

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi dalam beberapa dekade terakhir telah membawa perubahan signifikan terhadap pola aktivitas ekonomi dan bisnis. Transformasi digital mendorong berbagai sektor industri untuk mengintegrasikan teknologi digital ke dalam proses bisnis, termasuk kegiatan perdagangan. Salah satu bentuknya adalah berkembangnya platform *marketplace* atau *e-commerce* yang memungkinkan transaksi jual beli dilakukan secara *online* tanpa batasan ruang dan waktu. Selain memperluas jangkauan pemasaran secara global, fenomena ini menciptakan ekosistem bisnis yang lebih kompetitif dengan mempermudah pelaku usaha menawarkan produk sekaligus mempercepat akses pencarian barang bagi konsumen (A'yun et al., 2021, p. 167; Sepbriant & Utomo, 2024, p. 124). Integrasi sistem digital ini juga meningkatkan efisiensi operasional perusahaan melalui otomasi proses bisnis, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas secara keseluruhan (Khairi et al., 2025).

Indonesia merupakan salah satu negara dengan pertumbuhan ekonomi digital tercepat di kawasan Asia Tenggara. Berdasarkan *e-Conomy SEA Report* yang diterbitkan oleh *Google, Temasek, dan Bain & Company*, nilai ekonomi digital Indonesia pada tahun 2023 diperkirakan mencapai USD 82 miliar dan diproyeksikan meningkat hingga lebih dari USD 130 miliar pada tahun 2025. Sektor *e-commerce* menjadi kontributor terbesar dalam pertumbuhan tersebut,

sekaligus mendorong inklusi ke(Abdillah, 2024, p. 28; Nur'aini, 2023; Widyasari & Hermawan, 2025).

Tabel 1. 1 Nilai Ekonomi Digital Indonesia

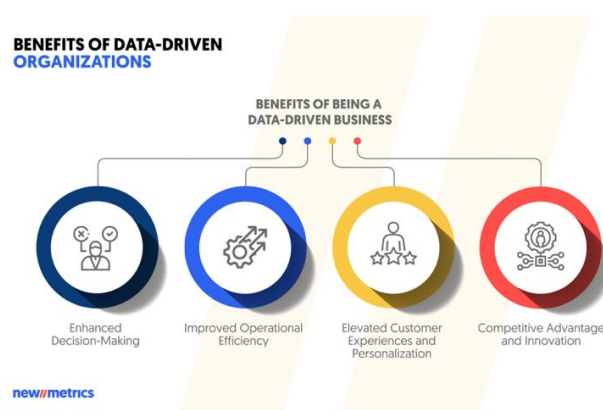
Tahun	Nilai Ekonomi Digital
2019	USD 40 miliar
2021	USD 70 miliar
2023	USD 82 miliar
2025	USD 130 miliar (proyeksi)

Sumber: Google, Temasek & Bain (*e-Conomy SEA Report*, 2023)

Data tersebut menunjukkan bahwa ekonomi digital Indonesia tumbuh sangat signifikan, dengan *e-commerce* sebagai pendorong utamanya. Platform *e-commerce* memberi peluang bagi pelaku usaha untuk menjangkau konsumen secara lebih luas tanpa harus memiliki toko fisik. Pertumbuhan ini tidak terlepas dari peran Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) sebagai penggerak utama ekonomi nasional, baik dari segi jumlah unit usaha maupun penyerapan tenaga kerja. Oleh karena itu, adopsi infrastruktur digital melalui strategi pemasaran dan inovasi produk menjadi krusial agar UMKM mampu mempertahankan keberlanjutan serta meningkatkan daya saingnya (Arianto, 2021, p. 236; Triwijayati et al., 2023, p. 307). Namun, efektivitas transformasi ini masih terhambat oleh kesenjangan literasi digital dan keterbatasan infrastruktur teknologi, khususnya bagi pelaku usaha yang berada di wilayah pedesaan (Ariningsih, 2025; Firmansyah et al., 2021, p. 1077).

Meskipun platform *marketplace* seperti Shopee menyediakan berbagai data bisnis, kenyataannya tidak semua penjual memanfaatkan data tersebut sebagai dasar pengambilan keputusan. Banyak penjual masih mengandalkan intuisi, pengalaman pribadi, atau sekadar mengikuti tren pasar tanpa analisis data yang sistematis. Padahal, pemanfaatan analitik data secara optimal memungkinkan

pelaku usaha untuk memetakan perilaku konsumen, mengefisienkan manajemen inventaris, dan merancang strategi pemasaran yang lebih personal (Santoso dkk., 2024; Zikri, 2024). Tantangan ini diperparah oleh masih rendahnya kemampuan pengusaha mikro dalam menyusun laporan keuangan yang akurat serta keterbatasan mengoptimalkan media sosial sebagai kanal promosi terintegrasi. Menurut laporan *Google & Temasek* (2023), sebagian besar pelaku UMKM digital di Asia Tenggara masih berada pada tahap awal pemanfaatan data, sehingga budaya pengambilan keputusan berbasis data (*Data-Driven Culture*) belum sepenuhnya berkembang. Kesenjangan ini menjadi penghambat utama optimalisasi manajemen keuangan dan efektivitas operasional, mengingat fitur analitik pada platform sebenarnya krusial untuk memonitor arus kas dan mendukung keputusan yang akurat (Wicaksono dkk., 2025). Oleh karena itu, peningkatan kapasitas digital melalui literasi yang komprehensif menjadi prasyarat agar pelaku UMKM tidak sekadar mengadopsi teknologi, tetapi mampu mengoptimalkan data untuk inovasi model bisnis (Harahap, 2025; Yuliani, 2026)



Gambar 1. 1 *Benefits of Data-Driven Organizations*
 Sumber: (newmetrics.com, 2026)

Organisasi berbasis data merasakan berbagai manfaat, mulai dari peningkatan kualitas pengambilan keputusan dan efisiensi operasional hingga peningkatan pengalaman pelanggan dan keunggulan kompetitif (Godwin dkk., 2024). Namun, adopsinya sering terkendala rendahnya literasi digital serta minimnya keterampilan mengolah informasi menjadi strategi yang bernilai guna (Amin dkk., 2025; Maghfiroh dkk., 2025; Yulianti dkk., 2023, hlm. 25). Berikut penjelasan dari gambar di atas, antara lain:

- a. Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik: Keputusan diambil berdasarkan bukti faktual dan wawasan hasil analisis data, mengurangi ketergantungan pada intuisi, serta memungkinkan personalisasi pemasaran dan optimasi operasional yang lebih presisi (Fitri et al., 2025; Machin et al., 2023, p. 5).
- b. Peningkatan Efisiensi Operasional: Analisis proses, alur kerja, dan alokasi sumber daya membantu mengidentifikasi hambatan serta inefisiensi, sehingga pelaku usaha dapat merespons dinamika pasar dengan lebih gesit (Akindote et al., 2023, p. 1131; Johnson et al., 2024, p. 1912).
- c. Pengalaman Pelanggan yang Lebih Baik dan Personalisasi: Data pelanggan dimanfaatkan untuk memahami target audiens dan melakukan inovasi produk yang lebih relevan dengan kebutuhan pasar (Adadi, 2021, hlm. 11; Johnson dkk., 2024, hlm. 1912).
- d. Keunggulan Kompetitif dan Inovasi: Analisis data mengungkap tren pasar dan peluang baru, sementara pemrosesan data *real-time* memungkinkan adaptasi cepat terhadap perubahan selera (Anjorin dkk., 2024, hlm. 1131).

Tantangan fundamental bagi UMKM dalam mengadopsi analitik tingkat lanjut tidak hanya terletak pada literasi digital, melainkan juga pada manajemen kualitas data agar informasi yang tersedia bersifat *actionable* (dapat ditindaklanjuti). Kesenjangan adopsi ini kerap berakar pada persepsi bahwa teknologi analitik tingkat hanya relevan bagi perusahaan, padahal justru krusial bagi UMKM untuk mengidentifikasi inefisiensi dan mitigasi risiko di pasar yang fluktuatif (Brandy, 2023, p. 156; Mardiana et al., 2024, p. 7). Dalam konteks Shopee, fenomena ini terlihat dari banyaknya penjual yang menentukan harga, promosi, dan pemilihan produk hanya berdasarkan intuisi atau mengikuti kompetitor tanpa memanfaatkan *dashboard* analitik, sehingga keputusan yang diambil menjadi kurang optimal (Komolafe et al., 2024, p. 853; Pertiwi & Puspita, 2025; Sutisna & Raudhan, 2025).

UMKM menyumbang lebih dari 60% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan menyerap sekitar 97% tenaga kerja nasional. Pemerintah pun mendorong UMKM melakukan transformasi digital, salah satunya melalui pemanfaatan *marketplace* seperti Shopee, Tokopedia, dan Bukalapak yang terbukti mampu mendorong peningkatan volume transaksi hingga 70% sekaligus memperluas jangkauan pasar (Dzulkhaidah, 2025). Marketplace menyediakan berbagai fasilitas seperti sistem pembayaran digital, layanan logistik, promosi produk, serta fitur analitik. Meski demikian, ketergantungan pada metrik platform perlu disikapi kritis karena algoritma rekomendasi sering bersifat non-netral dengan memprioritaskan brand mapan, sehingga menciptakan tantangan visibilitas bagi UMKM (Ruiz dkk., 2025; Zhang & Yong, 2025).

Ekspansi masif *e-commerce* juga membawa tantangan keberlanjutan, terutama peningkatan volume sampah kemasan plastik sekali pakai dan emisi karbon akibat intensitas logistik. Paradoks antara kenyamanan bertransaksi digital dan beban lingkungan ini menuntut pelaku usaha maupun pengelola platform untuk tidak hanya berfokus pada efisiensi operasional, melainkan juga mulai mengintegrasikan praktik serta penggunaan material kemasan ramah lingkungan dalam strategi bisnis mereka sebagai bentuk tanggung jawab sosial korporasi (Firdausiyah et al., 2024, p. 1082; Fuqoha & Firmansyah, 2023; Ramadhani & Hermawan, 2025; Veronica & Irenita, 2025). Keberadaan *marketplace* tetap memberikan peluang besar bagi UMKM untuk memperluas jangkauan pasar tanpa harus memiliki toko fisik, sebab platform *tersebut* tidak sekadar berfungsi sebagai saluran penjualan, melainkan bertindak sebagai mitra strategis yang menyediakan layanan pendukung seperti manajemen inventaris dan sistem pembayaran (Saputri dkk., 2023, hlm. 70).

Shopee merupakan salah satu *marketplace* dengan jumlah pengguna dan penjual terbesar di Indonesia. Platform ini menyediakan fitur promosi, fitur iklan digital, serta *dashboard* analitik yang menampilkan data performa toko dan penjualan, yang sebenarnya dapat dimanfaatkan penjual untuk memahami perilaku konsumen dan merancang strategi yang tepat sasaran (Istiqomah et al., 2024, p. 11). Pada Q3 2024, pasar serum & *essence* mencapai Rp813 miliar, naik 38,97% dari tahun sebelumnya, dengan Shopee mendominasi pangsa pasar (Rahmadani dkk., 2025).

Pemilihan Shopee sebagai objek penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa Shopee merupakan *marketplace* dengan pangsa pasar terbesar di Indonesia,

yakni menguasai 63,5% *market share* pada kategori *Beauty & Care* berdasarkan data Kompas.co.id periode Februari 2024, jauh melampaui TikTok Shop (18,2%), Lazada (13,8%), Tokopedia (4,26%), dan Blibli (0,13%). Dominasi tersebut menjadikan Shopee platform yang paling representatif untuk mengkaji perilaku penjual sekaligus menyediakan populasi responden yang memadai bagi analisis SEM. Lebih lanjut, Shopee dilengkapi fitur berbasis data yang dapat diakses langsung oleh penjual, seperti statistik toko dan laporan performa penjualan, sehingga relevan untuk meneliti variabel *data-driven culture*, *data literacy skills*, dan *business analytics capabilities*. Ekosistem transaksinya yang dinamis pun menuntut penjual untuk senantiasa mengambil keputusan berbasis data, sehingga sejalan dengan fokus penelitian mengenai *decision-making performance*.

Tabel 1. 2 Market Share Platform E-Commerce Kategori Beauty & Care

No	Platform	Market Share (%)
1	Shopee	63,50%
2	TikTok Shop	18,20%
3	Lazada	13,80%
4	Tokopedia	4,26%
5	Blibli	0,13%

Sumber: Kompas.co.id, Februari 2026

Berdasarkan data dari Kompas.co.id, Shopee mendominasi kategori *beauty & care* dengan 63,5%, jauh meninggalkan TikTok Shop (18,2%), Lazada (13,8%), Tokopedia (4,26%), dan Blibli (0,13%). Data ini mengindikasikan bahwa pasar *beauty & care* di Indonesia masih terkonsentrasi pada satu pemain dominan, dengan TikTok Shop sebagai pesaing terdekat yang tumbuh signifikan sebagai platform *social commerce*. Dominasi yang timpang ini mencerminkan pergeseran preferensi konsumen ke arah platform yang mengintegrasikan belanja dengan konten hiburan,

gamifikasi kompleks dan *generative AI* yang melampaui sekadar rekomendasi produk, seperti *virtual try-on* berbasis realitas tertambah serta agen belanja cerdas yang memvalidasi keaslian produk. (Rabeet dkk., 2025; Tadiboyina dkk., 2025). Implementasi teknologi ini tidak hanya meningkatkan retensi pengguna, tetapi juga meredefinisi standar kepercayaan konsumen dalam ekosistem digital yang menuntut transparansi (Givan, 2024; Rizano & Salehudin, 2023). Sementara itu, platform seperti Lazada, Tokopedia, dan Blibli dengan pangsa pasar yang lebih menghadapi tekanan untuk mempertahankan eksistensinya (Gusti & da, 2023, p. 51; Lupiana & Andika Kusumajaya, 2021, p. 199).

Meningkatnya jumlah penjual di *marketplace* turut memperketat persaingan. Penjual tidak hanya bersaing dari sisi harga dan kualitas produk, tetapi juga strategi pemasaran, pengelolaan toko, dan kemampuan mengambil keputusan bisnis yang tepat. (Alamin dkk., 2023, hlm. 129; Kodir dkk., 2026). Pengambilan keputusan yang baik kini tidak lagi hanya bergantung pada intuisi atau pengalaman semata, melainkan semakin bergantung pada kemampuan memanfaatkan data aktivitas *marketplace* seperti data penjualan, jumlah pengunjung toko, tingkat konversi pembelian, dan efektivitas promosi. Data-data tersebut dapat menjadi sumber informasi yang sangat penting dalam menentukan strategi bisnis, sehingga *Data-Driven Decision Making* menjadi salah satu kompetensi penting bagi pelaku usaha di era digital karena memungkinkan optimasi investaris secara *real-time* dan respons yang lebih presisi terhadap volatilitas permintaan pasar (Wahyudi et al., 2022, p. 46).

Berdasarkan data Dinas Koperasi & UMKM Kota Bandung tahun 2025, terdapat 10.166 unit UMKM yang terbagi dalam beberapa sektor usaha.

Tabel 1. 3 Perkembangan Jumlah UMKM Kota Bandung per Sektor

No	Sektor Usaha	Jumlah Unit
1	Kuliner	4.157
2	<i>Fashion</i>	1.628
3	Lainnya	1.798
4	Jasa	1.032
5	Perdagangan	865
6	Kerajinan	686
Total		10.166

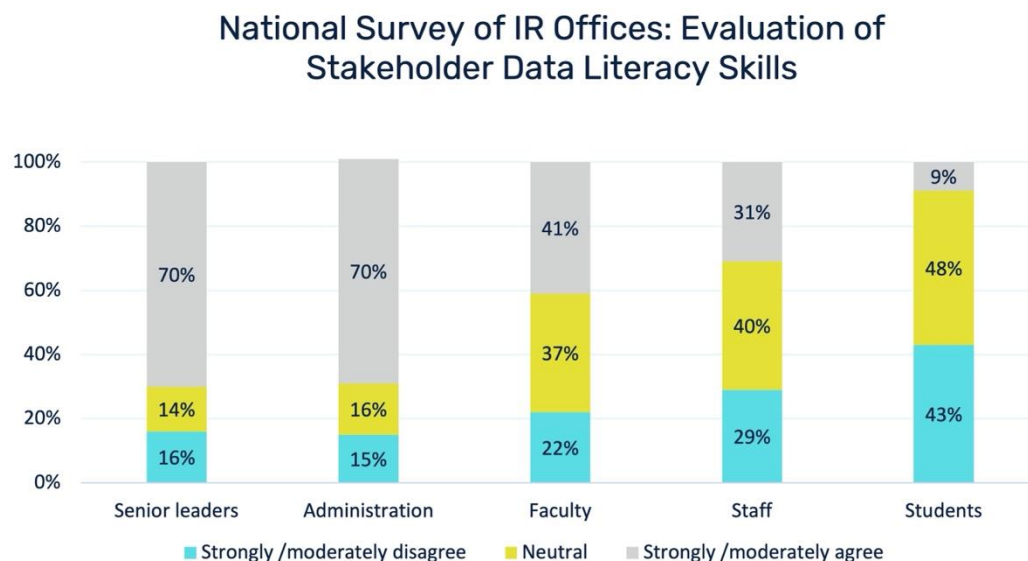
Sumber: Data Dinas Koperasi & UMKM Kota Bandung 2023, dikutip dalam Jurnal Al-Kharaj Vol.6 No.12 (2024).

Sektor kuliner menempati posisi tertinggi (4.157 unit), diikuti *fashion* (1.628 unit), lainnya (1.798 unit), jasa (1.032 unit), perdagangan sebanyak (865 unit), dan kerajinan (686 unit). Data ini menunjukkan bahwa sektor kuliner dan *fashion* merupakan dua sektor dengan jumlah unit UMKM terbanyak di Kota Bandung, yang mengindikasikan peran penting keduanya dalam struktur perekonomian UMKM kota tersebut. Khususnya sektor *fashion*, dengan 1.628 unit usaha menjadi sektor strategis kedua setelah kuliner, sehingga relevan untuk dikaji lebih lanjut dalam konteks penelitian ini.

Salah satu faktor yang mempengaruhi pemanfaatan data adalah *Data-Driven Culture*. yaitu budaya yang mendorong individu atau organisasi menjadikan data sebagai dasar utama pengambilan keputusan sehingga meningkatkan akurasi dan efektivitasnya. Namun transformasi ini kerap terbentur oleh hambatan budaya, di mana ketersediaan data saja tidak cukup tanpa adanya budaya demokratisasi yang mendorong partisipasi luas dalam proses analitik (Ogbuefi et al., 2022). Agilitas yang sejati lebih bergantung pada kemampuan organisasi beralih dari intuisi

berbasis hierarki tradisional menuju kerangka kerja eksperimentasi iteratif dan pembuatan makna kolektif (*collective sense-making*) untuk menavigasi ketidakpastian pasar yang dinamis (Akpe dkk., 2022; García-Vidal dkk., 2025). Dalam praktiknya, banyak pelaku UMKM masih mengandalkan intuisi, pengalaman pribadi, atau tren pasar tanpa analisis data secara mendalam, sehingga penerapan *Data-Driven Culture* pada pelaku usaha digital belum optimal. Kesenjangan ini sering berakar pada kurangnya literasi analitis serta persepsi bahwa perangkat analisis data merupakan instrumen yang terlalu kompleks bagi skala usaha mikro dan kecil, padahal kurangnya budaya berbasis data dapat menyebabkan keputusan bisnis menjadi kurang optimal dan berdampak pada kinerja bisnis secara keseluruhan (Huynh, 2025, p. 2513; Szukits & Móricz, 2024a, p. 2874).

Faktor penting berikutnya adalah *Data Literacy Skills*, yakni kemampuan membaca, memahami, menganalisis, serta menginterpretasikan data sebagai dasar pengambilan keputusan. Keterampilan ini menjadi jembatan krusial dalam mengubah data mentah menjadi wawasan strategis yang dapat ditindaklanjuti untuk meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan (Fattah dkk., 2026). Individu dengan tingkat literasi data yang tinggi akan lebih mampu memahami informasi yang terkandung dalam data serta mengubahnya menjadi *insight* yang bermanfaat bagi kegiatan bisnis.



Gambar 1. 2 Evaluation of Stakeholder Data Literacy Skills

Sumber: *Morrow, J. (2021)*

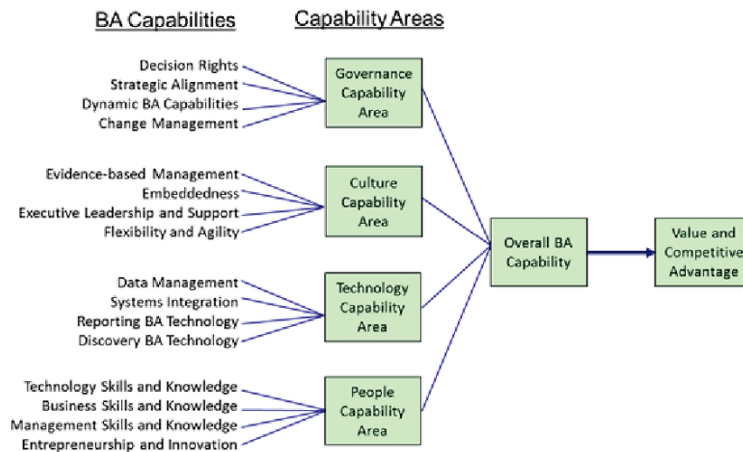
Literasi data adalah kemampuan membaca, mengolah, menganalisis, dan berkomunikasi dengan data. Wacana ini perlu bergeser dari fokus internal perusahaan menuju pembangunan ekosistem data kolaboratif lintas-platform yang memungkinkan agregasi wawasan untuk menghadapi tantangan sistemik, seperti disrupti rantai pasok dan fluktuasi ekonomi (García-Vidal dkk., 2025; Ogbuefi dkk., 2022). Dalam konteks *marketplace*, penjual sebenarnya memiliki akses terhadap data performa produk, kunjungan toko, perilaku konsumen, serta efektivitas promosi, namun keterbatasan *Data Literacy Skills* menyebabkan banyak penjual tidak mampu mengubah data yang tersedia menjadi informasi berguna, sehingga menghambat inovasi pemasaran yang adaptif terhadap perubahan selera konsumen. Namun, paradigma ini mulai bergeser dengan munculnya perangkat *augmented analytics* berbasis *low-code* dan *no-code* serta *generative AI* yang menurunkan ambang batas teknis, sehingga UMKM kini mampu mengotomatisasi

analisis perilaku konsumen dan mengoptimalkan operasional tanpa memerlukan pelatihan analitik yang mendalam (Dutta, 2025; Johnson dkk., 2024, hlm. 1927).

Secara empiris, tingkat literasi data *pada* pelaku usaha masih relatif rendah. Laporan *Qlik Data Literacy Survey* (2022) menunjukkan hanya sekitar 21% pekerja global yang merasa percaya diri dalam membaca dan menganalisis data (Fitri dkk., 2025). Di Indonesia, keterbatasan literasi data menjadi tantangan dalam transformasi digital, meski Shopee telah menyediakan data performa produk, pengunjung toko, tingkat konversi pembelian, performa iklan dan tren pencarian, tantangan utamanya terletak pada rendahnya kemampuan teknis mengolah informasi kompleks menjadi strategi pemasaran yang presisi (Priyandaru dkk., 2025).

Faktor berikutnya adalah *business analytics capabilities*, yaitu kemampuan individu atau organisasi menggunakan alat analisis, teknik analitik, dan teknologi informasi untuk mengolah data menjadi informasi bernilai bagi pengambilan keputusan. Kemampuan ini memungkinkan pelaku usaha mengidentifikasi pola penjualan, memprediksi permintaan pasar, mengevaluasi efektivitas strategi pemasaran yang telah dilakukan, serta memahami perilaku konsumen secara lebih presisi. Lebih dari itu, kedaulatan data menjadi krusial untuk memastikan pelaku usaha kecil tidak terjebak dalam ketergantungan teknologi, melainkan mampu memiliki kontrol atas aset digital mereka guna membangun ekosistem bisnis yang lebih resilien. Selain aspek teknis, model operasional UMKM ke depan sebaiknya mengadopsi kerangka *human-in-the-loop*, di mana kecerdasan buatan memperkuat bukan menggantikan intuisi manajerial, serta menjaga kedaulatan data melalui

inisiatif koperasi data (Azzahra & Ridzki, 2026; Bühler dkk., 2023; Joshi & Vaidya, 2024).



Gambar 1. 3 Initial Business Analytics Capability Framework.

Sumber: (Australasian Journal of Information Systems, 2021)

Gambar di atas menunjukkan *Business Analytics Capability Framework* (BACF) awal dengan 16 kemampuan yang dikelompokkan dalam empat area. kemampuan analitik yang lebih berkualitas menghasilkan nilai dan keunggulan kompetitif yang lebih tinggi karena berkontribusi pada efektivitas pemasaran melalui optimalisasi segmentasi pasar dan peningkatan loyalitas pelanggan (Zulkarnaini & Haholongan, 2025). Keempat area tersebut adalah:

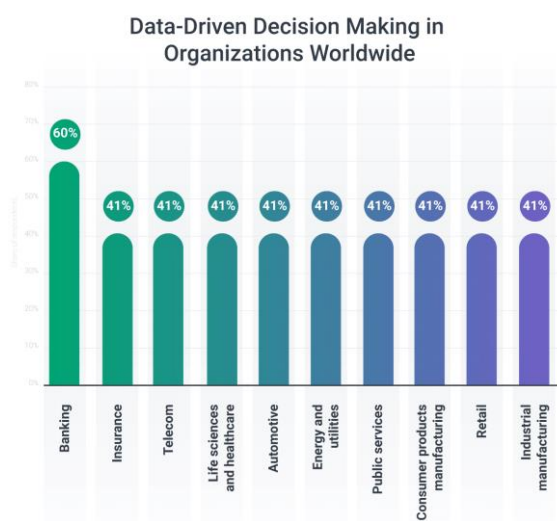
- a. Tata Kelola, yaitu mekanisme mengelola penggunaan sumber daya analitik serta menetapkan hak pengambilan keputusan dan akuntabilitas agar selaras inisiatif dengan tujuan organisasi.
- b. Budaya, yaitu norma, nilai, dan pola perilaku organisasi yang mengarah pada cara sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis, dan menyebarkan data.

- c. Pengguna (*user*), yaitu Individu yang menggunakan analitik bisnis sebagai bagian dari fungsi pekerjaan mereka.
- d. Teknologi, yaitu pengembangan dan penggunaan perangkat keras, perangkat lunak, dan data dalam aktivitas analitik bisnis.

Melalui tantangan teknis tersebut, pelaku UMKM kini berhadapan dengan realitas di mana platform marketplace bukan sekadar penyedia analitik, melainkan arsitek perilaku konsumen melalui algoritma yang secara sistematis membentuk pola belanja dan persepsi nilai pelanggan (Mattathil dkk., 2026). Meski Shopee menyediakan fitur analitik seperti *Shopee Business Insights* untuk membantu menganalisis tren penjualan, memahami perilaku konsumen, mengevaluasi promosi, dan memprediksi permintaan, pemanfaatannya belum maksimal karena tidak semua penjual memiliki kemampuan analisis yang memadai. Berdasarkan laporan Statista (2023), sebagian besar pelaku usaha kecil hanya memanfaatkan fitur dasar seperti *upload* produk dan transaksi penjualan, sementara fitur analitik jarang digunakan. Keterbatasan ini diperparah oleh kecenderungan pengelola UMKM mempertahankan metode operasional konvensional karena keterikatan pada sistem lama, sehingga adopsi analitik dipandang sebagai beban operasional daripada investasi strategis (Kallmuenzer dkk., 2025, hlm. 2032; Lackner, 2025). Kondisi ini menunjukkan bahwa *business analytics capabilities* pada pelaku usaha *marketplace* masih perlu ditingkatkan agar data yang tersedia dapat dimanfaatkan secara maksimal dalam pengambilan keputusan.

Keterbatasan dalam budaya berbasis data, literasi data, serta kemampuan analitik bisnis pada akhirnya berdampak pada *Decision-Making Performance*,

sejauh mana individu mampu membuat keputusan yang efektif, tepat, dan cepat berdasarkan informasi yang tersedia (Bar-Gill dkk., 2024). Dalam bisnis digital, keputusan penjual mempengaruhi strategi harga, pemilihan produk, promosi, dan pengelolaan stok, sehingga penguatan literasi digital dan kapabilitas manajerial menjadi esensial (Haryanti, 2021, p. 6; Mochklas et al., 2025, p. 217).



Gambar 1. 4 Data Driven Decision Making in Organization Worldwide

Sumber: (Softjourn.com, 2026)

Sebagian besar industri yang mengadopsi pengambilan keputusan berbasis data, keuangan, TI, dan penjualan berada di garis depan. Pengambilan keputusan berbasis data telah berkembang dari pilihan menjadi kebutuhan mutlak untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang tak terduga, sebab penerapan teori keputusan secara sistematis terbukti meningkatkan produktivitas dan daya tahan perusahaan (Kusumasari dkk., 2024). Dalam konteks UMKM di Indonesia, penguasaan atas variabel-variabel tersebut menjadi krusial untuk memitigasi risiko akibat fluktuasi permintaan dan ketatnya persaingan pasar yang dinamis. Namun dalam praktiknya, banyak penjual *marketplace* kesulitan dalam mengambil

keputusan tepat karena minimnya pemanfaatan data, sehingga muncul masalah seperti produk tidak laku, promosi tidak efektif, kesalahan penentuan harga, serta kesalahan menentukan produk yang diminati pasar (Sendjaja dkk., 2025). Hal ini menunjukkan bahwa kualitas *Decision-Making Performance* sebagian penjual masih perlu ditingkatkan, mengingat integrasi praktik manajemen yang selaras dengan pemanfaatan teknologi informasi terbukti berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja penjualan (Rosihana, 2026). Jika keputusan tidak didasarkan pada data yang baik, risiko kesalahan meningkat dan pelaku usaha rentan terhadap inefisiensi inventaris serta hilangnya peluang loyalitas pelanggan (Riyandini dkk., 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, *Data-Driven Culture* dan *Data Literacy Skills* berpotensi mempengaruhi *Decision-Making Performance* penjual di marketplace (Huynh, 2025, hlm. 2513). Namun hubungan itu kemungkinan tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui *Business Analytics Capabilities* yang berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani budaya berbasis data dan literasi data dengan kinerja pengambilan keputusan (Fattah dkk., 2025).

Penelitian mengenai hubungan antara budaya berbasis data, literasi data, kemampuan analitik bisnis, dan kinerja pengambilan keputusan masih relatif terbatas, khususnya pada konteks pelaku usaha di *marketplace*. Sebagian besar studi terdahulu dilakukan pada organisasi besar atau korporasi, sementara penjual *marketplace* jarang menjadi fokus. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat dilema strategis yang sering terabaikan, yaitu paradoks komoditisasi yang dipaksakan oleh arsitektur platform *marketplace*, sehingga keberhasilan transformasi digital tidak

hanya bergantung pada kapabilitas analitik internal, tetapi juga pada kemampuan menavigasi asimetri kekuatan dan dampak negatif dari ketergantungan platform (Fitz & Scheeg, 2026). Padahal penjual *marketplace* merupakan kelompok penting dalam ekosistem ekonomi digital, dan pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pengambilan keputusan mereka dapat memberikan kontribusi signifikan bagi pengembangan strategi bisnis digital serta peningkatan kompetensi pelaku usaha. Untuk memetakan posisi penelitian ini, peneliti mengkaji sejumlah penelitian terdahulu guna mengidentifikasi kesenjangan penelitian (*research gap*) yang mencakup keterbatasan literasi digital, keamanan data, serta hambatan regulasi (Andry dkk., 2025).

Tabel 1. 4 Identifikasi Research Gap

Judul	Penelitian (Tahun)	Faktor-faktor yang mempengaruhi DMP		
		+	-	Memediasi BAC
<i>The Interplay Between Business Analytics Capabilities and Decision-Making Performance in Indonesia's Public Sector</i>	Fattah et al. (2025)	+		✓
<i>Enhancing Decision-Making of Data-Driven Culture: A Vital Turning Point for the Success of Strategic Transformation in Public Sector</i>	Fattah et al. (2026)		x	✓
<i>Assessing the Influence of Business Intelligence and Analytics and Data-Driven Culture on Managerial Performance</i>	Hurbean et al. (2025)	+		✓
<i>The Effects of Analytics Capability and Sensing Capability on Operations Performance</i>	Wong & Ngai (2023)	✓		
<i>Role of Data Analytics in Organizational Decision Making</i>	Mouli & Alam (2024)	✓		
<i>Individual Data-Driven Mindset and Decision-Making Performance</i>	Huynh (2025)	+		
<i>Data Literacy Skills: Industry Perspectives and Professional Practice</i>	Pothier & Condon (2025)	✓		
<i>Analysis of the Influence of Digital Literacy and Digital Skills on Marketing Strategy of MSMEs in the Solo Raya Region</i>	Puro et al. (2022)	+		
<i>Data-Driven Decision Making: The Role of Data Analytics in Business Development</i>	Sonita et al. (2023)	✓		

Judul [–]	Penelitian (Tahun)	Faktor–faktor yang mempengaruhi DMP		
		+	-	Memediasi BAC
Implementasi Penggunaan <i>Data Analytics</i> untuk Mengoptimalkan Pengambilan Keputusan Bisnis di Era Digital	Prasetya et al. (2025)	✓		
<i>Role of Data Analytics in Business Decision Making</i>	Tiwari (2024)	✓		
<i>Data-Driven Decision Making and Its Impact on Organizational Performance in Saudi Enterprises</i>	Afieh & Hussin (2026)	✓		
<i>The Role of Change Management in Enhancing Data-Driven Decision Making</i>	Koilakonda & Gudala (2024)	✓		
<i>Towards Data-Driven Decision Making: The Role of Analytical Culture and Centralization Efforts</i>	Szukits & Móricz (2024)	+		
<i>Decision Making Performance of Business Data Analytical Capabilities: The Mediating Effect of Analytics Competency</i>	Fattah et al. (2023)	✓		✓
<i>Decision Making Performance of Business Analytics Capabilities: The Role of Big Data Literacy and Data Analytics Competency</i>	Ikhsan A. & Fattah (2024)	+		✓

Sumber : Data diolah oleh Penulis, 2026

Berdasarkan 16 penelitian yang dirangkum, hanya satu yang secara eksplisit menjadikan UMKM sebagai objek, yaitu Puro et al., (2022) di wilayah Solo Raya itu pun berfokus pada pengaruh *Digital Literacy* dan *Digital Skills* terhadap strategi pemasaran, bukan pada *Data-Driven Culture*, *Decision Making* atau *Business Analytics Capabilities*. Dengan demikian, objek UMKM, khususnya sektor *fashion*, konsisten kurang mendapat perhatian dalam kajian yang berkaitan dengan *Business Analytics Capabilities* dan *Decision-Making Performance*. Mayoritas studi mengarah pada organisasi besar, perusahaan multinasional, atau institusi pemerintahan yang memiliki sumber daya, dan infrastruktur analitik yang jauh lebih memadai (Gonçalves et al., 2024, p. 2588; Purba et al., 2021, p. 280).

Hampir seluruh penelitian menempatkan *Decision-Making Performance* baik dalam bentuk kualitas keputusan, efektivitas keputusan, maupun kinerja organisasi sebagai variabel dependen utama, menandakan konsistensi dan relevansinya untuk

diteliti dalam konteks UMKM. Sementara itu *Data Literacy* dan *Digital Literacy* muncul sebagai variabel pendukung yang mengindikasikan bahwa kemampuan individu memahami dan mengolah data menjadi fondasi penting sebelum data dapat dimanfaatkan secara optimal. Literasi digital berperan sebagai katalisator dalam adopsi inovasi teknologi yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing pelaku usaha secara menyeluruh (Arjang dkk., 2025). Secara rekapitulatif, organisasi skala besar dan sektor publik mendominasi hampir 60% penelitian, sedangkan sekitar 30% menggunakan pendekatan konseptual atau *literature review* tanpa sektor spesifik.

Berdasarkan pemetaan tersebut, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) yang signifikan pada tiga aspek. Variabel-variabel seperti *Data-Driven Culture*, *Business Analytics Capabilities*, dan *Decision-Making Performance* telah banyak diteliti pada organisasi besar dan sektor publik, tetapi belum banyak dieksplorasi pada UMKM, terutama sektor *fashion* yang memiliki karakteristik berbeda seperti keterbatasan sumber daya, infrastruktur teknologi sederhana, dan pengambilan keputusan yang masih intuitif. Mengingat sektor *fashion* merupakan sektor kedua terbesar di Kota Bandung (1.628 unit), namun belum ada penelitian yang secara spesifik menyasarnya dalam kaitan dengan *Data-Driven Decision Making* maupun *Business Analytics Capabilities*, penelitian ini relevan untuk mengisi kesenjangan tersebut sekaligus memperluas generalisasi model terdahulu (khususnya Fattah dkk.) ke konteks UMKM (Prihandono et al., 2024, p. 104).

Sebagian besar penelitian terdahulu menegaskan bahwa pemanfaatan data berperan penting dalam meningkatkan *Decision-Making Performance*, *Data-*

Driven Culture membentuk kebiasaan menjadikan data sebagai dasar strategi, *Data Literacy Skills* membantu memahami dan menafsirkan data, dan *Business Analytics Capabilities* mendukung pengolahan data menjadi informasi bernilai (Tamyiz et al., 2025). Namun hasilnya belum sepenuhnya konsisten beberapa menemukan pengaruh langsung *Data-Driven Culture* terhadap *Decision-Making Performance* dengan *Business Analytics Capabilities* sebagai variabel mediasi. Selain itu, penelitian terdahulu cenderung menguji hubungan antar variabel secara parsial tanpa mengintegrasikannya dalam satu model utuh, dan secara metodologis masih didominasi pendekatan kuantitatif (SEM/PLS-SEM) pada sektor publik atau organisasi umum, sehingga konteks penjual *marketplace* masih relatif terbatas khususnya dalam menggali peran modal sosial dan jejaring informal antarpelaku usaha sebagai mekanisme mitigasi strategis yang memungkinkan UMKM mengompensasi keterbatasan sumber daya serta menavigasi kompleksitas ketergantungan platform (Al-Masry et al., 2026; Priyono et al., 2020; Setini et al., 2025).

Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis bagaimana *Data-Driven Culture* dan *data literacy skills* mempengaruhi *Decision-Making Performance*, serta Bagaimana *Business Analytics Capabilities* berperan sebagai variabel mediasi, khususnya pada penjual di marketplace Shopee. Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh *Data-Driven Culture* dan *Data Literacy Skills* terhadap *Decision-Making Performance* dengan *Business Analytics***

***Capabilities* sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada Penjual di Marketplace Shopee)”.**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian

1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Belum optimalnya penerapan *Data-Driven Culture* pada penjual *marketplace*.

Meskipun Shopee menyediakan berbagai data analitik, masih banyak pelaku usaha yang belum menjadikan data sebagai dasar utama pengambilan keputusan. Banyak keputusan bisnis masih didasarkan pada intuisi, pengalaman pribadi, atau mengikuti strategi kompetitor tanpa melakukan analisis data yang mendalam.

2. Rendahnya tingkat *Data Literacy Skills* pada sebagian penjual di *marketplace*.

Banyak penjual belum memiliki kemampuan memadai dalam membaca, memahami, dan menginterpretasikan data yang tersedia pada *dashboard marketplace*, sehingga potensi pemanfaatan data untuk mendukung strategi bisnis belum dimanfaatkan secara optimal.

3. Belum optimalnya pemanfaatan fitur analitik bisnis yang disediakan oleh *marketplace*.

Shopee menyediakan fitur seperti data performa produk, data *traffic* pengunjung, serta data efektivitas promosi, namun tidak semua penjual memiliki kemampuan analitik bisnis yang memadai untuk memanfaatkan fitur tersebut secara maksimal.

4. Masih rendahnya *Business Analytics Capabilities* pada pelaku usaha *marketplace*. Keterbatasan kemampuan mengolah dan menganalisis data menyebabkan banyak penjual belum mampu menghasilkan *insight* bisnis yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja penjualan dan strategi pemasaran.
5. Belum optimalnya *Decision-Making Performance* pada penjual *marketplace*. Dalam persaingan yang semakin ketat, penjual dituntut mampu mengambil keputusan tepat terkait strategi harga, promosi, pemilihan produk, serta pengelolaan stok, namun keterbatasan pemanfaatan data dan analitik bisnis membuat kualitas pengambilan keputusan menjadi kurang optimal.
6. Masih terbatasnya penelitian yang mengkaji hubungan antara *Data-Driven Culture*, *Data Literacy Skills*, dan *Business Analytics Capabilities* terhadap *Decision-Making Performance* pada konteks pelaku usaha *marketplace*. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan pada perusahaan besar atau organisasi korporasi.
7. Belum banyak penelitian yang menguji peran *Business Analytics Capabilities* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Data-Driven Culture* dan *Data Literacy Skills* terhadap *Decision-Making Performance* pada pelaku usaha *marketplace*.

1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi *Data-Driven Culture*, *Data Literacy Skills*, *Business Analytics Capabilities*, dan *Decision-Making Performance* pada penjual di marketplace Shopee
2. Bagaimana pengaruh *Data-Driven Culture* terhadap *Business Analytics Capabilities* pada penjual di marketplace Shopee?
3. Bagaimana pengaruh *Data Literacy Skills* terhadap *Business Analytics Capabilities* pada penjual di marketplace Shopee?
4. Bagaimana pengaruh *Data-Driven Culture* terhadap *Decision-Making Performance* pada penjual di marketplace Shopee?
5. Bagaimana pengaruh *Data Literacy Skills* terhadap *Decision-Making Performance* pada penjual di marketplace Shopee?
6. Bagaimana pengaruh *Business Analytics Capabilities* terhadap *Decision-Making Performance* pada penjual di marketplace Shopee?
7. Apakah *Business Analytics Capabilities* mampu memediasi pengaruh *Data-Driven Culture* terhadap *Decision-Making Performance* pada penjual di marketplace Shopee?
8. Apakah *Business Analytics Capabilities* mampu memediasi pengaruh *Data Literacy Skills* terhadap *Decision-Making Performance* pada penjual di marketplace Shopee?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis :

1. Kondisi *Data-Driven Culture*, *Data Literacy Skills*, *Business Analytics Capabilities*, dan *Decision-Making Performance* pada penjual di marketplace Shopee.
2. Pengaruh *Data-Driven Culture* terhadap *Business Analytics Capabilities* pada penjual di marketplace Shopee.
3. Pengaruh *Data Literacy Skills* terhadap *Business Analytics Capabilities* pada penjual di marketplace Shopee.
4. Pengaruh *Data-Driven Culture* terhadap *Decision-Making Performance* pada penjual di marketplace Shopee.
5. Pengaruh *Data Literacy Skills* terhadap *Decision-Making Performance* pada penjual di marketplace Shopee.
6. Pengaruh *Business Analytics Capabilities* terhadap *Decision-Making Performance* pada penjual di marketplace Shopee.
7. Peran *Business Analytics Capabilities* dalam memediasi pengaruh *Data-Driven Culture* terhadap *Decision-Making Performance* pada penjual di marketplace Shopee.
8. Peran *Business Analytics Capabilities* dalam memediasi pengaruh *Data Literacy Skills* terhadap *decision-making performance* pada penjual di marketplace Shopee.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen bisnis

digital, sistem informasi, dan *business analytics*., dengan memperkaya kajian mengenai hubungan antara *Data-Driven Culture*, *Data Literacy Skills*, *Business Analytics Capabilities*, dan *Decision-Making Performance* dalam pemanfaatan data pada bisnis digital.

Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pemanfaatan data dan analitik bisnis dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan pada organisasi maupun pelaku usaha digital. Hasil penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan model yang mengkaji peran *Business Analytics Capabilities* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya berbasis data dan literasi data terhadap kinerja pengambilan keputusan.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memperluas pemahaman akademik mengenai pentingnya budaya berbasis data dan literasi data dalam meningkatkan kemampuan analitik bisnis serta kualitas pengambilan keputusan dalam era ekonomi digital.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak sebagai berikut:

1. Bagi Penjual di Marketplace Shopee

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai pentingnya penerapan *Data-Driven Culture*, peningkatan *Data Literacy Skills*, serta pemanfaatan *Business Analytics Capabilities* untuk meningkatkan kualitas

pengambilan keputusan bisnis sehingga mampu meningkatkan kinerja penjualan dan daya saing di *marketplace*.

2. Bagi Pelaku UMKM Digital

Penelitian ini dapat memberikan wawasan mengenai pentingnya kemampuan memahami data dan memanfaatkan analitik dalam menentukan strategi usaha yang lebih efektif.

3. Bagi Platform *Marketplace*

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi platform *marketplace* seperti Shopee dalam mengembangkan fitur analitik bisnis, edukasi digital, serta program peningkatan literasi data bagi penjual agar mereka dapat memanfaatkan data secara lebih optimal dalam menjalankan bisnis.

4. Bagi Konsumen

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman kepada konsumen mengenai pentingnya pemanfaatan data dan informasi dalam bertransaksi di *marketplace*. Dengan meningkatnya penerapan *Data-Driven Decision Making* oleh pelaku usaha, konsumen dapat memperoleh pengalaman berbelanja yang lebih baik.

5. Bagi Regulator

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi regulator dalam menyusun kebijakan yang mendukung ekosistem bisnis digital yang sehat dan berkelanjutan.

6. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik terkait *Data-Driven Decision Making*, *Data Literacy*, *Business Analytics*, serta pengambilan keputusan dalam bisnis digital, khususnya pada konteks pelaku usaha di *marketplace*.