhkan keterpaduan strategi, sumber daya, struktur, dan metrik. Dengan demikian, alat digital baru memberi manfaat apabila terhubung dengan masalah bisnis yang jelas dan diterapkan dalam rutinitas kerja yang konsisten.

Sektor ritel merupakan ruang yang sangat relevan untuk pendekatan tersebut karena teknologi mengubah hampir seluruh tahapan perjalanan pelanggan: pencarian informasi, evaluasi pilihan, transaksi, pembayaran, pemenuhan, serta layanan setelah pembelian. Shankar et al. (2021) menunjukkan bahwa teknologi ritel memengaruhi keputusan pelanggan sekaligus operasi perusahaan, sementara Hoyer et al. (2020) menjelaskan bahwa teknologi baru dapat membentuk pengalaman pelanggan melalui tingkat kenyamanan, personalisasi, dan interaktivitas yang berbeda. Nilainya karena itu bukan terletak pada kebaruan alat, melainkan pada kemampuan alat tersebut mengurangi friksi dan membuat pelanggan merasa lebih mudah, lebih dipahami, serta lebih yakin ketika berinteraksi dengan bisnis.

Orientasi pada hubungan pelanggan dirangkum dalam konsep customer engagement. Pansari dan Kumar (2017) memandang engagement sebagai keterhubungan yang melibatkan dimensi kognitif, emosional, dan perilaku, sedangkan Harmeling et al. (2017) menekankan bahwa

perusahaan dapat secara sengaja merancang pengalaman dan interaksi yang mendorong kontribusi pelanggan di luar transaksi sesaat. Pada lingkungan digital, keterlibatan dapat tampak dalam respons pelanggan terhadap konten, kesediaan memberikan ulasan, percakapan dua arah, rekomendasi, pembelian ulang, atau partisipasi dalam komunitas merek (Rasool et al., 2020). Oleh sebab itu, jumlah pengikut atau frekuensi unggahan tidak dapat berdiri sendiri sebagai ukuran keberhasilan.

Penerapan prinsip tersebut tidak selalu mudah bagi bisnis ritel berskala kecil. Keterbatasan dana, keterampilan, waktu, dan kejelasan strategi sering membuat adopsi teknologi berjalan secara terpisah-pisah. Eller et al. (2020) menunjukkan bahwa digitalisasi usaha kecil dan menengah dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya serta sikap manajerial, sementara Pingali et al. (2023) menempatkan kesiapan digital sebagai kombinasi sumber daya, proses, dan kemauan organisasi. Literasi digital pemilik juga berinteraksi dengan atribut manajerial dalam menentukan apakah teknologi benar-benar digunakan untuk mengubah usaha (Zahoor et al., 2023). Akibatnya, pelaku usaha memerlukan kerangka praktis yang dimulai dari kebutuhan pelanggan, bukan dari daftar aplikasi yang harus dibeli.

Kebutuhan tersebut menjadi dasar kegiatan pengabdian kepada masyarakat bertema transformasi digital dan penguatan customer engagement yang diselenggarakan di Universitas Putra Bangsa, Kebumen. Sasaran kegiatan adalah pemilik dan/atau pengelola bisnis eceran yang menghadapi tuntutan untuk memperbaiki efisiensi operasional, memperluas jangkauan pasar, membaca data perilaku konsumen, dan menghadirkan pengalaman pelanggan yang lebih terhubung. Seminar dipilih sebagai tahap edukasi awal agar konsep yang sering terdengar abstrak dapat diterjemahkan menjadi keputusan sederhana dan relevan dengan aktivitas ritel sehari-hari.

Artikel ini bertujuan mendeskripsikan proses pelaksanaan, substansi edukasi, keluaran kegiatan, dan implikasi praktis seminar bagi pelaku bisnis ritel. Pembahasan berfokus pada empat hubungan utama, yaitu digitalisasi proses operasional, pemanfaatan kanal digital, pengelolaan data pelanggan, dan konsistensi pengalaman lintas titik kontak. Artikel juga menjelaskan batas evaluasi kegiatan secara terbuka agar capaian pelaksanaan tidak keliru ditafsirkan sebagai bukti peningkatan pengetahuan atau kinerja usaha yang belum diukur.

METODE

Kegiatan menggunakan pendekatan edukasi masyarakat dalam bentuk seminar tatap muka. Pendekatan ini dipilih untuk menjangkau peserta dengan latar usaha dan tingkat pengalaman digital yang beragam, sekaligus menyediakan ruang untuk menghubungkan konsep dengan persoalan praktis. Kegiatan dilaksanakan pada Kamis, 13 November 2025, mulai pukul 08.00 WIB hingga selesai di Aula Universitas Putra Bangsa, Kebumen. Berdasarkan laporan pelaksanaan dan daftar kehadiran, peserta berjumlah 200 orang yang terdiri atas pemilik dan/atau pengelola bisnis eceran.

Pelaksanaan disusun dalam empat tahap. Tahap pertama adalah penetapan kebutuhan edukasi berdasarkan karakteristik sasaran dan tantangan umum ritel, yaitu efisiensi operasi, perluasan pasar, pemanfaatan informasi pelanggan, serta peningkatan kualitas pengalaman berbelanja. Tahap kedua adalah penyusunan materi dengan alur dari konteks perubahan lingkungan bisnis menuju tindakan. Materi mencakup makna transformasi digital, penggunaan teknologi pada operasi ritel, perubahan titik kontak pelanggan, strategi customer engagement, dan contoh tindakan awal yang dapat disesuaikan dengan kapasitas usaha.

Tahap ketiga adalah penyampaian materi secara terstruktur melalui presentasi, ilustrasi kasus, dan sesi tanya jawab. Fasilitator menempatkan teknologi sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah pelanggan dan usaha. Karena itu, peserta diarahkan untuk terlebih dahulu mengenali friksi yang paling sering muncul—misalnya informasi stok yang tidak akurat, respons pesan yang lambat, katalog yang tidak lengkap, atau layanan yang berbeda antarkanal—sebelum memilih solusi digital. Tahap keempat adalah dokumentasi pelaksanaan dan refleksi fasilitator untuk mengidentifikasi capaian proses, relevansi materi, serta kebutuhan tindak lanjut.

Sumber bukti yang digunakan dalam artikel ini adalah laporan kegiatan, daftar kehadiran, materi presentasi, dokumentasi foto, dan catatan reflektif pelaksana. Analisis dilakukan secara deskriptif dengan cara mengelompokkan substansi kegiatan ke dalam tema proses digital, kanal interaksi, data pelanggan, pengalaman pelanggan, dan pengukuran engagement. Kegiatan tidak menggunakan pretest, posttest, kelompok pembanding, wawancara terstruktur, atau pemantauan usaha setelah seminar. Oleh karena itu, evaluasi dibatasi pada keterlaksanaan, jangkauan sasaran, kesesuaian materi, serta rumusan langkah praktis; artikel ini tidak menyatakan adanya perubahan pengetahuan, perilaku, penjualan, atau loyalitas yang belum diuji.

HASIL DAN KESIMPULAN

Pelaksanaan kegiatan dan partisipasi sasaran

Seminar terlaksana sesuai jadwal di Aula Universitas Putra Bangsa dan menjangkau 200 peserta. Jumlah tersebut menunjukkan luasnya jangkauan kegiatan pada tingkat pelaksanaan. Dokumentasi memperlihatkan penyampaian materi di depan forum dan kehadiran peserta dalam ruang kegiatan. Interaksi tatap muka memberi kesempatan bagi fasilitator untuk menjelaskan istilah yang sering digunakan secara longgar—seperti digitalisasi, transformasi digital, dan customer engagement—dengan contoh yang dekat dengan operasi ritel.

Capaian paling langsung dari kegiatan adalah tersampainya kerangka pemikiran yang menempatkan pelanggan sebagai titik awal keputusan teknologi. Kerangka tersebut membantu menggeser pertanyaan dari “aplikasi apa yang sedang populer?” menjadi “masalah pelanggan apa yang perlu diselesaikan, data apa yang dibutuhkan, dan perubahan proses apa yang harus dilakukan?”. Pergeseran ini sejalan dengan pandangan bahwa transformasi digital merupakan perubahan strategis dan organisasional, bukan sekadar penambahan perangkat (Hanelt et al., 2021; Verhoef et al., 2021).

Transformasi digital sebagai perubahan cara bekerja

Materi menguraikan bahwa manfaat teknologi muncul ketika data dan tindakan tersambung dalam satu alur kerja. Sistem kasir atau pencatatan persediaan, misalnya, bukan hanya alat mempercepat transaksi. Data yang dihasilkan dapat membantu pelaku usaha membaca produk yang cepat bergerak, memperkirakan kebutuhan stok, dan mengurangi kejadian barang tidak tersedia. Demikian pula, katalog digital akan lebih berguna apabila informasi harga, varian, dan ketersediaannya konsisten dengan kondisi toko. Pada usaha kecil, pola bertahap seperti ini lebih realistis daripada perubahan serentak karena memungkinkan penyesuaian model bisnis sesuai sumber daya yang tersedia (Priyono et al., 2020).

Lima fokus materi dan contoh tindakan awal dirangkum pada Tabel 1. Tabel tersebut bukan daftar teknologi yang wajib digunakan, melainkan alat bantu untuk memasang masalah dengan tindakan. Setiap usaha dapat memulai dari satu titik kontak yang paling bermasalah, menguji perubahan dalam skala kecil, lalu memperluasnya setelah proses stabil. Prinsip ini penting karena digitalisasi yang tidak didukung kesiapan sumber daya dan rutinitas kerja berisiko menghasilkan kanal baru tanpa nilai pelanggan yang jelas (Eller et al., 2020; Pingali et al., 2023).

Tabel 1. Fokus materi dan implikasi praktis bagi pelaku bisnis ritel

Fokus edukasi	Masalah yang dijawab	Tindakan awal yang disarankan
Operasi dan data transaksi	Stok, harga, dan catatan penjualan tidak sinkron	Merapikan kode produk; memakai pencatatan penjualan dan persediaan yang konsisten
Jangkauan dan visibilitas	Pelanggan sulit menemukan informasi usaha dan produk	Menyusun katalog digital; memilih kanal sosial atau marketplace sesuai sasaran
Pembayaran dan pemenuhan	Transaksi dan penerimaan barang menimbulkan friksi	Menyediakan opsi pembayaran nontunai dan informasi pengambilan/pengiriman yang jelas
Data dan hubungan pelanggan	Riwayat interaksi tidak tercatat dan tindak lanjut bersifat acak	Membangun basis data sederhana; menetapkan segmentasi dan jadwal tindak lanjut
Integrasi perjalanan pelanggan	Informasi dan mutu layanan berbeda antarkanal	Menyeragamkan informasi inti, penanggung jawab kanal, dan prosedur penyelesaian keluhan



Gambar 1. Penyampaian materi dan partisipasi peserta pada kegiatan edukasi transformasi digital

Customer engagement sebagai orientasi strategi ritel

Pembahasan customer engagement menekankan bahwa keterlibatan tidak identik dengan transaksi tunggal atau jumlah pengikut. Engagement berkembang ketika pelanggan memiliki alasan untuk memperhatikan, merasakan kedekatan, memberi respons, dan kembali berinteraksi. Pansari dan Kumar (2017) menjelaskan hubungan antara kepuasan, emosi, dan berbagai bentuk keterlibatan pelanggan, sedangkan Harmeling et al. (2017) menempatkan inisiatif perusahaan sebagai sarana untuk mendorong kontribusi pelanggan secara sukarela. Bagi ritel, implikasinya adalah konten, layanan pesan, program loyalitas, dan pengalaman di toko perlu dirancang sebagai rangkaian interaksi yang memberi manfaat, bukan sekadar promosi berulang.

Media sosial dapat memperluas percakapan, tetapi efektivitasnya bergantung pada kualitas hubungan yang dibangun. Meta-analisis Santini et al. (2020) menunjukkan peran kepuasan, emosi positif, dan kepercayaan dalam mendorong engagement di media sosial. Karena itu, materi seminar mengarahkan peserta pada praktik yang dapat dikelola: menyajikan informasi produk yang akurat, menetapkan waktu respons, menjawab pertanyaan dengan nada yang konsisten, meminta ulasan setelah transaksi, serta menindaklanjuti keluhan hingga selesai. Praktik tersebut lebih dekat dengan pembentukan kepercayaan daripada mengejar frekuensi unggahan semata.

Data pelanggan juga dibahas sebagai dasar personalisasi yang wajar. Pelaku usaha tidak harus memulai dengan sistem analitik yang kompleks; basis data sederhana dapat digunakan untuk mengelompokkan pelanggan menurut kebutuhan, riwayat pembelian, atau preferensi komunikasi. Namun, pencatatan harus memiliki tujuan pelayanan yang jelas, dijaga ketepatannya, dan digunakan secara bertanggung jawab. Matarazzo et al. (2021) menunjukkan bahwa penciptaan nilai pelanggan pada usaha kecil melalui transformasi digital bergantung pada kemampuan menggabungkan teknologi dengan kapabilitas organisasi. Dengan kata lain, data baru bernilai ketika menghasilkan tindakan yang relevan bagi pelanggan.

Dari kanal terpisah menuju perjalanan pelanggan yang terhubung

Peserta diperkenalkan pada cara memetakan perjalanan pelanggan secara sederhana: menemukan usaha, mencari informasi, membandingkan, membeli, menerima produk, memperoleh bantuan, dan memutuskan untuk kembali. Pendekatan ini membantu pelaku ritel melihat hubungan antartitik kontak. Tueanrat et al. (2021) menunjukkan bahwa perjalanan pelanggan bersifat dinamis dan melintasi tahapan sebelum, selama, serta setelah pembelian. Becker dan Jaakkola (2020) juga menekankan bahwa pengalaman pelanggan muncul sebagai respons terhadap berbagai stimulus sepanjang interaksi, sehingga satu kanal yang baik belum tentu menghasilkan pengalaman menyeluruh yang konsisten.

Dalam praktik ritel, pelanggan dapat melihat produk di media sosial, menanyakan stok melalui aplikasi percakapan, membayar secara nontunai, dan mengambil barang di toko. Jika informasi harga atau stok berbeda di setiap kanal, teknologi justru menambah friksi. Neslin (2022) menjelaskan bahwa integrasi kanal berada pada suatu kontinum; pelaku usaha dapat bergerak bertahap dari keberadaan multikanal menuju pengalaman yang lebih terkoordinasi. Tahap awal yang disarankan dalam seminar adalah menyeragamkan informasi inti, menentukan penanggung jawab tiap kanal, dan menetapkan prosedur perpindahan percakapan dari kanal digital ke layanan toko atau pengiriman.

Teknologi ritel harus dipilih berdasarkan kontribusinya pada kemudahan, kecepatan, kepastian, dan relevansi. Shankar et al. (2021) memperlihatkan luasnya pengaruh teknologi pada pengalaman belanja dan operasi ritel, sementara Hoyer et al. (2020) mengingatkan bahwa teknologi dapat mengubah pengalaman melalui manfaat sekaligus risiko baru. Oleh sebab itu, adopsi pembayaran nontunai, layanan pesan otomatis, program loyalitas, atau

marketplace perlu disertai standar layanan manusia, mekanisme penyelesaian masalah, dan pilihan kanal yang sesuai dengan kebiasaan pelanggan sasaran.

Implikasi praktis dan kebutuhan pendampingan lanjutan

Seminar menghasilkan rumusan urutan tindakan yang mudah diterapkan: memilih satu masalah prioritas, memetakan titik kontak yang terkait, menetapkan perubahan proses, memilih alat digital secukupnya, lalu memantau hasil. Indikator awal dapat berupa kelengkapan katalog, akurasi stok, waktu respons pesan, jumlah keluhan yang diselesaikan, persentase pelanggan yang membeli kembali, atau konsistensi informasi antarkanal. Indikator tersebut lebih bermanfaat apabila memiliki definisi dan periode pengukuran yang tetap. Pendekatan bertahap juga memberi ruang bagi pemilik usaha untuk mengembangkan literasi digital dan kapasitas manajerial secara bersamaan (Zahoor et al., 2023).

Dari sisi pengabdian, kekuatan kegiatan terletak pada jangkauan peserta yang besar, kesesuaian tema dengan perubahan lingkungan ritel, dan penyampaian konsep dalam satu forum tatap muka. Namun, komposisi peserta yang heterogen juga berarti kebutuhan usaha belum dapat ditangani secara mendalam dalam satu sesi. Usaha yang baru memulai pencatatan digital memerlukan bantuan berbeda dari usaha yang sudah berjualan melalui beberapa kanal. Program lanjutan karena itu sebaiknya membagi peserta menurut tingkat kesiapan, kemudian menyediakan klinik praktik untuk katalog digital, pencatatan transaksi, pengelolaan data pelanggan, dan desain standar layanan.

Keterbatasan utama kegiatan adalah tidak tersedianya pengukuran sebelum dan sesudah seminar serta pemantauan adopsi setelah peserta kembali ke usahanya. Kehadiran dan dokumentasi interaksi membuktikan keterlaksanaan, tetapi tidak cukup untuk menyimpulkan peningkatan pengetahuan, perubahan perilaku, atau dampak ekonomi. Evaluasi berikutnya perlu menggunakan pretest-posttest singkat, penilaian rencana aksi, dan tindak lanjut 30, 60, serta 90 hari. Pengukuran tersebut dapat dilengkapi bukti praktik—misalnya katalog yang diperbaiki, standar respons yang diterapkan, atau data pelanggan yang mulai dicatat—agar capaian pengabdian dapat dinilai pada tingkat pembelajaran dan adopsi, bukan hanya pada tingkat pelaksanaan.

KESIMPULAN

Kegiatan edukasi transformasi digital di Universitas Putra Bangsa telah terlaksana dan menjangkau 200 pemilik dan/atau pengelola bisnis ritel. Materi berhasil menerjemahkan transformasi digital ke dalam hubungan yang lebih konkret antara proses operasional, kanal digital, data pelanggan, pengalaman lintas titik kontak, dan customer engagement. Pesan utama kegiatan adalah bahwa pelaku usaha sebaiknya memulai dari masalah pelanggan yang spesifik, menata proses, memilih teknologi yang proporsional, serta memantau indikator sederhana secara konsisten.

Capaian tersebut perlu dipahami sebagai keluaran pelaksanaan dan edukasi, bukan bukti kausal atas peningkatan pengetahuan, loyalitas, atau kinerja penjualan. Program lanjutan disarankan menggabungkan seminar dengan klinik praktik, segmentasi peserta berdasarkan kesiapan digital, pendampingan 30–90 hari, serta evaluasi pretest-posttest dan bukti adopsi. Dengan rancangan itu, penguatan customer engagement dapat bergerak dari pemahaman konseptual menuju perubahan proses yang terukur dan berkelanjutan pada bisnis ritel.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2025). *Statistik E-Commerce 2023*. BPS-Statistics Indonesia. <https://www.bps.go.id/id/publication/2025/01/30/d52af11843aee401403ecfa6/statistik-e-commerce-2023.html>
- Bank Indonesia. (2025). *Laporan Perekonomian Indonesia 2024*. Bank Indonesia. https://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan/Pages/LPI_2024.aspx
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630–648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*, 112, 119–127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., & Carlson, B. D. (2017). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 312–335. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0509-2>

- Hoyer, W. D., Kroschke, M., Schmitt, B., Kraume, K., & Shankar, V. (2020). Transforming the customer experience through new technologies. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 57–71. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.001>
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642–656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>
- Neslin, S. A. (2022). The omnichannel continuum: Integrating online and offline channels along the customer journey. *Journal of Retailing*, 98(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.02.003>
- Pansari, A., & Kumar, V. (2017). Customer engagement: The construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 294–311. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0485-6>
- Pingali, S. R., Singha, S., Arunachalam, S., & Pedada, K. (2023). Digital readiness of small and medium enterprises in emerging markets: The construct, propositions, measurement, and implications. *Journal of Business Research*, 164, Article 113973. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113973>
- Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying digital transformation paths in the business model of SMEs during the COVID-19 pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), Article 104. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>
- Rasool, A., Shah, F. A., & Islam, J. U. (2020). Customer engagement in the digital age: A review and research agenda. *Current Opinion in Psychology*, 36, 96–100. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2020.05.003>
- Santini, F. de O., Ladeira, W. J., Pinto, D. C., Herter, M. M., Sampaio, C. H., & Babin, B. J. (2020). Customer engagement in social media: A framework and meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(6), 1211–1228. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00731-5>
- Shankar, V., Kalyanam, K., Setia, P., Golmohammadi, A., Tirunillai, S., Douglass, T., Hennessey, J., Bull, J. S., & Waddoups, R. (2021). How technology is changing retail. *Journal of Retailing*, 97(1), 13–27. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.10.006>
- Tueanrat, Y., Papagiannidis, S., & Alamanos, E. (2021). Going on a journey: A review of the customer journey literature. *Journal of Business Research*, 125, 336–353. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.028>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Zahoor, N., Zopiatis, A., Adomako, S., & Lamprinakos, G. (2023). The micro-foundations of digitally transforming SMEs: How digital literacy and technology interact with managerial attributes. *Journal of Business Research*, 159, Article 113755. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113755>