

DETERMINAN ADOPSI E-COMMERCE OLEH USAHA KECIL MENENGAH

Rowland Bismark Fernando Pasaribu
Dionysia Kowanda
Muhammad Firdaus

E-mail: rowland_pasaribu@staff.gunadarma.ac.id

ABSTRACT

In an effort to identify issues that will help in planning future strategies aimed at increasing the level of e-commerce adoption by SMEs, this research investigates the problems associated with SMEs in adopting e-commerce. The study also considers why e-commerce is a 'good thing' to adopt, and views the importance of SMEs in general. Perhaps the most important thing looks at what changes SMEs will make if they repeat the adoption process, and what advice they will offer to others in considering this adoption. From investigating all these factors it is possible to identify issues that will help in planning future strategies aimed at increasing the level of adoption by SMEs.

Keywords: *internet technologies, e-commerce, SME's*

JEL Classification: L81

PENDAHULUAN

Meskipun kurangnya literatur penelitian yang menyelidiki masalah yang berhubungan dengan adopsi *e-commerce*, terdapat sejumlah besar literatur yang berkaitan dengan *e-commerce* secara umum. Hari ini begitu banyak orang yang menulis tentang berbagai aspek *e-commerce*. Selama empat atau lima tahun terakhir telah terjadi perubahan ke arah yang diambil oleh sejumlah literatur penelitian. Pada awalnya

dimulai dengan apa perbedaan yang dilakukan pada suatu bisnis, sebelum pindah ke penelitian dasar yang menyelidiki keuntungan dan kerugian dari mengadopsi *e-commerce* (Beckinsale *et al.*, 2006; Scupola, 2009; Ifinedo, 2011). Sekarang peneliti mencari di luar ini, untuk mengidentifikasi cara-cara dimana suatu bisnis dapat mengembangkan strategi untuk meningkatkan profitabilitas mereka dengan menggunakan *e-commerce*. Karena telaah literature yang ada telah begitu luas, perlu untuk hanya memilih yang relevan dengan penelitian ini. Oleh karena itu, dalam berbagai bagian dari tinjauan literatur, hal ini tidak dimaksudkan untuk memberikan ulasan lengkap dari literatur pada setiap aspek individu. Tinjauan literatur dimaksudkan untuk memberikan gambaran keseluruhan dari kompleksitas yang terus berubah dan perkembangan fenomena yang terjadi.

UKM berkontribusi signifikan terhadap perekonomian banyak negara-negara maju (Rao *et al* 2003), misalnya, di Inggris, UKM mempekerjakan 58% dari angkatan kerja, dan 99% dari semua bisnis Inggris (Reid dan Smith, 2002). Menurut Observatory Eropa untuk UKM 99,8% dari organisasi Eropa pada tahun 2000 adalah UKM - sosok ini mewakili 66% dari total tenaga kerja (Ihlstrom dan Nilsson, 2001). Di Amerika Serikat, usaha mikro membuat setengah dari semua perusahaan dengan karyawan (Berita Nase, 2002). UKM merupakan dasar untuk pertumbuhan ekonomi di Asia Pacific Economic Co-operation ekonomi (APEC), dengan kalkulasi selama hampir 50% dari total PDB dan 35% dari ekspor (APEC, 1999). Auger dan Gallagher (1997) mengklaim bahwa 'UKM adalah seg-

men terbesar dari bisnis Eropa Barat AS, Jepang, dan hampir 86% dari semua bisnis (OECD 2000). Perhatikan pentingnya UKM di semua negara OECD, OECD mengatakan bahwa: UKM mewakili lebih dari 95% dari perusahaan di sebagian besar negara-negara OECD, menghasilkan bagian besar dari PDB dan account untuk lebih dari setengah dari pekerjaan sektor swasta (OECD 2000). Di Selandia Baru, UKM membentuk 35% dari output ekonomi, 96% dari jumlah perusahaan, dan mempekerjakan 41% dari seluruh pekerja (Al-Qirim dan Corbitt 2001). Berdasar beberapa tokoh itu dapat dilihat bahwa UKM membentuk sektor yang sangat penting dari kebanyakan ekonomi negara maju.

Electronic commerce dianggap sebagai tuas kuat untuk mendorong pertumbuhan UKM. Penggunaannya tidak hanya memungkinkan namun juga memfasilitasi peningkatan produktivitas yang memungkinkan penciptaan hubungan baru dengan pelanggan, distributor, pemasok dan mitra strategis lainnya. Hal ini secara luas dilihat sebagai 'hal yang baik' untuk bisnis dari semua ukuran untuk mengadopsinya. Pertumbuhan bisnis di internet telah luar biasa, dengan prediksi *e-commerce* akan menjadi sarana utama melakukan bisnis di masa depan, hal ini akan dan tengah mengubah banyak aspek dari cara bisnis dilakukan di dalam dan antar organisasi (Grandon and Pearson, 2004; Chibelushi and Costello, 2009; Bartholomew *et al.*, 2010; Jagoda, 2010; Awa *et al.*, 2012)

Penyebab *e-commerce* didukung oleh semua pemangku kepentingan utama - pemerintah, badan pembangunan, lembaga pendidikan, penyedia internet, telekomunikasi dan penyedia layanan *broadband*, dan bahkan oleh bisnis itu sendiri. Jutaan dolar yang dihabiskan setiap tahun dalam menyediakan infrastruktur, dalam pelatihan, dan dalam mempromosikan kesadaran akan potensi manfaat *e-commerce* untuk UKM dengan harapan bahwa bisnis ini akan menjadi bagian dari pertumbuhan yang diproyeksikan tersebut. Ada banyak pemangku kepentingan, yang semuanya bersemangat untuk melihat UKM berhasil dalam adopsi *e-commerce* mereka. Pemerintah semua negara membangun inisiatif untuk memastikan keberhasilan adopsi *e-commerce* oleh UKM (Poon dan Swatman, 1999). Tampaknya sangat penting bagi UKM untuk mengadopsi *e-commerce* jika mereka ingin bertahan hidup di iklim politik saat ini di seba-

gian besar negara-negara Barat. Misalnya, Groves, pendiri Intel, menyatakan dalam lima tahun kedepan semua perusahaan akan menjadi perusahaan internet atau mereka tidak menjadi perusahaan sama sekali (Barnes dan Hunt 2001). Ketika mereka mengadopsi *e-commerce*, UKM harus memastikan bahwa mereka melakukannya dengan cara yang mendukung strategi bisnis mereka: Ancaman terbesar bagi sebuah perusahaan yang didirikan terletak pada entah itu gagal untuk menyebarkan internet atau gagal untuk menyebarkan strategis (Porter 2002). Wen *et al* (2001) mengatakan bahwa *Electronic commerce* bukan lagi alternatif; ia adalah suatu keharusan. Satu-satunya pilihan yang terbuka adalah apakah untuk memulai cepat atau lambat. Mencatat bahwa *e-commerce* adalah sebuah inovasi, West (2001) mengingatkan kita bahwa negara-negara yang berhasil dalam mempromosikan inovasi telah secara dramatis mengungguli mereka yang tidak, mencapai penciptaan kekayaan yang superior, peningkatan produktivitas, dan perbaikan standar hidup. Ini meringkas argumen balik upaya pemerintah untuk membawa UKM secara online. Fingar dan Aronica (2001) yakin bahwa *e-commerce* bukan lagi sebuah opsi, melainkan keharusan.

Ada beberapa masalah yang dihadapi UKM di Indonesia. Permasalahan yang dapat di anggap sebagai masalah internal adalah kurangnya modal dan keterbatasan akses terhadap sumber daya keuangan, kualitas sumber daya manusia, kurangnya jaringan bisnis dan kemampuan penetrasi pasar, mentalitas pengusaha UKM dan kurangnya transparansi. Permasalahan yang dapat dianggap sebagai masalah eksternal adalah keterbatasan sarana dan prasarana bisnis, biaya ilegal, implikasi otonomi daerah, implikasi perdagangan bebas, sifat produk dengan hambatan jangka pendek, akses pasar yang terbatas, dan keterbatasan akses terhadap informasi (Kartiwi, 2006, Nabeel, 2007; Fathul dan Lizda, 2007; Rahmana, 2009; dan Triandini, Djunaidy, dan Daniel Siahaan, 2013)

E-commerce dapat mengenalkan peluang yang berbeda kepada UKM dan dapat membantu sektor ini dalam menangani teknologi dan organisasi yang tidak memadai (Nabeel 2007; Warkentin, Gefen, Pavlou, dan Rose, 2002; Pavlou, 2003; Calisir dan Calisir, 2004; Quaddus dan Achjari, 2005). UKM dapat menggunakan teknologi *e-commerce* untuk berinteraksi dengan pelanggan dan pemasok, mengumpulkan data riset

pasar, mengiklankan barang dan layanan, memberikan informasi yang luas dan berorientasi pengguna tentang barang dan jasa, menyediakan transaksi online, serta dukungan dan bantuan penjualan dan penjualan-Qirim, 2004; Triandini *et.al*, 2013). Selanjutnya, penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa UKM dapat memanfaatkan teknologi *e-commerce* dalam meningkatkan bisnis mereka (Doherty dan Ellis-Chadwick, 2003). Dengan demikian, penggunaan teknologi *e-commerce* memungkinkan UKM untuk meningkatkan efisiensi dan posisi kompetitif mereka di pasar. Posisi UKM di negara berkembang dalam hal adopsi *e-commerce* bahkan tertinggal dari UKM di negara maju (Kartiwi, 2006; Rahmana, 2009; Triandini *et.al*, 2013).

Mengingat fakta bahwa UKM di Indonesia memiliki beberapa masalah internal dan eksternal, kemampuan mereka untuk bertahan dalam krisis ekonomi Indonesia, dan kesempatan untuk menggunakan *e-commerce* untuk memperbaiki ekonomi Indonesia, sebuah studi untuk menyelidiki faktor-faktor potensial yang mendukung adopsi *e-commerce* yang berhasil oleh UKM di Indonesia sangat dibutuhkan. Hasilnya bisa dijadikan dasar untuk mengembangkan model pengukuran adopsi *e-commerce* oleh UKM di Indonesia dan panduan pengembangan kerangka pengembangan bisnis UKM, khususnya di Indonesia.

Sejumlah penelitian telah dilakukan dalam beberapa tahun terakhir terkait adopsi dan penggunaan *e-commerce* di UKM. Namun, sebagian besar penelitian ini berfokus pada UKM di negara maju. Bagi negara berkembang, situasinya sangat berbeda (Al-Qirim, 2004). Selanjutnya, masih ada sejumlah penelitian tentang adopsi *e-commerce* oleh UKM di Indonesia. Berdasar uraian singkat di atas penelitian ini bertujuan menelaah literatur determinan adopsi *e-commerce* oleh usaha kecil dan menengah.

MATERI DAN METODE PENELITIAN

Tinjauan literatur yang digunakan pada studi ini metodologi sistematis, dengan prosedur yang jelas untuk mencari artikel. Artikel diklasifikasikan menurut sistematika tahapan dalam kerangka kerja insentif dan disinsentif adopsi *e-commerce* oleh UKM. Tinjauan literatur ini berusaha mengungkapkan kesenjangan di penelitian terdahulu dalam domain yang menarik dan

mengidentifikasi peluang penelitian potensial perihal adopsi *e-commerce* pada UKM.

Usaha Kecil Menengah (UKM) dianggap sebagai mesin pertumbuhan ekonomi dunia karena mereka berkontribusi pada lebih dari delapan puluh persen pertumbuhan ekonomi suatu negara dan mencakup lebih dari sembilan puluh persen dari keseluruhan bisnis (Offstein and Childers, 2008). Menurut Jagoda (2010) UKM memainkan peran penting dalam menciptakan lapangan kerja di banyak negara di seluruh dunia. Demikian juga, Ifinedo (2011) menyatakan bahwa penerapan *e-commerce* telah menjadi pendekatan mendasar yang oleh organisasi bisnis khususnya UKM gunakan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di lingkungan global. Selanjutnya, *e-commerce* telah memungkinkan UKM untuk mengatasi keterbatasan mereka terkait dengan ukuran dengan memberi mereka kesempatan untuk melampaui jangkauan geografis mereka dan mendapatkan peluang pasar yang baru (Jagoda, 2010).

Pemeriksaan literatur mengungkapkan penelitian ekstensif mengenai adopsi *e-commerce* oleh UKM khususnya di negara maju (Grandon dan Pearson, 2004, Simpson dan Docherty, 2004, Beckinsale *et al.*, 2006, Wilson *et al.*, 2008, Scupola, 2009, Chibelushi dan Costello, 2009). Penelitian juga telah dilakukan di negara-negara berkembang seperti (Looi, 2005; Tan *et al.*, 2007; Kapurubandara dan Lawson, 2007; Bartholomew *et al.*, 2010; Taylor dan Owusu, 2012; Shemi and Proctor, 2013; Idris, 2015). Dalam studi ini pendekatan kuantitatif tampaknya mendominasi (Tan *et al.*, 2007; Brown dan Jayakody, 2008; Ghobakhloo *et al.*, 2011; Awa *et al.*, 2012). Sementara pendekatan kuantitatif memiliki kelebihan tersendiri, sifat deterministiknya tidak memberikan ruang untuk penyelidikan mendalam terhadap UKM (Shemi and Proctor, 2013). Investigasi mendalam terhadap UKM penting karena bersifat individualistik (Parker dan Castleman, 2009).

Meskipun terdapat penelitian perihal adopsi *e-commerce* di negara maju dan negara berkembang, terdapat beberapa studi tentang adopsi *e-commerce* yang khusus menyoroti hal ini di negara berkembang. Penelitian sebelumnya perihal adopsi adopsi *e-commerce* di negara-negara berkembang (Belkhamza dan Wafa, 2015, Nezakati *et al.*, 2012, Awa *et al.*, 2012) kebanyakan menggunakan model atau kerangka kerja yang

dirancang untuk adopsi inovasi di negara maju seperti Teori Perilaku Terencana (Ajzen, 1991), model penerimaan teknologi (Davis Jr, 1986), Difusi teori inovasi (Rogers, 1983), dan Kerangka Organisasi Teknologi (Tornatzky dan Fleischer, 1990). Diakui bahwa teori-teori ini telah berkontribusi terhadap penelitian adopsi inovasi di negara maju karena kemewahan sumber daya dan infrastruktur. Namun, studi tersebut masih belum memadai karena mereka tidak menangkap sifat khas UKM di negara berkembang. Apalagi, organisasi di negara berkembang mengalami tantangan yang sangat berbeda dengan rekan-rekan mereka yang di negara maju (Molla dan Licker, 2005).

Akhirnya, perlu dicatat bahwa kebanyakan studi adopsi *e-commerce* yang dilakukan di negara-negara berkembang mempertimbangkan persepsi pengguna potensial *e-commerce* (Bartholomew *et al.*, 2010), bukan pengguna/pengguna *e-commerce*. Ini jelas membatasi pemahaman kita. Bila adopsi dipertimbangkan di negara-negara berkembang, fokusnya cenderung pada penghalang dan motivator yang mempengaruhi keputusan pemilik UKM dalam mengadopsi *e-commerce* (Kartiwi, 2006, Jamali *et al.*, 2015). Meskipun penting untuk mengetahui hambatan dan motivasi sebelum mengadopsi *e-commerce*, ada sedikit ketidakmampuan dalam menyelidiki apa yang terjadi pada adopsi UKM pasca adopsi *e-commerce* (Rahayu dan Day, 2016). Kartiwi (2006) menyarankan untuk menyelidiki pandangan para pengadopsi *e-commerce* yang sukses agar para peneliti dapat memahami secara holistik tentang adopsi *e-commerce* UKM di negara-negara berkembang.

Telah banyak studi yang telah menyelidiki bagaimana UKM melihat *e-commerce*, potensi keuntungan yang akan diperoleh dari terlibat di dalamnya, disinsentif yang dirasakan itu menghalangi mereka dari mengadopsinya, pemicu yang mendorong mereka untuk mengadopsi, bagaimana mereka menyikapi proses adopsi, dan apa yang mereka capai dari mengadopsinya. Banyak manfaat yang dirasakan dengan terlibat dalam *e-commerce* dipandang sebagai pemicu atau *enabler* untuk adopsi *e-commerce*. Manfaat yang dirasakan, bagaimanapun, tidak satu-satunya alasan bisnis untuk terlibat dalam perdagangan *online*. Sering ada pemicu lain yang mendorong mereka. Inisiatif eksternal, seperti pemerintah yang membutuhkan pemasok namun dilakukan hanya secara

elektronik, dapat menjadi pemicu signifikan. Menurut Ah-Wong *et al.* (2001), pemicu dari *e-commerce* yang dianggap sebagai faktor teknologi, organisasi dan pemerintah yang mendorong *e-commerce booming*. Mereka diringkas sebagai berikut a) Kemajuan telekomunikasi setelah deregulasi dan meningkatnya persaingan; b) Mendorong teknologi, menurunkan biaya *hardware* dan *software*; c) Ketidakterbatasan dunia maya berarti bahwa semua memiliki kesempatan untuk berpartisipasi.

Secara umum, kematangan bisnis yang lebih besar tampaknya mendasari keputusan UKM untuk menggabungkan *e-commerce* ke dalam prosedur bisnis mereka. Menurut sebagian besar penelitian yang dilakukan, UKM, terlepas dari apakah mereka telah mengadopsi *e-commerce*, merasakan berbagai macam insentif potensial yang dapat diperoleh dari mengadopsi di luar yang dijelaskan oleh Ah-Wong *et al.* (2001).

HASIL PENELITIAN

Insentif dirasakan untuk adopsi *e-commerce*. Perusahaan besar dan departemen pemerintah telah siap mengadopsi *e-commerce*. Sementara itu terdapat konsensus bahwa ada banyak keuntungan yang bisa diperoleh dari berpartisipasi di dalamnya. Ada cukup banyak studi yang telah meneliti manfaat bisnis yang mereka akan mencapai dari mengadopsi *e-commerce* (Ah-Wong *et al.*, 2001; APEC 1999; Behendorff *et al.*, 1996; Damanpour dan Damanpour, 2001; Deloitte Touche Tohmatsu, 2000; Ernst & Young, 2001; Fariselli *et al.*, 1999; Farrell *et al.*, 2001; Lu *et al.*, 2001; Manning, 2000; Marshall dan McKay, 2001; Mitchell dan Associates 2000; Papandrea dan Wade, 2000; Quayle, 2002; Singh dan Slegers, 1998; Soliman, 2000; Steinfield *et al.*, 2002; Warren, 1998; Yellow Pages, 1998; dan Zhuang, 2000). Meskipun para peneliti telah mencatat berbagai manfaat yang berbeda yang bisa diperoleh dari bisnis mengadopsi *e-commerce*, ada banyak tumpang tindih dalam hasilnya, dengan manfaat yang dirasakan. Keuntungan *e-commerce* seperti dikutip dalam literatur dirangkum dalam Tabel 1.

Tabel 1
Ringkasan Keunggulan

Keunggulan	Penelitian
Penghematan Biaya yang signifikan.	Ah-Wong <i>et al.</i> 2001; APEC 1999; Auger and Gallagher 1997; Lu <i>et al.</i> 2001; Jensen 2001; Manning 2000; Singh and Slegers 1998; Steinfield <i>et al.</i> 2002; Warren 1998; Zhuang 2000.
Keunggulan kompetitif di Pasar.	Ah-Wong <i>et al.</i> 2001; APEC 1999; Deloitte Touche Tohmatsu, 2000; Jensen 2001; Soliman 2000.
Akses terhadap informasi relevan	Ah-Wong <i>et al.</i> , 2001; APEC, 1999; Baker, 1999; Soliman, 2000.
Realokasi jumlah staff yang dibutuhkan terjadi secara otomatis	Marshall dan McKay, 2001; Warren, 1998.
Penghematan waktu dibanyak hal, misalnya pencatatan pemesanan, pengiriman, komunikasi internal dan eksternal, dan pembayaran online	Ah-Wong <i>et al.</i> , 2001; Baker, 1999; Booz Allen Hamilton, 1999; Jensen, 2001; Manning, 2000; Soliman 2000.
Komunikasi dengan pelanggan dan organisasi yang lebih baik.	Ah-Wong <i>et al.</i> 2001; APEC 1999; Auger and Gallagher 1997; Booz Allen Hamilton 1999; Lu <i>et al.</i> 2001; Manning 2000; Soliman 2000.
Immediasi pada customer service – misalnya respon melalui email dan lainnya	APEC 1999; Manning 2000; Soliman, 2000; Zhuang 2000.
Meningkatkan hubungan dengan pelanggan dan consumer dengan meningkatkan efisiensi proses bisnis	Ah-Wong <i>et al.</i> 2001; APEC 1999; Auger and Gallagher 1997; Baker 1999; Booz Allen Hamilton 1999; Lewis (2001); Lu <i>et al.</i> 2001; Soliman 2000; Zhuang 2000.
Meningkatkan kecepatan pengiriman produk ke pasar.	Booz Allen Hamilton 1999; Campbell 1998; Soliman 2000; Zhuang 2000.
Tailoring of services and products to specific sections of a client base.	Manning 2000; Rosen 2000; Warren 1998.
Fasilitasi penjualan langsung pada pengguna akhir tanpa hambatan.	Bouchoris 1999; Soliman 2000; Zhuang 2000.
Menurangi kebutuhan persediaan untuk menyimpan dalam jumlah yang banyak, mengurangi biaya persediaan.	APEC 1999; Baker 1999; Zhuang 2000.
Differensiasi yang lebih baik dan pentargetan seksi spesifik pada basis pelanggan tertentu.	Bouchoris 1999; Manning 2000; Warren 1998.
Ekspansi eksposur geografis pada bisnis pada pasar global.	Ah-Wong <i>et al.</i> 2001; APEC 1999; Auger and Gallagher 1997; Fariselli <i>et al.</i> 1999; Jensen 2001; Manning 2000; Singh and Slegers 1998; Steinfield <i>et al.</i> 2002; Tan and Teo 1998; Walczuch <i>et al.</i> 2000; Warren 1998.

Eksposur Perusahaan yang lebih besar pada pasar potensial.	APEC 1999; Campbell 1998; Damanpour and Damanpour 2001; Pracy and Cooper and Cooper 2000; Singh and Slegers 1998; Steinfield <i>et al.</i> 2002; Tan and Teo 1998; Walczuch <i>et al.</i> 2000.
Membangun aliansi yang akan menghasilkan beragam aspek pada penawaran dan pengiriman.	Ahmed 2000; Baker 1999; Klein 2001; Kountz 2002; More and McGrath 1999; Price Waterhouse Coopers 1999; Soliman 2000.
Keunggulan Kompetitif; Peluang adopsi model bisnis baru dan kemampuan membangun pendukung konsumen yang lebih efisien.	APEC 1999; Booz Allen Hamilton 1999; Boucharis 1999; Fariselli <i>et al.</i> 1999; Rosen 2000; Soliman 2000; Warren 1998;
Trickle down effect melalui supply chain sebagai pemasok online, yang memungkinkan mereform rantai pasokan.	APEC 1999; Bouchoris 1999; Johnston <i>et al.</i> 2001; Pai 2000; Soliman 2000.

Ihlström dan Nilsson (2001) hanya menyelidiki hambatan adopsi UKM ‘e-commerce. Meskipun studi mereka berbasis di Swedia salah satu negara dengan jumlah UKM tertinggi. Selain hambatan yang telah disebutkan, mereka menemukan bahwa kurangnya kesadaran, ketidakpastian, ketidaksesuaian produk, tidak tersedianya sumber daya, dan keamanan adalah kekhawatiran yang signifikan. Kotwica (2001), dalam survei-nya dari 120 perusahaan yang terletak di semua benua, melaporkan bahwa resistensi terhadap adopsi e-commerce oleh UKM termasuk masalah keamanan, resistensi terhadap perubahan, dan biaya start-up. Apakah alasan ini sangat jauh berbeda dari mereka yang menjaga banyak orang untuk mengakses internet sama sekali? Sebagai bagian dari survei di seluruh dunia, para peneliti di Ipsos-Reid melakukan survei di 30 negara yang tidak ‘di internet dan tidak memiliki rencana untuk menjadi perusahaan *online*. Alasan yang

paling sering disebutkan untuk tetap *offline* ditunjukkan pada Tabel 2 (Hogan, 2001).

Menurut survei yang sama, dari 5-6 milyar warga dunia, hanya sekitar 6% yang online (Hogan 2001). Pasar yang belum dimanfaatkan menawarkan potensi besar untuk pertumbuhan masa depan *e-commerce* dimana konsumen datang secara *online*. Mansfield (2005) memperkirakan ada sekitar satu miliar situs web - angka yang menunjukkan pertumbuhan yang sangat besar dalam jumlah pengguna internet aktif. Shepherd (2002), pada peluncuran Survey bisnis *Yellow Pages*, menunjukkan bahwa terdapat hambatan yang berbeda pada waktu yang berbeda sepanjang perjalanan online. Meskipun terdapat banyak kekhawatiran, tidak semua UKM memiliki kekhawatiran yang sama. Disinsentif yang dikutip dalam literatur, tidak dalam urutan kepentingan, dirangkum pada Tabel 3.

Tabel 2
Alasan Untuk Tetap Offline

Alasan	% respons
Tidak memiliki kebutuhan untuk internet	40
Tidak mengetahui cara menggunakannya	16
Biaya	12
Tidak memiliki waktu	10

Tabel 3
Ringkasan Ketidakunggulan

Ketidakunggulan	Hasil Penelitian
Isu Keamanan. UKM merasa para pelanggan tidak menghendaki melakukan transaksi keuangan melalui internet karena tidak aman	Auger dan Gallagher, 1997; Bauer et al., 1999; Castelfranchi dan Tan, 2002; Damanpour dan Damanpour, 2001; Dasgupta, 1999; Farrell et al., 2001; Fergusson, 2001; Jensen, 2001; Kotwica, 2001; Lawson et al., 2001; Lightner, 2003; Rebel dan Koenig, 1999; Sudweeks dan Romm, 1999; Whiteley, 1999; Zalud, 1999.
Isu Hukum. Isu-isu yang berkaitan dengan keamanan dan privasi.	Bidgoli, 2003; Cho dan Clark, 2000; Damanpour dan Damanpour, 2001; Dasgupta, 1999; Hoyle, 2001; Jensen, 2001; Pracy, Cooper dan Cooper, 2000; Willis dan Ding, 2000; Zugelder et al., 2000.
Kesulitan Jaminan Privasi. Isu-isu yang berkaitan dengan kurangnya privasi bagi perusahaan dan pelanggan itu sendiri	Bidgoli, 2003; Castelfranchi dan Tan, 2002; Jensen, 2001; Singh dan Slegers, 1998; Zalud 1999.
Tingginya ketidaksesuaian produk atau jenis bisnis	Azzone et al., 2001; Clark, 2001; Ihlstrom dan Nilsson, 2001; Lewis, 1997; Lu et al., 2001; Rosen, 2000; Stauber, 2000; Walczuch et al., 2000; Yellow Pages, 2002; Zalud, 1999.
Kurangnya personal contact	Begin dan Boisvert, 2002; Colvin, 2001; De Witt, 2002; Pracy dan Cooper, 2000; Singh dan Slegers, 1998; Yellow Pages, 1998.
Lemahnya pengetahuan perihal yang diperlukan dan dibutuhkan untuk pendidikan dan pelatihan.	Auger dan Gallagher, 1997; Drew, 2003; Evans, 2002; Kotwica, 2001; Welsh dan White 1981.
Lemahnya kesadaran potensi e-commerce untuk bisnis UKM dan resistensi untuk berubah.	Deloitte Touche Tohmatsu, 2000; Kotwica, 2001; Lawrence, 1997; Papazafeiropoulou, 2002; Quayle, 2002; Stauber, 2000; Walczuch et al., 2000.
Lemahnya Infrastruktur	Auger and Gallagher 1997; Zhuang 2000.
Biaya Investasi atau sumber daya perusahaan yang terbatas (termasuk sumber daya tenaga ahli, teknologi dan keuangan)	Auger dan Gallagher, 1997; Deloitte Touche Tohmatsu, 2000; Kotwica, 2001; Lawson et al., 2001; Lewis, 1997; Stauber, 2000.
Kesulitan mempromosikan situs	Medeiros, 2001.
Pelanggan tidak dipersiapkan untuk <i>E-Commerce</i>	Begin dan Boisvert, 2002; Brown, 2002; Ihlstrom dan Nilsson, 2001.

PEMBAHASAN

Penghematan Biaya. Pada bagian awal Tabel 1 daftar manfaat potensial adalah penghematan biaya. Ada banyak contoh yang diberikan dalam literatur perihal penghematan biaya besar yang dipengaruhi oleh

penggunaan media elektronik, tetapi hanya beberapa contoh yang dijelaskan di sini. Misalnya, Departemen Perdagangan AS memperkirakan bahwa biaya pembuatan transaksi perbankan dengan cara tradisional adalah \$ US1.07, biaya yang dikurangi menjadi \$ US0.01 per transaksi dengan menggunakan internet

- penghematan 99%. Penghematan serupa dibuktikan dengan pembayaran tagihan. OECD memperkirakan bahwa biaya transaksi antara \$ US2.22 dan \$ US3.32 per dapat dikurangi menjadi antara \$ US0.65 dan \$ US1.10 - sekitar 70% tabungan (Edwards, 2000). Sebagai contoh latihan penghematan biaya besar-besaran, Microsoft menunjukkan kemungkinan penghematan pada perusahaan besar. Penghematan yang sama dapat diekstrapolasikan ke UKM, tapi jelas dalam proporsi yang lebih kecil.

Pada tahun 1996, Microsoft telah menggunakan lebih dari seribu bentuk basis kertas yang berbeda. Dengan mengubah bentuk berbasis kertas ini untuk bentuk intranet, pada tahun 1999 mereka mampu mengurangi jumlah yang berbasis kertas untuk total seluruh perusahaan menjadi hanya 60 bentuk. Pada tahun pertama konversi mereka (1997-1998) perusahaan ini menghemat sekitar \$ 40 juta, dengan sebagian besar penghematan ini berada di biaya pengolahan. Penghematan ini terus tumbuh setiap tahun sebagai biaya pemrograman untuk solusi yang telah diserap dan sistem yang distandarisasikan (Gates dan Hemingway, 1999).

Cable & Wireless mengembangkan sistem yang mereka disebut *e-trex* (e-perjalanan dan biaya) dimana perjalanan dan biaya klaim dapat dilakukan secara online tanpa perlu kertas formulir akan selesai. Memproses kertas formulir klaim dengan semua pemberkasan yang diperlukan - memeriksa biaya, meningkatkan klaim pada sistem dan kemudian membayarnya - yang sebelumnya biaya perusahaan sekitar 40 poundsterling per klaim dengan sistem *e-trex* ini biayanya menjadi hanya 7 pound sterling per klaim. Pengembangan sistem rekrutmen lulusan secara online mengurangi biaya merekrut setiap lulusan dari sekitar 2.000 pound sterling untuk sekitar 100 pon, menghasilkan penghematan substansial dimana perusahaan merekrut sekitar 100 lulusan setiap tahun (Wilson *et al.*, 2008). Produk Boise Cascade Office menyatakan bahwa besar biaya untuk memproses pesanan secara manual yang sebesar \$ 3,40 menjadi hanya \$ 1,80 secara elektronik. Beralih ke internet menghindari inefisiensi dan biaya tinggi kertas catatan sementara juga menghindari tantangan dukungan data yang diperlukan untuk link komputer-ke-komputer tradisional (Rao, S.S., *et al.*, 2003)

Biaya manfaat atau laba atas investasi. Literatur ekonomi menunjukkan bahwa pengguna akan

mengadopsi teknologi hanya jika memberikan imbal hasil bersih positif. Ekonom dan akuntan bisnis terus mendesak perusahaan untuk mempertimbangkan laba atas investasi (ROI) sebelum melakukan prosedur baru atau investasi (Bierman dan Smidt, 1984; Colkin, 2002; D'Amico, 2002; Marshall dan McKay, 2001; Spiegel, 2002). Praktek bisnis yang baik mencatat bahwa setiap bisnis yang ingin mengadopsi teknik baru, produk atau jasa harus meningkatkan persyaratan, melakukan analisis kebutuhan dan analisis biaya manfaat dariantisipasi imbal hasil pada pengeluaran untuk memperkenalkan inovasi. Perdagangan elektronik hal ini juga tidak berbeda. Namun beberapa studi yang telah menyebutkan pengembalian investasi tampaknya telah mengabaikan kebutuhan untuk menghitung efektivitas biaya dari setiap pengeluaran yang diajukan. Memang, Kothari dan Kothari (2001) menyatakan bahwa sudah cukup bisnis terlibat dalam e-commerce, tanpa fokus pada keuntungan. Tidak seperti di pembahasan bisnis klasik di mana ada hubungan yang jelas antara tindakan dan hasil, dalam situasi online sebagian besar bisnis tidak punya mekanisme untuk mengukur efektivitas strategi yang digunakan (Marshall dan McKay, 2001; Raisinghani, 1997; Rosen, 2000; Zerbe dan Dively, 1994).

O'Neill *et al.* (1998) mencatat bahwa terlepas dari kebutuhan tersebut untuk mendapatkan ROI, ada beberapa bukti campuran bahwa beberapa perusahaan mengadopsi suatu inovasi bahkan ketika hal tersebut menghasilkan strategi yang tidak efisien dalam organisasi. Perusahaan-perusahaan ini mengadopsi inovasi tidak untuk imbal hasil, tapi agar tidak tertinggal di mata pesaing mereka. Benameur (1999) serta Van Beveren dan Thomson (2002) dalam studi penggunaan 'teknologi informasi UKM menyatakan bahwa UKM akan terus berinvestasi di TI dengan harapan bahwa menghasilkan imbal hasil positif bahkan ketika ada sedikit bukti perihal itu.

Sementara para peneliti yang berbeda menyatakan bahwa UKM merasakan berbagai manfaat potensial yang berbeda, manfaat utamanya adalah mereka percaya dapat menghemat uang (dan meningkatkan penghematan) dengan mengadopsi *e-commerce*. Dengan kata lain, ada manfaat biaya yang harus dicapai. *E-commerce* dapat secara signifikan mengurangi biaya di sejumlah area - telekomunikasi, logistik, dan keuangan. Pada bidang logistik, misalnya, bisnis

dapat menghubungkan susunan yang lebih baik dari pengiriman, jam antar jemput yang lebih baik, dan konfigurasi pengiriman, membuat transaksi lebih efisien, sambil memperhatikan berhati-hati terhadap biaya (Beckinsale *et al.*, 2006). Lebih lanjut, Kapurubandara and Lawson (2007) menegaskan bahwa adalah sulit untuk mengukur nilai yang terkait dengan kegiatan e-commerce karena banyak kualitas utama, seperti kenyamanan, variasi dan kemudahan akses informasi, yang sulit atau mustahil untuk diukur. Sebagian besar pengadopsi *e-commerce* tampaknya mengadopsi untuk potensi keuntungan masa depan, bukan karena mereka telah merencanakan investasinya untuk menghasilkan keuntungan dalam waktu yang dekat. Amazon.com mungkin salah satu perusahaan *online trading* terkenal (meskipun bukan UKM). Meskipun belum membuat keuntungan, dia telah disebut-sebut sebagai Model pengecer *online*. Imbal hasil investasi belum menjadi masalah (APEC 1999; 2000). Pada tahun 2005 situasi non-profit ini telah terbalik (saham Amazon.com bergabung S&P 500).

Keunggulan kompetitif. Banyak perusahaan telah mengindikasikan bahwa mereka percaya akan mendapatkan keuntungan kompetitif jika mereka berada di tahap awal untuk memiliki kehadiran online (Bidgoli 2003; Greengard, 2000; Poon, 2000; Rao *et al.*, 2003; Roehm, 1999; Teo *et al.*, 1997-1998). Salah satu kesalahpahaman yang paling umum dimiliki oleh bisnis dari semua ukuran adalah bahwa menjadi pertama yang mengadopsi dijamin berhasil dalam *e-commerce*. Sayangnya, ada banyak contoh yang membuktikan bahwa menjadi yang pertama tidak ada jaminan untuk sukses abadi.

Menjadi perusahaan pertama hanya dijamin bahwa mereka yang pertama. Itu tidak menjamin bahwa mereka tidak akan dikalahkan oleh pesaing yang lebih baik. Kegagalan sejumlah besar perusahaan dot.com selama beberapa tahun terakhir menunjukkan dengan cukup jelas. Meskipun keunggulan kompetitif seperti dikutip oleh kebanyakan peneliti yang meramalkan bahwa salah satu manfaat potensial yang paling penting UKM, hal itu tidak datang dengan menjadi yang pertama di internet. Bagi perusahaan yang melakukannya dengan benar, menjadi yang pertama dapat memberikan mereka keuntungan sehingga mereka menjadi layanan non-berbayar untuk area bisnis mereka. Sangat penting bahwa ketika mereka mulai mengadopsi salah

satu elemen dari e-commerce mereka melakukannya sedemikian rupa sehingga mereka tidak lagi menjadi bagian dari banyak korban pada konteks perusahaan dot.coms. Namun, meskipun terjadi kegagalan pada banyak perusahaan online, survei ritel online global yang dilakukan Ernst&Young (2001) menunjukkan bahwa belanja internet masih memiliki ruang untuk ekspansi besar. Ini hanya memerlukan pola pikir yang sedikit berbeda.

Terlepas dari produk yang dipromosikan, sebuah perusahaan dapat menggunakan internet untuk melayani pelanggan dengan cara yang sama sekali berbeda. UKM harus menyesuaikan diri dengan lingkungan baru ini dengan menciptakan kemampuan baru dan alat-alat baru. Banyak perusahaan telah belajar dengan cara yang keras bahwa perdagangan di internet membutuhkan pola pikir baru sepenuhnya. Ketika pindah ke e-commerce, bisnis perlu mengubah cara mereka melakukan bisnis. Produk dan harga mereka lebih terlihat dengan pesaing mereka, sehingga mereka perlu untuk melindungi diri. Mengembangkan produk yang unik atau menawarkan layanan yang unik adalah salah satu cara untuk membantu menjamin keberhasilan. Nicks Wine Merchants, misalnya, mengembangkan garis eksklusif dari Australia Bush Foods. Ini termasuk produk seperti Dingo Beer, produk Witjuti dan Bush Chocolates. Mereka juga mengembangkan mal belanja online dengan lebih dari enam puluh pedagang. Selain itu, mereka memproduksi CD-ROM perihal anggur (dan kebun-kebun anggur yang terkait) yang mereka jual dimana pemirsa dapat membeli dan memfasilitasi koneksi langsung ke situs web Nick (Phillips, 1998). Mengembangkan secara fokus, situs web yang mudah digunakan, menerjemahkan informasi pemasaran dari kertas brosur ke e-katalog, dan menawarkan nilai tambah dalam bentuk hiburan atau informasi dapat merangsang baik pikiran dan anggaran. Perusahaan yang mempertimbangkan penjualan *online* harus memahami bahwa keberhasilan *e-commerce* tergantung pada peningkatan saluran distribusi yang ada atau menghilangkan mereka sama sekali (Greengard, 2000).

Bahkan ketika UKM memanfaatkan kehadiran internet itu tidak berarti bahwa pelanggan tahu tentang bisnis UKM tersebut. Perusahaan masih perlu beriklan, dan untuk mempromosikan kehadiran web mereka dengan cara yang berbeda dari apa yang mereka kerjakan. McCue (1999) menyatakan bahwa UKM

frustrasi bahwa mesin pencari yang tidak mendaftarkan situs mereka sangat banyak. Penggunaan meta-data yang sesuai pada situs web, misalnya, membantu untuk memastikan bahwa ketika pelanggan sedang mencari, situs web UKM akan terletak lebih tinggi di hasil pencarian (Medeiros, 2001). Penggunaan istilah meta-data pada halaman tingkat atas adalah teknik yang telah berkembang yang membantu memastikan mesin pencari akan menempatkan situs *web*. Ada juga teknik yang memungkinkan orang untuk mengukur efektivitas dan kualitas situs *web* sehingga dapat meningkatkan kinerja situs *web*nya (Barnes dan Vidgen, 2002; Czuchry *et al*, 2002; Houghton dan Burgess, 2003; Zhang, 1999). Menurut mitos dan kesalahpahaman dari e-commerce (2002: 22), yang berpikir global, bertindak lokal aksioma tersebut berlaku ketika perusahaan menemukan bahwa mereka masih perlu untuk berinvestasi pada iklan lokal untuk mengiklankan kehadiran mereka di internet dan membangun kepercayaan bagi para pelanggan baru. Cara baru melakukan bisnis ini telah memperkuat fakta bahwa cara-cara tradisional melakukan bisnis masih berlaku juga dalam konteks model bisnis secara *online*. Perencanaan strategis, penilaian risiko, analisis keuangan dan pengalaman masih bermanfaat banyak jika bisnis ingin berhasil di dunia internet. Setelah *online*, UKM harus terus meningkatkan kinerjanya jika mereka ingin mempertahankan keunggulan kompetitif. Ini berarti harus terus-menerus meningkatkan layanan yang ditawarkan kepada konsumen (Zalud, 1999).

Aliansi strategis dan kemitraan. Untuk mengambil keuntungan optimal dari apa yang *e-commerce* dapat lakukan untuk mereka, perusahaan perlu melihat melakukan hal-hal dari perspektif yang berbeda dari apa yang mereka telah digunakan untuk. Perdagangan elektronik untuk sebagian UKM harus menjadi perpanjangan dari metode mereka melakukan bisnis yang ada - bukan pengganti. Pada saat yang sama adalah sangat penting bahwa upaya mereka untuk mengadopsi *e-commerce* tidak mengikis kegiatan inti bisnis mereka (Brown, 2002; Poon dan Swatman, 1996). Karenanya UKM perlu mengambil tanggungjawab yang lebih besar untuk mempercepat tingkat adopsi dalam bisnis mereka sendiri. Pertanyaannya adalah bagaimana menghadapi perubahan ini, berapa biaya dan pada kecepatan yang bagaimana. Ini bukan waktu untuk khawatir tentang disintermediasi. Ini adalah waktu

untuk kerjasama, integrasi, dan pertimbangan loyalitas pelanggan, profitabilitas dan keunggulan kompetitif (Damanpour dan Damanpour, 2001).

Ini mungkin berarti mereka perlu mempertimbangkan aliansi dengan perusahaan lain yang pernah mereka anggap sebagai pesaing. Aliansi strategis istilah ini sering digunakan secara longgar untuk merangkul berbagai pengaturan antara pesaing aktual atau potensial. Perusahaan bersekutu dengan orang lain untuk berbagai tujuan strategis. Aliansi, misalnya, memungkinkan perusahaan untuk berbagi biaya tetap dan risiko yang terkait mengembangkan produk dan proses baru. Ini juga merupakan cara menyatukan keterampilan yang saling melengkapi dan aset dimana perusahaan lain tidak bisa dengan mudah untuk mengembangkannya sendiri. Hal ini masuk akal untuk membentuk aliansi yang akan membantu perusahaan menetapkan standar teknologi untuk industri yang akan menguntungkan tiap-tiap perusahaan tersebut.

Aliansi strategis global adalah perjanjian antara dua atau lebih perusahaan untuk bekerja sama untuk tujuan mencapai tujuan umum seperti keuntungan kompetitif atau penciptaan nilai pelanggan (Reeves *et al*, 2002). Atau perusahaan dapat membentuk aliansi untuk membantu dalam mempromosikan penjualan produk-produknya. Misalnya, seorang perantara dapat menawarkan area perdagangan di mana katalog produk (katalog multi-vendor) diproduksi, diperbarui dan dipromosikan oleh perantara atas nama sejumlah UKM (Garcia *et al*, 2002; More dan McGrath, 1999). Volume *e-commerce* kemungkinan akan semakin dilengkapi dengan perantara untuk memecahkan masalah yang muncul.

Perluasan *e-commerce* dapat diharapkan menyebabkan peningkatan volume hubungan, seperti *outsourcing* atau bisnis kemitraan. Pertumbuhan jumlah situs web dan informasi pada mereka berarti pembeli dan penjual mungkin memiliki masalah dalam melokasikan satu sama lain. Pada beberapa kasus, biaya mencari online melebihi manfaatnya. Masalah ini diperparah di industri besar di mana tingkat adopsi *online* yang tinggi. Perantara atau tempat pasar sentral memudahkan bagi perusahaan untuk menemukan pemasok atau pembeli yang sesuai untuk mereka, dan bagi pelanggan untuk menemukan pengecer yang mereka butuhkan. Hal ini mungkin menjadi permasalahan ketika seorang pelanggan berusaha untuk membeli

barang-barang dengan harga rendah. Seperti yang telah diprediksi, perantara *online* akan terus berkembang di industri-industri yang besar dan terfragmentasi dengan diferensiasi produk yang kecil (Ah-Wong *et al*, 2001; Booz Allen Hamilton, 1999; Croson dan Jacobides, 1997; Ernst & Young, 2001; Fischer, 2000; Keen, 1999; Klein, 2001; More dan McGrath, 1999; Phau dan Poon 2000; Poruban 2000; Tweney, 1999).

Namun, perusahaan-perusahaan harus berhati-hati bahwa mereka tidak memberikan lebih dari yang mereka terima saat mereka digabungkan untuk melayani pelanggan mereka lebih baik. Satu hasilnya adalah keinginan untuk memiliki *one-stop shop* guna menangani sistem integrasi secara internal dan eksternal (Stanton, 2001). Semakin banyak bisnis menangani transaksinya melalui internet, mereka mencari metode yang tepat guna memindahkan data antara komputer mereka sendiri dan komputer pemasok serta pelanggan mereka (Ahmed, 2000). Lebih lanjut, Caudron (2001) menyatakan istilah perdagangan kolaboratif untuk menggambarkan bagaimana perusahaan memanfaatkan teknologi baru yang memungkinkan strategi bisnis di seluruh perusahaan. Penelitiannya menunjukkan bahwa lebih dari 53% dari perusahaan yang menempatkan peningkatan nilai tentang pentingnya perdagangan kolaboratif. Statistik ini menunjukkan bahwa perusahaan akan berinvestasi di B2B dan inisiatif perdagangan kolaboratif menggunakan internet untuk bekerja lebih efektif dengan mitra dagang mereka. Penggunaan aliansi sangat menguntungkan UKM yang tidak memiliki infrastruktur lengkap dan sumber daya yang seringkali dibutuhkan untuk memperluas pasar secara internasional (Greengard, 2001).

Ahmed (2000) dalam studinya tentang apa yang disebutnya juara kolaborasi, menyatakan bahwa perusahaan yang terlibat dalam aliansi kolaboratif perlu mempertimbangkan tujuan dari kerjasama, dan orang-ke-orang, waktu, strategis, organisasi dan fungsional yang tepat - antara perusahaan mereka sendiri dan perusahaan atau organisasi target. Perusahaan harus terlebih dahulu mengenali kesempatan, dan kemudian mencari mitra yang tepat untuk membantu dalam memenuhi kesempatan ini. Namun, tidak semua orang melihat manfaat dari pengembangan aliansi strategis. Tidak setiap perusahaan melihat nilai dari berbagi informasi rahasia atau bersedia untuk percaya mitranya. Beberapa juga takut bahwa kolaborasi *online*

mungkin mengakibatkan PHK, kehilangan kontrol dan meningkatnya persaingan, atau kehilangan lebih dari yang mereka peroleh (Varon, 2001). Dalam banyak kasus, peluang besar yang ada - terutama di bidang pengiriman produk yang cepat dari pesanan internet dan menambahkan konektivitas internet ke toko-toko, bank, mal dan lainnya. Perusahaan tradisional telah melompat pada kesempatan untuk membangun hubungan yang lebih baik dengan pemasok dan pelanggan - sebagian takut bahwa tindakan tersebut dapat menyinggung mitra. Namun, Perusahaan harus proaktif melihat bagaimana mereka dapat mendefinisikan kembali hubungan ini (Greengard, 2001).

Menurut Beckinsale *et al.*, (2006) mitra atau sekutu yang baik memiliki tiga karakteristik utama: 1) pasangan yang baik membantu perusahaan mencapainya tujuan strategis; 2) mitra yang baik berbagi visi perusahaan untuk tujuan aliansi. Peluang untuk sukses sangat berkurang jika dua perusahaan menjajaki aliansi dengan agenda yang berbeda secara drastis; 3) pasangan yang baik tidak mungkin untuk mencoba oportunistik memanfaatkan aliansi untuk tujuannya sendiri. Ini melibatkan tingkat kepercayaan antara dua perusahaan (atau lebih).

Beckinsale *et al.*, (2006) dan Taylor and Owusu (2012) telah menyarankan bahwa untuk menghindari potensi kerugian, perusahaan harus mempertimbangkan aliansi strategis sebagai bentuk baru dari kompetisi. Mereka meramalkan segudang hubungan elektronik dan berbagi proses berkembang dimana perusahaan menyesuaikan dengan perubahan model bisnis yang ada. Mereka merekomendasikan bahwa perusahaan menerima bahwa perusahaan memperoleh keuntungan dan manfaat dari kerjasama tanpa melupakan bahwa pasangan tersebut sebenarnya adalah pesaing potensial. More dan McGrath (1999) menunjukkan bahwa berbagai mitra aliansi strategis sering mencurigai satu sama lain, dan bahwa aliansi bekerja hanya ketika berbagai anggota bisa melihat manfaat atau nilai-nilai yang bisa diperoleh dari mereka. Salah satu bidang di mana kemitraan atau aliansi yang tampaknya akan berkembang adalah bahwa mobile commerce. Aliansi akan memungkinkan semua anggota untuk mengidentifikasi peluang terbaik. Kemitraan adalah kunci. Untuk lembaga keuangan, operator, dan vendor layanan pembayaran yang berjalan sendiri-sendiri, kemitraan sangat penting. Dalam kebanyakan kasus,

dukungan dari keduanya bank atau penerbit kredit dan satu atau lebih operator adalah prasyarat untuk sukses (Kountz 2002).

Saat ini aliansi strategis adalah aspek rutin bisnis internasional saat mitra berbagi biaya, membangun pusat sumber daya bersama, dan menciptakan efek sinergis dalam proses pemecahan masalah. Dengan peningkatan aliansi strategis, cara di mana bisnis melihat diri mereka sendiri dan persaingan mereka sedang mengalami perubahan drastis. Revolusi perdagangan elektronik telah mengubah wajah bisnis internasional. Untuk pembeli, menggabungkan sumber daya untuk menciptakan kemampuan online trading pada industry yang lebih luas berarti biaya administrasi yang lebih rendah, proses bisnis lebih cepat, meningkatkan komunikasi rantai pasokan dan meningkatkan capaian layanan dicapai.

Disinsentif adopsi *e-commerce*. Paralel dengan penelitian perihal faktor-faktor yang memungkinkan adopsi *e-commerce* hampir sama dengan studi yang menyelidiki faktor-faktor yang bertindak sebagai inhibitor atau disinsentif untuk adopsi. Banyak faktor yang bertindak sebagai inhibitor adalah hasil dari ketakutan yang tidak diketahui atau kurangnya kesadaran. Lainnya adalah perhatian yang tulus yang didasarkan pada pengalaman, baik dari UKM itu sendiri, atau orang lain yang mereka kenal, atau yang telah dilaporkan di media. Studi yang berbeda mendukung anggapan bahwa ada kesamaan alasan yang mungkin menghalangi UKM dari mengadopsi *e-commerce* (Ah-Wong *et al*, 2001; Begin dan Boisvert, 2002; Cromie, 1989; Farrell *et al*, 2001; Fergusson, 2001; Ihlstrom dan Nilsson, 2001; Kotwica, 2001; Lawson *et al*, 2001; Lewis, 1997; Lu *et al*, 2001; Mitchell dan Associates 2000; Quayle, 2002; Singh dan Slegers, 1998; Vassilopoulou *et al*, 1999; Warren, 1998; Welsh dan White, 1981).

Pada Tabel 3 nampak masalah serius yang perlu ditangani jika perdagangan elektronik ingin menjadi kenyataan di seluruh dunia umum. Faktor-faktor berikut, seperti yang dirumuskan dalam literatur, dan terbukti menjadi keprihatinan utama terhadap adopsi *e-commerce* oleh UKM, akan dibahas secara komprehensif.

Biaya untuk mengadopsi *e-commerce*. Jika konsumen tidak memiliki teknologi untuk mengakses internet, mereka tidak bisa terlibat dalam *e-commerce*. Biaya yang timbul tidak hanya dari teknologi - di-

anggap sebagai contributor penghalang signifikan (Al-Qirim dan Corbitt, 2001; Ihlstrom dan Nilsson, 2001; Mashall dan McKay, 2001). Akses ke internet dan pasar elektronik membutuhkan komitmen waktu dan komitmen personil serta sumber daya keuangan - sumber daya (baik konsumen dan bisnis) yang dimana banyak yang percaya bahwa mereka tidak mampu karena mereka sering percaya keuntungan finansial yang ada tidak cukup untuk membenarkan outlaying biaya investasi. Biaya yang terkait dengan *e-commerce* tidak dapat dibandingkan dengan investasi yang dikeluarkan, dan dihapuskan selama umur investasi. Hal ini tengah berlangsung. Tidak hanya harus UKM membeli teknologi yang memungkinkan *e-commerce*, tetapi mereka juga harus berinvestasi dalam pendidikan staf untuk mencari tahu apa yang perlu dilakukan, dan untuk tetap up-to-date dengan perubahan teknologi dan dengan cara yang berbeda dalam melakukan bisnis.

Biaya ini termasuk *software*, set-up, pelatihan, implementasi, integrasi layanan, dan melibatkan konsultan untuk melakukan apa yang tidak bisa dilakukan di di kantor UKM itu. Biaya mengadopsi *e-commerce* ditentukan oleh banyak faktor seperti ukuran perusahaan, basis pelanggan, tingkat dan jenis layanan yang ditawarkan di situs *e-commerce*, jumlah dan kompleksitas transaksi, dan integrasi internal yang diperlukan untuk mendukung proses secara online. Biaya tambahan mungkin diperlukan untuk hosting situs web, perawatan dan dukungan, transaksi atau biaya fee based lainnya, pemrosesan kartu kredit dan biaya ekstraksi data (Kalin, 1999; Lu *et al*, 2001). Biaya pengembangan situs *web* seperti dikutip oleh sejumlah studi penelitian adalah yang tertinggi, dan dengan demikian terbukti menjadi efek jera yang signifikan bagi UKM. Marshall dan McKay (2001) menyatakan bahwa sepertiga dari sampel penelitian mereka telah menghabiskan lebih dari \$ 100.000 dalam membangun *e-commerce* pada organisasi mereka, sementara hanya sepertiga yang telah menghabiskan kurang dari \$ 20.000.

Ketersediaan modal. Sejumlah studi seperti Ah-Wong *et al*. (2001), Bhide (1996), Blok (1991), Jennings (1994), dan Trombly (2000) - telah menyoroti kebutuhan untuk memiliki akses yang memadai untuk modal guna mendanai adopsi inovasi. Sebuah bisnis dengan keuntungan yang cukup dapat mendanai investasi tersebut baik secara internal atau dapat menarik

dana dari sumber eksternal, tetapi bisnis yang mencoba untuk tumbuh dari basis yang kecil memiliki sedikit kesempatan untuk membuat investasi yang diperlukan dari sumber daya sendiri dan akan sering mengalami kesulitan dalam menarik dana, apakah dalam bentuk pendanaan utang atau pendanaan ekuitas (Fox, 2000). Block (1991) menyatakan bahwa istilah modal ventura telah identik dengan bisnis *start-up* teknologi tinggi dan sekarang secara otomatis terkait dengan investasi yang berisiko tinggi yang memberikan imbal hasil jangka panjang dan tidak pasti ke investor.

Pendidikan dan pelatihan. Salah satu area yang berpotensi paling penting dari pengembangan bisnis di lingkungan perdagangan elektronik adalah pendidikan dan pelatihan. Ini adalah salah satu factor yang telah mendorong Irlandia ke garis depan sebagai bangsa menggunakan *e-commerce* (Irlandia melatih UKM dalam *e-commerce* pada tahun 2002). Bentuknya berupa akses ke lembaga pendidikan tinggi di Inggris yang telah mengembangkan UKM yang siap untuk terlibat dalam *e-commerce* (Evans, 2002). Brown (2002) mengatakan mungkin komponen yang paling signifikan dalam penyerapan *e-commerce* oleh UKM adalah pelatihan, baik dalam teknologi maupun manajemen. Pendidikan dan pelatihan adalah timbal balik yang alami. Tidak hanya menjadi penyumbang utama untuk membangun infrastruktur keterampilan di mana *e-commerce* berkembang, tetapi dengan cepat menjadi area bisnis dalam dirinya sendiri. Mendampingi pertumbuhan *e-commerce*, telah menjadi pertumbuhan juga secara bersamaan permintaan akan programmer, desainer situs *web* dan pengembang, *broadband* dan telekomunikasi teknis, penyedia internet, pengembang *database*, perencana bisnis, agen dukungan keuangan, penasihat hukum, dan berbagai konsultan independen swasta yang diperlukan untuk menyediakan dan mendukung industri. Seperti yang ditunjukkan oleh West (2001) pendidikan sangat penting untuk keberhasilan difusi inovasi. Sebuah studi statistik sampel besar yang meneliti efek dari adopsi inovasi di 17 negara-negara industri, kenaikan satu persen di bagian sumber daya akan pendidikan yang lebih tinggi meningkatkan output inovasi sebesar 11%.

Sebagaimana perdagangan elektronik melibatkan berbagai pola pikir dalam cara berbisnis, UKM juga perlu menyesuaikan diri ini. Penyesuaian ini tengah berlangsung seperti peluang baru yang terus

diekspose. Mampu mengambil keuntungan dari semua ini membutuhkan edukasi yang terus-menerus dari semua pihak. Pendidikan ini merupakan biaya yang berkelanjutan yang harus ditanggung oleh semua bisnis yang terlibat dalam *e-commerce*. UKM tidak selalu bersedia untuk berinvestasi dalam pendidikan jika karyawan kunci menghilang dari bisnis untuk jangka waktu yang cukup lama, atau pengetahuan yang diperoleh tidak cukup konkret untuk dimasukkan ke dalam kategori siap digunakan (Kotwica, 2001; Welsh dan Putih, 1981; Yellow Pages, 1998).

Masalah Keamanan dan Privasi. Internet awalnya tidak dipahami dalam lingkungan komersial, dan banyak elemen hukum, administrasi dan teknis tertentu yang diperlukan untuk perdagangan dan perdagangan itu sendiri lambat untuk mengembangkan, atau telah mengembangkan dengan cara yang tidak terkoordinasi atau kacau. Selain masalah teknis seperti ketersediaan bandwidth dan kehandalan jaringan, ada masalah serius dalam memastikan keamanan dan privasi transaksi komersial di internet. Menurut CIO Custom Publishing (2001), 30-40% konsumen internet lebih memilih mengirim pesanan melalui fax ketika mengirimkan nomor kartu kredit. Dengan 27 miliar transaksi kartu kredit yang dilakukan setiap tahun, pengeluaran kartu kredit berada pada tingkat tertinggi yang pernah ada. Diperkirakan 2%, atau 540 juta, dari transaksi tersebut dilakukan melalui internet. Sayangnya, boom belanja secara online datang bergandengan tangan dengan peningkatan penipuan kartu kredit *e-commerce*. Statistik mengatakan bahwa penipuan *e-commerce* adalah mungkin 10 sampai 20 kali lebih banyak dibandingkan transaksi tatap muka, dengan beberapa penelitian yang mengklaim tarif setinggi 5-10%. Biaya actual benar-benar menunjukkan kekurangan ini, misalnya pada perusahaan seperti Expedia yang menunjukkan sebuah tagihan penipuan sebesar \$ 4 juta (Caunter, 2001).

Privasi menjadi perhatian baik kepada konsumen dan bisnis yang bersangkutan tentang privasi informasi pelanggan. Keamanan dan privasi yang tak terpisahkan. Mereka telah dilihat sebagai isu utama dalam *e-commerce* oleh sejumlah peneliti (Ah-Wong *et al*, 2001; Bidgoli, 2003; Ihlstrom dan Nilsson, 2001; OECD, 1997; Quayle, 2002; Singh dan Slegers, 1998; Subramanian, 1999; Vassilopoulou *et al*, 1999; Walczuch *et al*, 2000; Willis dan Ding, 2000; Yellow Pages, 1998). Masalah yang berkaitan dengan masalah

keamanan berada di tiga bidang utama: a) Pesaing (atau *hacker*) bisa mencegat penawaran saat mereka sedang ditransfer melalui internet; b) Pelanggan membutuhkan *platform* yang aman di mana mereka dapat log in untuk membuat perubahan pesanan mereka; dan c) UKM harus mampu menjamin keaslian pembayaran dengan kartu kredit - sarana utama pembayaran *online* saat ini.

Sebuah keuntungan yang signifikan dari penggunaan *e-commerce* adalah bahwa hal itu dapat digunakan untuk mendokumentasikan jejak transaksi rinci, dalam proses memberikan informasi konsumen untuk bisnis yang dapat digunakan untuk tujuan pemasaran di masa depan. Bisnis harus, bagaimanapun, melindungi kerahasiaan informasi yang diberikan dalam kegiatan transaksi normal, terutama ketika mereka menawarkan pelanggan kemampuan untuk mengubah transaksi online seperti yang dilakukan, misalnya pada perdagangan saham (Dasgupta, 1999; Henderson, 2002). Biaya melembagakan firewall dan perangkat pelindung lainnya bisa terlalu tinggi bagi sebagian besar UKM, tetapi jika mereka ingin menjamin keamanan kepada konsumen itu adalah biaya yang harus ditanggung (Ah-Wong *et al*, 2001). Setiap sistem keamanan dapat rusak, dan penyusup terburuk seringkali adalah orang dalam. Mungkin cara paling efektif untuk menanamkan kepercayaan masyarakat terhadap keamanan transaksi jaringan adalah untuk membuat pernyataan bahwa jaringan benar-benar aman. Sebaliknya, membangun kepercayaan tergantung pada mempertahankan persepsi publik bahwa tingkat keamanan yang diberikan untuk setiap jenis pertukaran data adalah wajar dan memadai, bahwa pelanggaran dapat dideteksi dengan cepat, bahwa tindakan korektif dapat diambil, dan bahwa garis tanggung jawab antara bertransaksi dan pihak perantara telah jelas.

Risiko untuk konsumen menggunakan kartu kredit ada dua. Pertama, rincian kartu kredit dapat dicegat en-route ke pedagang dan tidak layak digunakan oleh pihak ketiga. Kedua, bisnis itu sendiri dapat menggunakan informasi tersebut dengan tidak benar. Banyak orang enggan untuk memberikan rincian kartu kredit melalui internet tanpa jaminan bahwa rincian tidak akan tersedia untuk orang lain, kekhawatiran bukan tanpa dasar yang kuat. Sebagai contoh, sebuah studi oleh Gartner Group of Stanford mengutip serangan yang dilancarkan dari dalam bekas Uni Soviet pada sebanyak 40 situs *e-commerce* di Amerika Serikat.

Federal Bureau of Investigation mengatakan informasi kartu kredit curian mungkin dijual ke entitas kejahatan terorganisir di Eropa Timur (Gartner Group, 2001). Namun, pihak berwenang mengatakan bahwa masalah yang offline mungkin lebih buruk daripada yang online di mana karyawan yang tidak jujur secara fisik menangani kartu kredit tersebut. Di Australia, para pedagang menanggung semua risiko untuk penipuan pembelian sedangkan konsumen dan perusahaan kartu kredit tidak ada menanggung risiko. Di Amerika Serikat, bank telah bekerja sama satu sama lain untuk mengurangi penipuan. Salah satu metode tersebut adalah dengan verifikasi alamat yang meliputi risiko penipuan dengan syarat bahwa barang yang dibeli dikirim ke alamat yang telah diverifikasi (Ah-Wong *et al*, 2001). Alternatif untuk kartu kredit adalah kartu pintar, yang berisi semua rincian pemegang kartu. Hal ini dapat dikreditkan dengan jumlah uang tertentu dan digunakan sebagai metode pembayaran, mirip dengan skema yang diadopsi oleh banyak perusahaan telepon seluler (Ah-Wong *et al*, 2001; Gagliardi, 1995). Sebagai contoh, di Hong Kong, Octopus, kartu pintar, telah berhasil dalam menggantikan uang tunai dalam volume tinggi sistem transportasi penumpang.

Penggunaan perangkat keamanan seperti *firewall*, enkripsi, *smart card*, tanda tangan digital dan situs aman semua akan membantu dalam mengurangi penipuan transaksi keuangan. Sejumlah perangkat keamanan tersebut saat ini sedang dikembangkan dan diujicobakan. Enkripsi, juga, terbukti dari semakin populer penggunaannya. Seiring dengan tanda tangan digital, enkripsi memungkinkan perusahaan (dan individu) untuk mengirimkan data dengan aman melalui jaringan terbuka. Meskipun perangkat aman dan situs tersedia, banyak orang, baik UKM dan konsumen, seringkali tidak menyadari keberadaan mereka. Misalnya, tidak banyak orang tampaknya menyadari bahwa jika *Secure Socket Layer* (SSL) melindungi situs, maka locator referensi yang unik (URL) dimulai dengan 'https' bukan dengan http.

Studi oleh Gartner dan Ah-Wong *et al*. merekomendasikan pengguna web menginstal firewall (pada komputer rumah mereka) karena akses internet bergerak dari dial-up ke broadband dan selalu terkoneksi, serta menggunakan kartu kredit dengan batas kredit yang rendah untuk pembelian online (Ah-Wong *et al*, 2001; Gartner Group, 2001; Subramanian, 1999).

Menariknya, Auger dan Gallagher (1997), dalam melaporkan hasil survei dari penampang UKM yang bergerak di e-commerce di Amerika Serikat menemukan bahwa masalah keamanan menjadi penghalang yang tidak signifikan dalam mewujudkan manfaat dari perdagangan. Temuan mereka tampaknya tidak didukung oleh penelitian lain.

EDI (atau pertukaran data elektronik), sering tampak sebagai solusi yang dimungkinkan oleh praktisi e-commerce, tampaknya menawarkan cara yang lebih aman dalam mentransfer data keuangan di seluruh komunikasi. Tentu saja, ada sejumlah alasan untuk kurangnya penyerapan EDI. Biaya yang mahal untuk menginstal - sebuah perusahaan harus memiliki volume yang cukup dari transaksi untuk membenarkan biaya yang muncul. Hal ini membutuhkan peralatan tujuan khusus. Hal ini paling baik digunakan dalam situasi antara satu bisnis dan lain tidak berhubungan; dan tidak sesuai untuk saluran pasar terbuka yang disediakan oleh internet (Ah-Wong, 2001; Calabuig dan Jurado, 2001; Clarke, 2001; Farrell *et al*, 2001; Gates dan Hemingway, 1999; Raman, 1996; Web EDI, 2001).

Masalah hukum. Masalah hukum terkait erat dengan keamanan. Memang, sulit untuk memisahkan keduanya. Meskipun jaminan dari sejumlah penulis masalah hukum tetap menjadi perhatian banyak UKM (Barr *et al*, 2003; Cho dan Clark, 2000; Hoyle, 2001; Willis dan Ding, 2000). *E-commerce* sulit -bahkan tidak mungkin- untuk mengontrol dalam wilayah perdagangan yang ditetapkan secara geografis dan batas regulasi dan administrasi nasional. Sebagaimana fasilitas jaringan elektronik yang meningkat perihalnya kecanggihannya, mereka cenderung menjadi berorientasi pada konteks perdagangan internasional, tapi ini pasti adalah salah satu atraksi utama dari perdagangan elektronik.

E-commerce memfasilitasi globalisasi bisnis dengan menyediakan akses yang lebih ekonomis untuk pasar yang lebih luas, dan mendukung peluang baru bagi perusahaan-perusahaan untuk meningkatkan skala ekonomi dan ruang lingkup dengan menyebarkan produksi dan distribusi aset mereka secara internasional. Memang, mungkin aspek konseptual yang paling merepotkan dari e-commerce adalah bahwa hal itu bisa sangat sulit untuk menentukan lokasi yang tepat di mana transaksi sebenarnya terjadi, dan karenanya yurisdiksi yang mungkin dikenakan. Pertanyaannya

kemudian, dimana transaksi elektronik benar-benar terjadi dalam hal kewajiban kontrak, tugas kewajiban dan tanggung jawab pajak? Di mana perusahaan yang berdagang secara elektronik terdaftar dan diatur, dan untuk rezim hukum yang mana mereka tunduk? Bagaimana hak dalam properti bentuk berwujud dan tidak berwujud dilindungi? Apa yang terjadi ketika transaksi tidak berjalan semestinya - siapa yang memiliki tanggung jawab dan kewajiban?

Batas non-teritorial dan alam intangible dari *e-commerce* menyoroti tidak memadainya mekanisme penegakan hukum yang ada yang masih, untuk sebagian besar, diarahkan untuk produk nyata dan perundang-undangan nasional. Karakteristik khusus dari lingkungan komersial yang disediakan oleh internet yang menciptakan kebutuhan mendesak untuk definisi hukum yang disepakati secara internasional ke mana dan kapan transaksi komersial di internet dianggap telah terjadi. Ini kemudian menghasilkan pertimbangan hukum dan peraturan yang harus ditangani. Disetujui bahwa tujuan utama dalam pengembangan keberhasilan *e-commerce* adalah untuk mengembangkan bentuk ganti rugi yang efektif, cepat, mudah dan murah yang akan memenuhi kebutuhan negara dan konsumen luar negeri (Hockey, 1999).

Internet adalah tambang-bidang masalah hukum yang potensial. Misalnya, perusahaan didorong untuk mengembangkan situs web dengan pemahaman memadai tentang isu-isu hukum domestik dan internasional yang terkait dengan memiliki kehadiran di internet. Kurangnya kesadaran atau pengetahuan dapat mengakibatkan perusahaan menghadapi litigasi yang mahal dan memakan waktu. Zugelder *et al*. (2000) mempresentasikan masalah hukum utama yang mungkin timbul sebagai akibat dari menciptakan, memelihara, dan melindungi situs web. Secara khusus, mereka memberikan rekomendasi manajerial tentang perlindungan konsumen, pencemaran nama baik dan penghinaan, pelanggaran kekayaan intelektual, dan isu-isu yurisdiksi untuk internet marketer internasional. Pemerintah perlu bekerja sama untuk memberikan peraturan hukum yang menjamin pemenuhan kontrak elektronik terlepas dari yurisdiksi di mana mereka berasal. Dunia usaha prihatin tentang yurisdiksi dan bahwa kontrak berlaku di lingkungan yang ada di luar batas-batas hukum nasional tradisional. Apabila diperlukan, pemerintah harus menyesuaikan undang-undang

dan peraturan yang ada sehingga mereka berlaku untuk transaksi *intangible* serta transaksi komersial yang nyata. Mereka perlu memastikan bahwa setiap undang-undang di masa mendatang tentang undang-undang perlindungan konsumen dan peraturan yang dikoordinasikan dengan perkembangan *e-commerce* sehingga konsumen dan bisnis dilindungi secara internasional (Ah-Wong *et al*, 2001; Cho dan Clark, 2000; Clark *et al*, 2000; Hoyle, 2001; 1997a; Quayle, 2002; Willis dan Ding, 2000).

Penelitian sebelumnya telah berpendapat bahwa selain tambal sulam hukum kejahatan *cyber*, hanya terdapat sedikit kesepakatan internasional tentang bagaimana untuk menyerang penipuan dan pencurian *online*, kondisi ini memberikan para kriminal tersebut di atas angin. Pelanggar hukum dapat dengan mudah melompat perbatasan untuk menghindari penegakan hukum atau untuk mengambil keuntungan dari lingkungan yang lebih longgar. Kemampuan ini dapat mengubah kejahatan lokal menjadi salah satu proporsi global (Gartner Group, 2001).

Kemiskinan waktu. Salah satu faktor utama menahan UKM dari mengadopsi *e-commerce* tampaknya kurangnya waktu - kurangnya waktu untuk mencari tahu tentang hal itu, untuk belajar bagaimana mengoperasikan, untuk menyewa konsultan, dan untuk mengatur pembelian peralatan yang diperlukan dan pelatihan yang dibutuhkan sementara masih memenuhi semua tuntutan lain dari bisnis mereka (Cromie, 1989; Yellow Pages, 1998). UKM begitu sibuk hanya menjaga organisasi mereka beroperasi bahwa mereka tidak memiliki waktu luang untuk kegiatan lain, bahkan ketika kegiatan tersebut bisa berimplikasi positif pada keberhasilan yang mereka lakukan (Muecke, 2000). Kebanyakan manajer bisnis kecil disibukkan dengan kelangsungan hidup, dengan visi terfokus pada jangka pendek, dan dengan keuntungan, pajak, kompetisi dan peraturan (Brown, 2001). Banyak pelaku usaha kecil kekurangan waktu dan energi untuk melakukan aktivitas lainnya dari satu tugas ke tugas yang terkait dengan menjaga bisnis yang layak (Peacock, 2000).

Kesulitan utama yang diidentifikasi oleh UKM dalam bergerak dari bisnis konvensional ke bisnis *online* adalah kompensasi waktu yang terlibat dalam pengaturan diri sebagai sebuah bisnis *online* (Yellow Pages 2001). Prioritas yang lebih mendesak adalah cara lain untuk mengatakan bahwa mereka tidak punya

waktu untuk mengadopsi. Kurangnya waktu memantapkan dirinya terutama dalam ketidakmampuan untuk mempertimbangkan arah strategis perusahaan.

Bhide (1994) percaya kurangnya waktu ini adalah taktik yang digunakan oleh pengusaha dengan tidak membuang-buang waktu dalam melakukan analisis mendalam tentang ide baru. Terkait dengan akan online tidak hanya kebutuhan untuk mencari tahu apa saja yang terlibat, tetapi untuk belajar bagaimana untuk memasukkannya ke dalam bisnis, dan kemudian tetap *up-to-date* dengan perkembangan terus-menerus karena *online trading* membuka berbagai kemungkinan dan peluang baru. Semua ini membutuhkan waktu yang banyak dimana operator UKM merasa mereka tidak dapat mencurahkan diri dari menjalankan bisnis seperti itu. Quayle (2002) berpendapat bahwa UKM umumnya tidak hanya kurang peralatan dan waktu, tetapi juga menunjukkan keengganan untuk menggunakan perusahaan dot.com untuk mengembangkan kemampuan *e-commerce* yang akan membantu memecahkan masalah mereka.

Perencanaan strategis. Meskipun sebagian besar UKM telah merencanakan secara strategis masuknya mereka ke bisnis fisik, kebanyakan dari mereka belum menterjemahkan kebutuhan ini sama untuk perencanaan strategis dengan situasi online. Bhide (1996) mengatakan UKM sering memulai bisnis untuk menangkap peluang jangka pendek tanpa memikirkan strategi jangka panjang. Namun pandangan ini tidak diterima secara luas. Peneliti lain percaya bahwa jika bisnis ingin berhasil maka kebutuhan akan perlunya rencana strategis adalah sama pentingnya ketika pindah ke *e-commerce*.

Seluruh lingkungan yang berbeda, menciptakan perangkat dan tantangan yang sangat berbeda dari bentuk-bentuk perdagangan tradisional. Sejumlah besar peneliti perihal hambatan dan inhibitor, menghadapi keberhasilan adopsi *e-commerce* adalah menyoroti kebutuhan untuk rencana strategis sebelum memulainya (Damanpour dan Damanpour, 2001; Ernst & Young, 2001; Marshall dan McKay, 2001; McKie, 1999; Porter, 2002; Quayle, 2002). UKM harus menyesuaikan strategi bisnis yang ada untuk mengakomodasi teknik-teknik baru yang dituntut oleh bisnis online. Mereka dapat melakukan ini hanya jika mereka pertama merencana secara strategis. Penelitian McCue (1999) untuk 15 UKM di Michigan di Amerika Serikat

sangat menunjukkan pentingnya mengembangkan rencana bisnis strategis. Temuan lainnya menyatakan bahwa selain upaya terbaik oleh para ahli *e-commerce*, pelatihan mendalam, analisis kendala konstan, dan perubahan konten situs web dan teknik pemasaran lainnya, UKM tetap merasa frustrasi oleh kurangnya imbal hasil yang dirasakan (McCue 1999).

Kurangnya kontak pribadi. Banyak UKM percaya tidak ada pengganti untuk pendekatan personal kepada pelanggan, dan bahwa *e-commerce* terlalu impersonal, bahwa ada kehilangan sentuhan pribadi dengan *e-commerce*. Memang, beberapa bisnis bergantung sepenuhnya pada kontak pribadi. Banyak juga yang percaya bahwa kata rekomendasi mulut akan hilang dengan *e-commerce* (De Witt, 2002; Singh dan Slegers, 1998; Yellow Pages, 1998). Namun, yang lain berpendapat bahwa mereka menambahkan nilai pelanggan ketika mereka bisa menjawab permintaan pada waktu yang lebih cocok untuk mereka (dengan menggunakan email), yaitu, menghindari waktu yang buruk. Menurut beberapa, email setara dengan telepon mengenai pertukaran hal informal. Mereka menggunakan teknologi untuk mengatasi kurangnya kontak tatap muka (Ihlstrom dan Nilsson, 2001).

Tidak cocok untuk bisnis. Pelaku usaha sering merasa bahwa bisnis mereka tidak cocok dengan tuntutan *e-commerce*, bahwa bisnis mereka bersifat lokal saja, bahwa *e-commerce* terlalu kompleks untuk bisnis mereka, atau bahwa bisnis mereka adalah alam yang meniadakan penggunaan *e-commerce* (seperti tangan-pelayanan pribadi) (Ihlstrom dan Nilsson, 2001; Yellow Pages, 1998). Hal ini sering merupakan bagian dari kurangnya kesadaran, bukan dari *e-commerce* per sé, tapi dari kemampuan apa yang *e-commerce* dapat tawarkan kepada industri mereka (Ihlstrom dan Nilsson, 2001). Selanjutnya jika UKM secara umum lebih berpengetahuan perihal bagaimana *e-commerce* bisa meningkatkan operasi bisnis mereka - terutama jika mereka telah mengalami *broadband* - maka mereka mungkin lebih terbuka dengan ide adopsi (Tiernan, 2003). Terlalu banyak, tampaknya, melihat *e-commerce* hanya sebagai sarana untuk menjual produk melalui situs *web*.

Pencegah non-hambatan. Begin dan Boisvert (2002) menyelidiki faktor internal yang dapat menghambat keberhasilan adopsi *e-commerce*. Budaya organisasi dan persepsi orang - baik staf dan

eksekutif - dianggap inhibitor penting atau apa yang mereka sebut induktor. Jika orang-orang khawatir tentang kehilangan pekerjaan mereka, ada sedikit antusiasme untuk perubahan, tetapi jika mereka telah didorong untuk menjadi inovatif dan melihat adopsi *e-commerce* hanya sebagai tantangan lain, maka mereka lebih cenderung mendukung. Hal demikian penting bahwa staf manajemen tetap diberitahu tentang potensi manfaat kepada mereka dalam setiap perubahan yang dilakukan. Kepemimpinan dipandang penting, seperti dukungan dari manajemen senior. Faktor-faktor ini, namun hanya pencegah, dan hambatan yang tidak besar. Ada jalan yang dapat dilakukan manajemen untuk menghilangkan mereka - *outsourcing*, penggunaan konsultan eksternal, pelatihan dan pengembangan, restrukturisasi, peningkatan komunikasi dan perekrutan. (Begin dan Boisvert, 2002).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Dengan sejumlah besar akumulasi manfaat potensial untuk UKM jika mereka mengadopsi *e-commerce*, sulit untuk dipahami mengapa mereka agak lambat untuk mengadopsinya. Meskipun imperatif yang terlihat menggerakkan aktivitas *e-commerce* oleh beberapa UKM, sejumlah proporsi yang signifikan masih tidak termasuk adopsi *e-commerce* dalam rencana bisnis mereka. Mereka juga tampaknya tidak memiliki mekanisme yang jelas untuk menggabungkan inisiatif *e-commerce* sebagai bagian terpadu dari strategi perencanaan bisnis mereka.

Saran

Perusahaan perlu menggabungkan aspek bisnis *online* nya dan metode tradisional yang telah terbukti berhasil. Potensi keunggulan kompetitif lainnya yang dapat direalisasi oleh UKM dengan adopsi *e-commerce* yang cukup substansial adalah desentralisasi lokasi pemenuhan pesanan, UKM secara signifikan dapat mengurangi waktu antara penempatan pesanan dan pengiriman, implikasinya mereka dapat atau berpotensi untuk menawarkan peningkatan dramatis dalam tingkat layanan. Tampaknya model yang sukses akan menjadi campuran dari metode ritel virtual dan fisik, namun dari

telaah penelitian yang dikutip, UKM sendiri tampaknya memang mengakui potensi keunggulan tersebut, tetapi masih banyak yang tidak mengadopsi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, M.U. 2000. "Champions of Collaboration in Collaborative Technological Innovation." *Ph.D. Dissertation*, Simon Fraser University, Canada.
- Ah-Wong, J., et al. 2001. "E-commerce Progress: Enablers, Inhibitors and the Short-Term Future." *European Business Journal*, 13(2): 98-109.
- Al-Qirim, N.A.Y. dan B.J. Corbitt. 2001. "Determinants of Innovation Adoption in Small to Medium-Sized Enterprises in New Zealand: An Electronic Commerce Capability Model." *COLLECTeR (Collaborative Electronic Commerce Technology and Research)*, 142-151.
- Al-Qirim. 2004. "*Electronic Commerce in Small to Medium-Sized Enterprises: Frameworks, Issues and Implications.*" IDEA Group Publishing.
- APEC. 1999. "APEC Adopts Electronic Commerce Models." *Computer Dealer News Willowdale*, 40(5): 34-40.
- Auger, P. dan J.M. Gallagher. 1997. "Factors Affecting the Adoption of an Internet-Based Sales Presence for Small Businesses." *The Information Society*, 13: 55-74.
- AUSE.NET .2000. "Taking the Plunge 2000: Sink or Swim? Small Business Attitudes to Electronic Commerce." *Report No. 0642750033*, AUSE.NET and DCITA.
- Awa, H., Ukoha, O. dan Emecheta, B. 2012. "Integrating TAM and TOE Frameworks and Expanding their Characteristic Constructs for E-Commerce Adoption by SMEs." *Proceedings, Informing Science and IT Education Conference (InSITE)*, Montreal, Canada.
- Azzone, G., et al. 2001. "Corporate Websites: The Drivers of Their Different Configurations." *Electronic Markets*, 11(2): 126-139.
- Baker, S. 1999. "Global E-Commerce, Local Problems." *Journal of Business Strategy*, 20(4): 32-38.
- Barnes, S.J. and R.T. Vidgen. 2002. "An Integrative Approach to the Assessment of E-Commerce Quality." *Journal of Electronic Commerce Research*, 3(3): 114-127.
- Barr, T., et al. 2003. "Trust in Transactions: Australian Internet Research." *Proceeding, Communications Research Forum*, 1-2 October 2003, Canberra: Communications Research Forum, DCITA: 1-19.
- Bartholomew, A., Wainwright, D. dan Udechukwu, O. 2010. "Diffusion of ICT Innovation and E-Business Adoption in Agribusiness SMRs: A Developing Country Perspective." *Proceedings*. UK Academy for Information Systems Conference.
- Bauer, C., et al. 1999. "Financial Institutions and the Internet: Issues and Trends." In *Doing business on the internet: Opportunities and pitfalls*, edited by F. Sudweeks and C.T. Romm. London: Springer-Verlag: 65-75.
- Beckinsale, M., Levy, M. dan Powell, P. 2006. "Exploring Internet Adoption Drivers in SMEs." *Electronic Markets*, 16(4): 361-370.
- Begin, L. dan H. Boisvert. 2002. "The Internal Factors that can Make or Break E-Commerce Implementation." *CMA Management*, 76(2): 22-25.
- Behendorff, G., et al. (1996). *Advice on electronic commerce programmes for small to medium-sized enterprises (SMEs)*. Canberra: Department of Industry and Tourism.
- Benameur, K. 1999. "The relationship between information technology and small and medium-size

- firm performance in the manufacturing sector. Performance in the manufacturing sector: Case of the Tunisian textile industry." *Ph.D. Dissertation*, Drexel University.
- Bhide, A. 1994. "How Entrepreneurs Craft Strategies that Work." *Harvard Business Review* 72(2): 150-161.
- Bhide, A. 1996. "The Questions Every Entrepreneur Must Answer." *Harvard Business Review* 74(6): 120-130.
- Bierman, H. dan S. Smidt. 1984. *The Capital Budgeting Decision. Economic Analysis of Investment Projects.* New York: Mcmillan Publishing Co.
- Block, R. 1991. *"Bringing the Market to Bear." Report, The Task Force on the Commercialisation of Research.* Canberra: Australian Government Publishing Service.
- Bouchoris, P. 1999. "The E-Commerce Challenge: Strategic Implications for Enterprises." *British Telecommunications Engineering*, 18 Part 2, Special Issue(4): 199-202.
- Brown, E. 2001. *"Comment on Time Poverty of Small Businesses."* Canberra.
- Brown, I. dan Jayakody, R. 2008. "B2C E-Commerce Success: A Test and Validation of a Revised Conceptual Model." *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 11(3): 167-184.
- Calisir dan Calisir, 2004. "The Relation of Interface Usability Characteristics, Perceived Usefulness, and Perceived Ease of Use to End-User Satisfaction with Enterprise Resource Planning (ERP) Systems." *Computers in Human Behavior*, 20(4): 505-515.
- Castelfranchi, C. dan Y.H. Tan. 2002. "The Role of Trust and Deception in Virtual Societies." *International Journal of Electronic Commerce*, 6(3): 55-70.
- Caudron, S. 2001. "The Tao of E-Business." *Computer Fraud & Security*.
- Caunter, N. 2001. "The Real Cost of Fraud to E-Tailers." *Computer Fraud & Security*.
- Chibelushi, C. dan Costello, P. 2009. "Challenges facing W. Midlands ICT-oriented SMEs." *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(2): 210-239.
- Cho, G., dan E. Clark. 2000. "Facilitating Government Business On-Line: The Electronic Transactions Act 1999." *Agenda*, 7(4): 321-331.
- Clark, E., et al. 2000. *E-business: Law and management for the 21st century.* Canberra, ACT: Info-Sys Law International Publications.
- Colkin, E. 2002. "Getting tough on ROI." *Information Week*, (9/11): 34-40.
- Cromie, S. 1989. "The Problems Experienced by Small Firms." *The International Small Business Journal*, 7: 115-134.
- Croson, D.C. dan M.G. Jacobides. 1997. "Agency Relationships and Monitoring in Electronic Commerce." *International Journal of Electronic Commerce*.
- Czuchry, A.J., et al. 2002. "Entrepreneurial E-Commerce: Strategy and Tactics." *Information Strategy: The Executive's Journal*: 42-48.
- Damanpour, F. dan J.A. Damanpour. 2001. "E-Business E-Commerce Evolution: Perspective and Strategy." *Managerial Finance*, 27(7): 16-33.
- D'Amico, E. 2002. "Industry Needs Best Practices for E-Business." *Chemical Week*, 164(18): 13.
- Dasgupta, S. 1999. "The Online Stock Broker: An Investigation of Electronic Contracting on the Web." dalam *Doing business on the internet: Opportunities and pitfalls*, edited by F. Sudweeks dan C.T. Romm. London: Springer-

- Verlag: 137-144.
- De Witt, M. 2002. "Relationships can Flourish by Going Online." *Business Forms, Labels & Systems*, 40(5): 34-40.
- Doherty, N.F. dan Ellis-Chadwick, F.E. 2003. "The Relationship between Retailers' Targeting and E-Commerce Strategies: An Empirical Analysis." *Internet Research*, 13(3): 170-82.
- Ernst & Young. 2001. "Global online retailing survey 2001." Report, Ernst & Young.
- Evans, R. 2002. "E-Commerce, Competitiveness and Local and Regional Governance in Greater Manchester and Merseyside: A Preliminary Assessment." *Urban Studies*, 39(5/6): 947-975.
- Fariselli, P., et al. 1999. "Electronic Commerce and the Future for SMEs in a Global Market Place: Networking and public policies." *Small Business Economics*, 12(3): 261-275.
- Farrell, P., et al. 2001. *E-business @ work: An Australian overview*. French's Forest NSW: Pearson Education Australia.
- Fathul, W dan Lizda, I. 2007. "Information Technology Adoption by Small and Medium Enterprises in Indonesia." *Proceeding*, The National Seminar on Information Technology Application.
- Fergusson, M. 2001. "E-Business Security." *Proceeding*, Creating an Integrated Strategy for E-business Conference. Canberra: University of Canberra.
- Fingar, P. dan R. Aronica. 2001. *The death of E and the birth of the real new economy: Business models, technologies and strategies for the 21st century*. Tampa, FA.: Meghan-Kifler Press.
- Fischer, L. M. 2000. "Two Mergers Highlight E-Commerce Trends." *New York Times* (23 May): 37.
- Gagliardi, F.A. 1995. "The Effects of Group Presentations on Intention to Adopt Smart Card Technology: A diffusion of innovations approach. Ph.D. Dissertation, Carleton University, Canada.
- Garcia, F.J., et al. 2002. "A Web-Based E-Commerce Facilitator Intermediary for Small and Medium Enterprises: A B2B/B2C Hybrid Proposal." *E-Commerce and Web Technologies: Proceedings Lecture Notes in Computer Science* 2455: 47-56.
- Gartner Group. 2001. *Report: Next e-commerce crime wave could impact millions*. Connecticut: Stamford.
- Gates, B. dan C. Hemingway. 1999. *Business @ the speed of thought: Using a digital nervous system*. Ringwood, Vic.: Viking.
- Ghobakhloo, M., Arias-Aranda, D. dan Benitez-Amado, J. 2011. "Adoption of E-Commerce Applications in SMEs." *Industrial Management & Data Systems*, 111(8): 1238-1269.
- Grandon, E. E. dan Pearson, J. M. 2004. "Electronic Commerce Adoption: An Empirical Study of Small and Medium US businesses." *Information & Management*, 42(1): 197-216.
- Greengard, S. 2000. "Rethinking the Cost-Benefit Equation." *Business Finance*, March: 41.
- Greengard, S. 2001. "Why Mortar Matters." *Business Finance*, July: 45.
- Henderson, S.C. 2002. *IS auditor participation in developing electronic commerce systems: The impact on system success*. Ph.D. Dissertation, Auburn University.
- Hockey, H.J.M. 1999. "A Policy Framework for Consumer Protection in Electronic Commerce." *Report*, Canberra: Department of the Treasury.
- Hogan, K. (2001). *The Numbers Racket*. *Business Finance*, November: 43.

- Houghton, J. dan S. Burgess. 2003. "Government Information Online: Transparency, Openness and Access revisited." *Proceeding*, Communications Research Forum, Canberra: Communications Research Forum, DCITA.
- Hoyle, A. 2001. "E-business in the 21st Century." Canberra, ACT.
- Idris, A. O. 2015. "Assessing a Theoretically-Derived E-Readiness Framework for E-Commerce in a Nigerian SME." *Evidence Based Information Systems Journal*, 1(1).
- Ifinedo, P. 2011. "An Empirical Analysis of Factors Influencing Internet/E-Business Technologies Adoption by SMEs in Canada." *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 10(4): 731-766.
- Ihlstrom, C. dan M. Nilsson. 2001. "Size does Matter: SMEs Special Barriers in Adopting E-Business." *Proceeding*, COLLECTeR, 2001: 171-178.
- Jagoda, K. 2010. "The Use of Electronic Commerce by SME's." *Entrepreneurial Practice Review*, 1(3).
- Jennings, D.F. 1994. "Multiple perspectives of entrepreneurship: Text, readings and cases." Cincinnati, Ohio: College Division, South-Western Publishing Co.
- Jensen, J.D. 2001. *To adopt or not to adopt - that is the question. SMEs and e-commerce.* *Proceeding*, Communications Research Forum, Canberra: Communications Research Forum, DCITA.
- Johnston, R.B., et al. 2001. "The Contribution of Internet Electronic Commerce to Advanced Supply Chain Reform - a case study." dalam *E-commerce and v-business: Business models for global success*. Oxford: Butterworth-Heinemann: 83-102.
- Kapurubandara, M. dan Lawson, R. 2007. "SMEs in Developing Countries need Support to Address the Challenges of Adopting E-commerce Technologies." *Proceedings*, BLED, 24.
- Kartiwi, M. 2006. "Case Studies of E-commerce Adoption in Indonesian SMEs: The Evaluation of Strategic Use." *Australasian Journal of Information Systems*, 14(1): 69-80.
- Keen, P.G.W. 1999. "E-Commerce: Chapter 2." *Computerworld*, 33(27): 48.
- Klein, S. 2001. "Introduction to the Special Section: Building relationships in Electronic Commerce: Challenges, Opportunities, Risks." *International Journal of Electronic Commerce*, 5(2): 5-6.
- Kothari, V. dan M.P. Kothari. 2001. "E-business: What have we learned?" *Journal of E-Business*, 1(2): 1-4.
- Kotwica, K. 2001. *Survey: Electronic Commerce July 1998*. CIO Forum.
- Lawrence, K.L. 1997. "Factors Inhibiting the Utilisation of Electronic Facilities in Tasmanian SMEs." *Proceedings*, The 8th Australian Conference on Information Systems. Adelaide: ACIS: 587-597.
- Lawson, R., et al. 2001. "Diffusion of Electronic Commerce in Small and Medium Enterprises." *Proceeding*, COLLECTeR (Collaborative Electronic Commerce Technology and Research).
- Lewis, E. 2001. "Back to Basics." In *Making e-business deliver: Business guide*. London: Caspian Publishing Ltd in association with IBM Global Services: 24-29.
- Lewis, G.A. 1997. "Leadership Products as Innovations in the Context of Rogers' Diffusion Theory." *Ph.D. Dissertation*, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Lightner, N.J. 2003. "What Users want in E-Commerce Design: Effects of Age, Education and Income." *Ergonomics*, 46(1-3): 153-168.

- Looi, H.-C. 2005. "A Model of Factors Influencing Electronic Commerce Adoption among Small and Medium Enterprises in Brunei Darussalam." *International Journal of Information Technology and Management*, 10(1).
- Lu, J., et al. 2001. "An assessment for Internet-Based Electronic Commerce Development in Businesses in New Zealand." *Electronic Markets*, 11(2): 107-115.
- Manning, M. 2000. "The Value of a Website to SMEs." *Accounting & Business*, 3(2): 28-29.
- Marshall, P. dan J. McKay. 2001. "Evaluating the Benefits of Electronic Commerce in Small and Medium Enterprises. *Proceeding, COLLECTeR*. 2001: 191-204.
- McCue, S. 1999. "Small Firms and the Internet: Force or Farce?" *International Trade Forum*, (1): 27-32.
- McKie, S. 1999. "Small company, big connections, Part One of a Series." Originally printed in the May 1999 issue of *Business Finance*.
- Medeiros, N. 2001. "Metadata for E-Commerce: The ONIX International Standard." *OCLC Systems & Services* 17(3): 114-116.
- Mitchell, J. dan Associates. (2000). *E-business springboards: An evaluation of small business professional development projects in e-commerce*. Hobart, Tasmania: Office of Vocational Education and Training, Department of Education.
- More, E. dan M. McGrath. 1999. "Working Cooperatively in an Age of Deregulation: Strategic Alliances in Australia's Telecommunications Sector." *The Journal of Management Development*, 18(3): 227-254.
- Nabeel, A. 2007. The Adoption of E-Commerce Communications and Applications Technologies in Small Businesses in New Zealand." *Electronic Commerce Research and Applications*, 6:462-473.
- OECD. 2000. "OECD Small and Medium Enterprise Outlook: 2000 Edition." Paris: OECD.
- Offstein, E. H. dan Childers, J. S. 2008. "Small Business E-Commerce Adoption through a Qualitative Lens: Theory and Observations." *Journal of Small Business Strategy*, 19(1).
- O'Neill, H.M., et al. 1998. "Patterns in the Diffusion of Strategies Across Organizations: Insights from the Innovation Diffusion Literature." *Academy of Management Review*, 23(1): 98-114.
- Pai, S. 2000. "A Model of E-Business Adoption by Small Business: From Electronic Data Interchange (EDI) to the Internet. *Ph.D. Dissertation*, Honolulu: University of Hawaii.
- Papandrea, F. dan M. Wade. 2000. "E-commerce in rural areas: Case studies." Canberra: Rural Industries Research and Development Corporation.
- Papazafeiropoulou, A., et al. 2002. "A framework for Best Practices in Electronic Commerce Awareness Creation." *Business Process Management Journal*, 8(3): 233-244.
- Pavlou, P., 2003. "Consumer Acceptance of Electronic Commerce: Integrating Trust and Risk with the Technology Acceptance Model." *International Journal of Electronic Commerce*, 7(3): 69-103.
- Peacock, R. 2000. "Failure and Assistance of Small Firms." *Financial Management*: 27.
- Phau, I. dan S.M. Poon. 2000. "Factors Influencing the Types of Products and Services Purchased Over the Internet." *Internet research - Electronic Networking Applications and Policy*, 10(2): 102-113.
- Phillips, M. 1998. "Successful e-commerce: 10 case studies to show small business how to profit from online commerce." Melbourne: Bookman.

- Poon, S. 1999b. "Small Business and Internet Commerce: What are the lessons learned?" Dalam *Doing business on the Internet: Opportunities and pitfalls*, edited by F. Sudweeks, and C.T. Romm. London: Springer-Verlag: 113-24.
- Poon, S. 2000. "Business Environment and Internet Commerce Benefit: A Small Business Perspective." *European Journal of Information Systems*, 9(2): 72-81.
- Poon, S. dan P.M.C. Swatman. 1996. "Small Business Alliances: A framework for internet-enabled strategic advantage." *Proceedings of 29th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. Hawaii: IEEE. 359-367.
- Poon, S. dan P.M.C. Swatman. 1999a. "A Longitudinal Study of Expectations in Small Business Internet Commerce." *International Journal of Electronic Commerce*.
- Poon, S. dan P.Y.K. Chau. 2001. "Octopus: The Growing E-Payment System in Hong Kong." *Electronic Markets*, 11(2): 97-106.
- Porter, B. 2002. "How to Succeed in the Internet Economy." *Strategic Direction*, 18(8): 20-22.
- Poruban, S. 2000. "Internet B2B E-Commerce." *The Oil and Gas Journal*, 98(22): 22-27.
- Quaddus, M. dan Achjari, D. 2005. "A Model for Electronic Commerce Success." *Telecommunications Policy*, 29: 127-152.
- Quayle, M. 2002. "E-commerce: The Challenge for UK SMEs in the Twenty-First Century." *International Journal of Operations & Production Research*, 22(10): 1148-1161.
- Rahmana, A. 2009. "The Role of Information Tehcnology in Improving Competitiveness of Small and Medium Enterprises." *Proceeding*, the National Seminar on Information Technology Application.
- Raman, D. 1996. "EDI: The Backbone for Business on the Net." *Electronic Commerce & Communications*, March: 18-21.
- Rao, S.S., et al. 2003. "Electronic Commerce Development in Small and Medium Sized Enterprises: A Stage Model and its Implications." *Business Process Management Journal*, 9(1): 11-32.
- Rebel, T.F. dan W. Koenig. 1999. "Ensuring Security and Trust in Electronic Commerce." Dalam *Doing business on the internet: Opportunities and pitfalls*, edited by F. Sudweeks, and C.T. Romm. London: Springer-Verlag: 101-112.
- Reid, G. dan G. Smith. 2002. "The Bigger Picture." *Financial Management*: 31: 24-26.
- Roehm, H.A.J. 1999. "Persuasion and the New Media: Interactive Marketing Communications and Attitude Change Processes." *Ph.D. Dissertation*, Ohio State University.
- Rosen, A. 2000. "*The E-Commerce Question and Answer Book: A Survival Guide for Business Managers*." AMACOM.
- Scupola, A. 2009. "SMEs' E-commerce Adoption: Perspectives from Denmark and Australia." *Journal of Enterprise Information Management*, 22(1-2): 152-166.
- Shemi, A. dan Proctor, C. 2013. "Challenges of E-Commerce Adoption in SMEs: An Interpretive Case Study of Botswana." *Botswana Journal of Business*, 6(1): 17-30.
- Shepherd, S. 2002. "*Launch of the 2002 Yellow Pages E-Business Report - The online experience of small and medium enterprises*." Sydney: Pacific Access for Telstra Corporation Limited.
- Simpson, M. dan Docherty, A. J. 2004. "E-commerce adoption support and advice for UK SMEs." *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(3): 315-328.

- Singh, S. dan C. Slegers. 1998. "Small Business and Electronic Commerce." *CIRCIT Policy Research Paper*, No. 44.
- Soliman, K.S. 2000. "Determining the Critical Factors Affecting the Adoption Decision of Internet-Based Inter-Organisational Information Systems." Ph.D. Dissertation, Memphis State University.
- Spiegel, R. 2002. "Improve Your Return on Capital." *Electronic News*, 48(30): 26-27.
- Stanton, H. 2001. "Making E-Markets Work." Dalam *Making e-business deliver: Business guide*. London: Caspian Publishing Ltd in association with IBM Global Services: 66-71.
- Stauber, A. 2000. "A Survey of the Incorporation of Electronic Commerce in Tasmanian Small and Medium Sized Enterprises." *Reports*, The Tasmanian Electronic Commerce Centre.
- Steinfeld, C., et al. 2002. "The Dynamics of Click-and-Mortar Electronic Commerce: Opportunities and Management Strategies." *International Journal of Electronic Commerce*, 7(1): 93-119.
- Subramanian, S. 1999. "Design and Verification of Secure E-Commerce Protocols. Ph.D. Dissertation, Ohio State University.
- Tan, J., Tyler, K. dan Manica, A. 2007. "Business-to-business adoption of e-commerce in China." *Information & Management*, 44(3): 332-351.
- Taylor, T. dan Owusu, E. D. E. 2012. "Factors Affecting Internet and E-Commerce Adoption among Small and Medium-Sized Enterprise Non-Traditional Exporters: Case studies of Ghanaian Handicraft Exporters." *European Journal of Business and Management*, 4(13): 25-37.
- Teo, T.S.H., et al. 1997-98. "A contingency model of internet adoption in Singapore." *International Journal of Electronic Commerce*.
- Tiernan, R. 2003. "Is Broadband Really Changing E-Business?" *Financial Management*: 33.
- Triandini, Evi., Arif Djunaidy, dan Daniel Siahaan. 2013. "Factors Influencing E-Commerce Adoption by SME's Indonesia: A Conceptual Model." *Lontar Komputer*, 4(3): 301-311.
- Trombly, M. 2000. "Bankrolling E-Commerce." *Computerworld*, 26 June: 62-64.
- Tweney, D. 1999. "Affiliate Marketing: The Future of E-Commerce or Another Hard Sell?" *InfoWorld*, 21(22): 55.
- Van Beveren, J. dan H. Thomson. 2002. "The Use of Electronic Commerce by SMEs in Victoria, Australia." *Journal of Small Business Management*, 40(3): 250-253.
- Varon, E. 2001. "The ABCs of B2B." *InfoWorld*, 23.
- Vassilopoulou, K., et al. 1999. "E-commerce - barriers and facilitators for SMEs: A study in Northwest region of England." *Proceeding*, 2nd International Conference IeC'99, Manchester.
- Warkentin, M., Gefen, D., Pavlou, P., Rose, G., 2002. "Encouraging Citizen Adoption of E-Government by Building Trust." *Electronic Markets*, 12(3):157-162.
- Warren, M.A. 1998. "Internet Technology Assessment and Diffusion: A Comparative Study." *Ph.D. Dissertation*, Arizona State University.
- Web EDI. 2001. *Celestica, Inc.*: 1-2.
- Welsh, J.A. dan J.F. White. 1981. "A Small Business is Not a Little Big Business." *Harvard Business Review*, 59(4): 46-58.
- Wen, H. J., et al. 2001. "E-commerce Web Site Design: Strategies and Models." *Information Management & Computer Security*
- West, J. 2001. "The Mystery of Innovation: Aligning

the Triangle of Technology, Institutions and Organisation.” *Australian Journal of Management*, 26(Special Issue): 21-43.

Willis, A. dan B. Ding. 2000. “Legal Issues in Electronic Transactions. EBusiness Transactions: Providing Accountability through Effective Recordkeeping.” *Proceedings*, Canberra: RMAA: 59-74.

Wilson, H., Daniel, E. dan Davies, I. A. 2008. “The Diffusion of E-Commerce in UK SMEs.” *Journal of Marketing Management*, 24 (5-6): 489-516.

Yellow Pages. 1998. “*April 1998 Yellow Pages small business index: Survey of e-commerce in Australian and medium businesses*.” Melbourne: Pacific Access for Telstra Corporation Limited.

Yellow Pages. 2002. “*E-Business Report - The Online Experience of Small and Medium Enterprises*.” Melbourne: Pacific Access for Telstra Corporation Limited.