

## Digital Empowerment: Efektivitas Program PENA bagi UMKM Perempuan di Semarang

Via Amalia, Rusdarti, Inaya Sari Melati, Lola Kurnia Pitaloka\*

Universitas Negeri Semarang  
Jl. Raya Sekaran, Gunung Pati, Semarang

### Jurnal Riptek

Volume 19 No. 2 (117 – 128)

Tersedia online di:

<http://ripteك.semarangkota.go.id>

### Info Artikel:

Diterima: 24 Juni 2025

Disetujui: 26 Desember 2025

Tersedia online: 31 Desember 2025

### Kata Kunci:

Digitalisasi, Program PENA, UMKM Perempuan

### Korespondensi penulis:

\*[via.amalia@mail.unnes.ac.id](mailto:via.amalia@mail.unnes.ac.id)

**Abstract.** *his study examines the impact of the PENA Program on the digitalization of women-led MSMEs in Semarang City and its implications for empowerment and business sustainability. Using a qualitative approach with thematic analysis as the main method, data were gathered through in-depth interviews with eleven female MSME entrepreneurs participating in the PENA Program.*

*Results show that around 73% of respondents experienced significant improvements in digital adoption, particularly in e-commerce, digital payment, and social media marketing. Three main themes emerged: (1) enhanced digital capabilities through structured mentoring, (2) empowerment through increased visibility and self-confidence, and (3) persistent challenges such as time constraints and limited infrastructure. The PENA Program effectively facilitates access to digital tools and skills development, though adaptation varies depending on digital literacy and social support.*

*Digitalization strengthens women's empowerment by enabling participants to expand markets, manage online sales efficiently, and build entrepreneurial confidence. However, dual gender roles and uneven access to technology remain barriers. The study concludes that improving digital literacy and providing adaptive mentoring are crucial to advancing women-led MSME digital transformation, offering insights for inclusive and sustainable empowerment policies.*

Cara mengutip:

Amalia, Via. 2025. Dampak Program PENA terhadap Digitalisasi UMKM Perempuan di Semarang. Vol. 19 (2) 117 - 128. <http://ripteك.semarangkota.go.id>

### Pendahuluan

Di era globalisasi dan Revolusi Industri 4.0, transformasi digital menjadi faktor utama yang memengaruhi keberlangsungan dan daya saing usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). UMKM yang dikelola perempuan memiliki peran strategis dalam perekonomian Indonesia, karena berkontribusi signifikan terhadap penyerapan tenaga kerja dan pertumbuhan ekonomi lokal (Purba, Sitorus, & Ompusunggu, 2025). Berdasarkan data terbaru dari (Indonesia Ministry of Communications and Information, 2023) sekitar 64,5% UMKM nasional dipimpin oleh perempuan yang jumlahnya mencapai sekitar 37 juta unit usaha. Namun, meskipun peran strategis UMKM perempuan sangat signifikan, mereka masih menghadapi beragam tantangan dalam memanfaatkan teknologi digital sebagai alat untuk memperluas akses pasar, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat keberlanjutan usaha mereka (Helmi, Setyadi, Wedadjati, Muh. Asriadi, & Yahya, 2025).

Kendala utama yang dihadapi oleh UMKM perempuan antara lain rendahnya literasi digital, keterbatasan akses terhadap infrastruktur teknologi,

keterbatasan modal, dan ketidakseimbangan antara tanggung jawab domestik dengan aktivitas bisnis yang dijalani (Al-Boinin, Vatanasakdakul, & Zaghouni, 2025). Faktor-faktor ini menjadi hambatan serius yang menghalangi pemanfaatan teknologi digital secara optimal oleh pelaku usaha perempuan, terutama di daerah perkotaan menengah seperti Kota Semarang (Sari, P., & Wulandari, 2022). Pada tingkat global, kesenjangan digital gender juga menjadi perhatian penting karena dapat memperburuk ketimpangan sosial dan ekonomi. Menurut (World Economic Forum, 2023) menggarisbawahi bahwa pemberdayaan perempuan melalui digitalisasi merupakan salah satu kunci mencapai pembangunan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan.

Sebagai respons, Kementerian Sosial meluncurkan **Program Pahlawan Ekonomi Nusantara (PENA)**, yang memberikan pelatihan kewirausahaan, pendampingan usaha, dan bantuan modal bagi kelompok rentan. Hingga 2024, lebih dari **25.000 Keluarga Penerima Manfaat (KPM)** telah tersertifikasi sebagai wirausahawan mandiri (Kementerian Sosial, 2024). Namun, evaluasi

terhadap dampak PENA dalam mendorong digitalisasi UMKM perempuan masih terbatas, khususnya terkait kontribusinya pada pemberdayaan ekonomi dan keberlanjutan usaha.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa digitalisasi dapat meningkatkan efisiensi, skala usaha, dan daya saing UMKM perempuan (Nair, 2023; (Gagliardi & Novelli, 2025) tetapi sebagian besar bersifat umum dan jarang meneliti peran program pemerintah dalam mendorong transformasi digital secara spesifik.

Kesenjangan penelitian tersebut menjadi landasan bagi penelitian ini untuk menggali lebih jauh bagaimana Program PENA berkontribusi dalam mendorong digitalisasi UMKM perempuan di Kota Semarang. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami pengalaman para pelaku UMKM perempuan dalam mengadopsi teknologi digital, kendala yang mereka hadapi, serta bentuk dukungan yang mereka terima melalui program PENA. Penelitian ini tidak hanya memfokuskan pada aspek digitalisasi semata, tetapi juga mengkaji bagaimana transformasi digital tersebut mendukung ekonomi inklusif dan berkelanjutan, sesuai dengan semangat Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs). Fokus utama diarahkan pada tiga tujuan SDGs, yaitu tujuan 5 tentang Kesetaraan Gender, tujuan 8 tentang Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi, serta tujuan 9 yang berkaitan dengan Inovasi dan Infrastruktur.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi dampak program PENA dalam proses digitalisasi UMKM perempuan di Semarang dan bagaimana digitalisasi ini berkontribusi pada penciptaan ekonomi yang inklusif serta berkelanjutan. Penelitian juga bertujuan untuk mengidentifikasi hambatan utama yang dialami para pelaku usaha perempuan dalam mengimplementasikan teknologi digital dan sejauh mana pendampingan dari program PENA mampu mengatasi hambatan tersebut. Selain itu, penelitian ini berusaha memahami persepsi pelaku UMKM terhadap manfaat digitalisasi dan bagaimana hal ini memengaruhi kinerja usaha mereka. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memberikan pemahaman yang lebih dalam dan komprehensif tentang dinamika di lapangan yang tidak mudah diungkap melalui data kuantitatif.

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur pemberdayaan ekonomi perempuan dan digitalisasi UMKM, khususnya dalam konteks intervensi pemerintah di negara berkembang seperti Indonesia. Hasil penelitian ini akan melengkapi studi-studi sebelumnya yang banyak berfokus pada aspek teknologi digital dan kewirausahaan secara umum

tanpa mengaitkan secara langsung peran program pemberdayaan sosial seperti PENA. Penelitian ini juga berpotensi memberikan model konseptual tentang bagaimana program pemerintah dapat secara efektif mendukung digitalisasi UMKM perempuan, yang selanjutnya dapat dijadikan acuan dalam pengembangan kebijakan dan program serupa di daerah lain.

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi penting bagi perancang kebijakan dan pelaksana program pemberdayaan ekonomi di Indonesia. Temuan yang diperoleh dapat menjadi dasar bagi perbaikan dan penyusunan strategi program PENA agar lebih responsif terhadap kebutuhan digitalisasi UMKM perempuan. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi lembaga terkait dalam memperkuat kapasitas pelaku UMKM perempuan, baik melalui peningkatan literasi digital maupun penyediaan infrastruktur dan akses teknologi yang memadai. Dengan demikian, program-program pemberdayaan ekonomi di masa depan dapat lebih tepat sasaran dan berdampak signifikan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan.

Dari sudut pandang pembangunan berkelanjutan, penelitian ini juga menyoroti bagaimana digitalisasi UMKM perempuan tidak hanya memperkuat ekonomi mereka secara individual tetapi juga memberikan kontribusi pada pengentasan kemiskinan dan pemerataan kesejahteraan di masyarakat. Sejalan dengan prinsip SDGs, digitalisasi UMKM perempuan diharapkan dapat meningkatkan partisipasi perempuan dalam ekonomi formal dan memperkuat posisi mereka dalam rantai nilai ekonomi yang lebih luas. Hal ini sejalan dengan rekomendasi dari (Morte-Nadal & Esteban-Navarro, 2025) yang menegaskan pentingnya inklusi digital untuk mengatasi ketimpangan gender dan mendorong pembangunan ekonomi yang adil dan berkelanjutan.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana Program PENA mendorong digitalisasi UMKM perempuan di Semarang, mengidentifikasi kendala utama dalam proses adopsi digital, dan menilai kontribusi digitalisasi terhadap pemberdayaan ekonomi inklusif dan berkelanjutan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada eksplorasi model pemberdayaan berbasis intervensi pemerintah yang mengkaji interaksi antara mentoring, dukungan sosial, dan pengembangan kapabilitas digital pelaku UMKM perempuan. Pendekatan ini memberikan wawasan empiris yang kontekstual tentang dinamika pemberdayaan digital di tingkat lokal, yang relevan untuk pengembangan

kebijakan UMKM yang lebih inklusif dan adaptif di Indonesia.

## Tinjauan Pustaka

### Program PENA dan Strategi Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Rentan

Program Pahlawan Ekonomi Nusantara (PENA) merupakan inisiatif Kementerian Sosial RI untuk memberdayakan masyarakat rentan, termasuk perempuan pelaku UMKM. Program ini menyediakan bantuan modal, pelatihan kewirausahaan, pendampingan usaha, serta akses pemasaran digital dan literasi keuangan (Kementerian Sosial Republik Indonesia, 2024).

Hingga 2024, PENA telah berhasil menggradiasi lebih dari 21.000 KPM yang tidak lagi bergantung pada bantuan sosial. Strategi PENA menekankan perubahan pola pikir dari penerima bantuan menjadi pelaku usaha mandiri, serta pengembangan kapasitas individu dan komunitas. Program ini juga menjangkau kelompok rentan lain melalui pelatihan berbasis potensi lokal (Hudang, 2024) (Via Amalia, Eriyani, 2025).

Beberapa studi menunjukkan efektivitas intervensi pemberdayaan berbasis pelatihan dan pendampingan, namun penelitian lain menyoroti hambatan implementasi, seperti keterbatasan literasi digital dan dukungan sosial yang tidak merata (Al-Boinin et al., 2025). Dengan demikian, evaluasi dampak PENA pada digitalisasi UMKM perempuan masih terbatas, terutama dalam konteks pemberdayaan ekonomi inklusif dan berkelanjutan.

### Teori pemberdayaan perempuan

Teori pemberdayaan perempuan menekankan peningkatan kapasitas individu dan kolektif untuk mengendalikan hidup, mengambil keputusan strategis, dan mengakses sumber daya guna mencapai kesejahteraan ekonomi dan sosial (Nair, 2023). Tiga dimensi utama pemberdayaan adalah: sumber daya, agen, dan pencapaian. (Dewi, Wahyuni, & Mayasari, 2022). Studi internasional menunjukkan bahwa pemberdayaan ekonomi perempuan meningkatkan partisipasi kerja, pengambilan keputusan, dan kesejahteraan keluarga (Smits, Stanley J; Bowden, 2025). Di Indonesia, pelatihan kewirausahaan, akses keuangan, dan dukungan sosial terbukti krusial, meskipun hambatan budaya dan modal tetap ada, (Arwani, A., Rismawati, S. D., Ma'shum, H., Mustakim, Z., & Devy, 2023).

Sintesis literatur menunjukkan bahwa intervensi pemerintah, seperti PENA, menjadi model efektif untuk pemberdayaan digital UMKM perempuan karena mengintegrasikan modal,

pelatihan, mentoring, dan teknologi digital (Alom et al., 2025). Namun, studi sebelumnya belum banyak mengkaji hubungan langsung antara program pemberdayaan, digitalisasi, dan dampak pada ekonomi inklusif, sehingga terdapat gap konseptual yang menjadi fokus penelitian ini.

### Digitalisasi UMKM: Peluang dan Tantangan Bagi Perempuan Pelaku Usaha Kecil

Digitalisasi dapat meningkatkan daya saing UMKM perempuan dengan memperluas akses pasar, meningkatkan efisiensi, dan memperkuat jejaring bisnis (Helmi et al., 2025). Di Indonesia, media sosial seperti WhatsApp dan Instagram terbukti efektif untuk pemasaran (Widagdo & Sa'diyah, 2023). Namun, keterbatasan literasi digital, infrastruktur, dan biaya perangkat menjadi hambatan signifikan (Alfarizi, Widiastuti, & Ngatindriatun, 2024). Studi internasional mendukung temuan ini, tetapi beberapa penelitian juga menyoroti bahwa digitalisasi tanpa pendampingan dan pelatihan sering tidak efektif dalam mendorong keberlanjutan usaha.

### Ekonomi inklusif dan berkelanjutan dalam kerangka SDGs

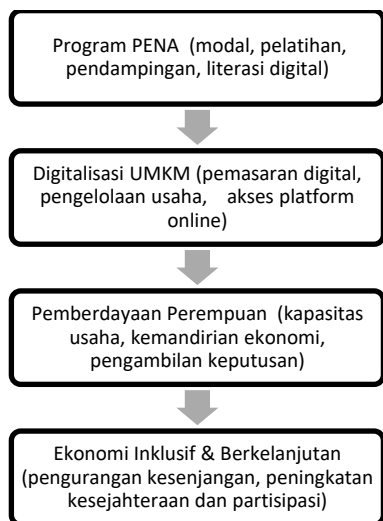
Ekonomi inklusif menekankan partisipasi aktif seluruh lapisan masyarakat, khususnya kelompok rentan, agar menjadi subjek pembangunan (Rana & Singh, 2025). Pendekatan ini sejalan dengan ekonomi berkelanjutan yang menggabungkan pertumbuhan ekonomi, keadilan sosial, dan perlindungan lingkungan (Destrian, 2024). Pemberdayaan ekonomi perempuan terbukti meningkatkan pengurangan kemiskinan, ketahanan ekonomi komunitas, dan pencapaian SDGs, terutama tujuan 5 (kesetaraan gender), 8 (pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi), dan 10 (pengurangan kesenjangan) (Destrian, 2024) (Qiu, 2022).

Berdasarkan uraian di atas, Program PENA berperan sebagai intervensi strategis yang menyediakan akses modal, pelatihan, dan pendampingan untuk mendorong digitalisasi UMKM perempuan. Peningkatan digitalisasi ini memperluas akses pasar dan meningkatkan kapasitas usaha, yang pada gilirannya memperkuat pemberdayaan ekonomi perempuan.

Selanjutnya, pemberdayaan ekonomi perempuan berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan dan kemandirian ekonomi, sehingga mendukung terwujudnya ekonomi inklusif dan berkelanjutan.

### Kerangka konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini didasarkan pada keterkaitan antara program pemberdayaan (Program PENA), digitalisasi UMKM perempuan, dan ekonomi inklusif dan berkelanjutan dalam kerangka Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs). Berikut Gambar yang menjelaskan kerangka konseptual penelitian ini:



**Gambar 1.** Kerangka Konseptual Dampak Program PENA terhadap Digitalisasi UMKM Perempuan Menuju Ekonomi Inklusif dan Berkelanjutan

Program PENA dirancang sebagai intervensi pemberdayaan yang menyediakan bantuan modal, pelatihan kewirausahaan, dan pendampingan berkelanjutan bagi UMKM perempuan. Melalui mekanisme ini, PENA tidak hanya meningkatkan kapasitas usaha, tetapi juga mendorong pemanfaatan teknologi digital, seperti pemasaran digital, pengelolaan keuangan berbasis aplikasi, serta akses ke platform e-commerce.

Peningkatan digitalisasi UMKM perempuan diharapkan mampu memperluas jangkauan pasar, meningkatkan efisiensi produksi, serta memperbaiki pengelolaan usaha. Digitalisasi ini kemudian memperkuat pemberdayaan perempuan, karena memberi ruang lebih besar bagi pengambilan keputusan ekonomi, peningkatan pendapatan, dan kemandirian usaha.

Selanjutnya, pemberdayaan ekonomi perempuan berkontribusi pada terwujudnya ekonomi inklusif dan berkelanjutan melalui pengurangan ketimpangan sosial, peningkatan kesejahteraan keluarga, serta perluasan partisipasi dalam pembangunan lokal.

Dengan demikian, arah hubungan antarvariabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Program PENA → Digitalisasi UMKM Perempuan  
Program PENA meningkatkan digitalisasi

melalui pelatihan, pendampingan, literasi keuangan, dan akses pemasaran.

2. Digitalisasi UMKM Perempuan → Pemberdayaan Perempuan  
Digitalisasi memperluas peluang usaha, meningkatkan kapasitas, dan memperkuat posisi perempuan dalam pengambilan keputusan.

3. Pemberdayaan Perempuan → Ekonomi Inklusif dan Berkelanjutan  
Pemberdayaan ekonomi mendorong peningkatan pendapatan, kemandirian, dan pengurangan ketimpangan, sehingga mendukung terwujudnya ekonomi inklusif.

## Metodologi Penelitian

### Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami secara mendalam proses pemberdayaan perempuan melalui Program *Pahlawan Ekonomi Nusantara (PENA)* dalam konteks digitalisasi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Kota Semarang. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti menggali makna, pengalaman, dan perspektif pelaku usaha perempuan secara kontekstual dan holistik tanpa manipulasi variabel (Sandelowski, 2021).

Desain deskriptif berfokus pada “apa” dan “bagaimana” fenomena terjadi, sehingga sesuai untuk mengungkap dinamika sosial dan proses pemberdayaan berbasis program pemerintah (Bradshaw, C., Atkinson, S., & Doody, 2021).

### Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Kota Semarang, Jawa Tengah, yang menjadi salah satu wilayah sasaran Program PENA dan memiliki perkembangan pesat dalam digitalisasi UMKM. Lokasi ini dipilih karena terdapat banyak perempuan pelaku usaha dari kelompok rentan yang aktif dalam kegiatan ekonomi digital. Penelitian berlangsung selama Maret–Juni 2025, mencakup koordinasi dengan Dinas Sosial, pendamping PKH, wawancara, observasi lapangan, serta pengumpulan dokumen program.

### Informan dan Teknik Pemilihan

Informan penelitian ini ditentukan dengan purposive sampling, yakni pemilihan berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Creswell, J. W., & Poth, 2022). Kriteria informan meliputi:

1. Perempuan pelaku UMKM penerima manfaat aktif Program PENA, yaitu peserta yang telah mengikuti pelatihan, menerima bantuan modal, dan menjalankan usaha minimal selama enam bulan.

2. Pendamping Program Keluarga Harapan (PKH) dan Koordinator PPKH Kota Semarang yang terlibat langsung dalam pelaksanaan program.

Sebanyak 12 informan utama diwawancarai, terdiri dari 10 perempuan pelaku UMKM, 3 pendamping PKH, dan 1 koordinator kota. Jumlah ini dinilai memadai untuk mencapai *data saturation*.

### Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui tiga teknik utama. Pertama, wawancara mendalam semi-terstruktur dilakukan dengan informan utama untuk mengeksplorasi persepsi, pengalaman, serta perubahan perilaku mereka dalam mengadopsi digitalisasi pasca-program (Rubin, H. J., & Rubin, 2021). Kedua, observasi partisipatif dilakukan selama pelatihan dan kegiatan usaha untuk memperoleh gambaran langsung mengenai penggunaan teknologi serta interaksi sosial antar peserta (Saldaña, 2021). Ketiga, dokumentasi dikumpulkan berupa laporan kegiatan, modul pelatihan, dan materi promosi digital yang dihasilkan oleh UMKM. (Creswell, J. W., & Poth, 2022). Untuk meningkatkan kredibilitas temuan penelitian, dilakukan triangulasi sumber dan metode.

### Teknik Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini dilakukan menggunakan analisis tematik (Braun, V., & Clarke, 2021) dengan bantuan NVivo 12 Plus untuk mempermudah proses pengkodean dan kategorisasi data. Proses analisis yang dilakukan mencakup beberapa tahap seperti melakukan transkripsi hasil wawancara dan observasi lapangan. Kemudian melakukan open coding untuk mengidentifikasi unit makna yang relevan dengan dampak digitalisasi. Selanjutnya melakukan axial coding untuk mengelompokkan kode menjadi kategori seperti adaptasi teknologi, perubahan perilaku, dan dukungan pendampingan. Kemudian melakukan penyusunan tema utama, seperti “transformasi digital”, “tantangan adopsi”, dan “penguatan kapasitas perempuan”. Dilanjutkan dengan interpretasi dan verifikasi, untuk menghubungkan temuan dengan teori pemberdayaan dan literatur relevan. Alur analisis dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Alur analisis data

### Validitas Data

Dalam penelitian ini untuk menjamin validitas data digunakan beberapa strategi triangulasi mulai dari triangulasi sumber, teknik, dan waktu (Creswell, J. W., & Poth, 2021). Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai informan, seperti peserta Program PENA, pendamping PKH, Koordinator PPKH Kota Semarang. Triangulasi teknik mencakup penggunaan berbagai metode pengumpulan data seperti wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi. Sementara triangulasi waktu dilakukan dengan pengumpulan data dalam beberapa tahap untuk menguji konsistensi informasi.

Selain itu, dilakukan member checking untuk memastikan kesesuaian interpretasi dengan pengalaman informan, *peer debriefing* dengan sejawat guna menghindari bias, serta *audit trail* berupa dokumentasi proses penelitian untuk menjamin *dependability* dan *confirmability* (Yin, 2023)

### Hasil Penelitian

#### Analisis Data menggunakan NVivo 12 Plus

Untuk memperkuat analisis tematik, seluruh transkrip wawancara diolah menggunakan NVivo 12 Plus. Hasil olahan perangkat ini memberikan dukungan kuantitatif berupa frekuensi kata, cakupan coding, hubungan antar tema, serta visualisasi distribusi konsep. Berikut rangkuman hasil analisis NVivo

#### 1. Word Frequency Query

Hasil *word frequency* dari seluruh transkrip wawancara menunjukkan kata-kata yang paling sering muncul berkaitan dengan proses digitalisasi. Sepuluh kata dengan frekuensi tertinggi ditampilkan pada Tabel berikut:

**Tabel 1.** Hasil Word Frequency Transkrip Wawancara

Kata	Frekuensi	Persentase (%)
<i>usaha</i>	143	6,8%
<i>digital</i>	127	6,1%
<i>pelatihan</i>	118	5,6%
<i>pendampingan</i>	97	4,8%
<i>WhatsApp</i>	81	3,9%
<i>QRIS</i>	74	3,5%
<i>promosi</i>	66	3,1%
<i>penjualan</i>	52	2,4%
<i>keluarga</i>	49	2,2%
<i>belajar</i>	46	2,1%

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Hasil diatas menunjukkan bahwa tema-tema seperti digitalisasi, pelatihan, dan pendampingan merupakan isu dominan yang dibicarakan informan, sejalan dengan fokus penelitian. Visualisasi *word cloud* yang dihasilkan NVivo menguatkan temuan tersebut dengan menampilkan klaster kata terkait proses digitalisasi seperti *WhatsApp*, *QRIS*, *promosi*, dan *konten*.

## 2. Coding Coverage pada Tema Utama

NVivo juga bisa memberikan informasi mengenai persentase *coding coverage*, yakni proporsi data yang dikodekan dalam setiap tema utama. Hasilnya ditampilkan pada tabel berikut:

**Tabel 2.** Coding Coverage Tema Utama

Tema Utama	Coding References	Coverage (%)
Digitalisasi UMKM	214	32,5%
Pendampingan PENA	167	25,1%
Perubahan Pola Usaha	138	19,4%
Pemberdayaan Perempuan	124	18,2%
Tantangan Adopsi Digital	116	14,9%

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan hasil tabel diatas tingginya coverage pada tema *digitalisasi UMKM* dan *pendampingan PENA* menunjukkan bahwa kedua

aspek tersebut merupakan fokus utama dan paling konsisten dalam narasi informan.

## 3. Matrix Coding Query

Untuk melihat hubungan antara informan dengan tema utama, digunakan *matrix coding query*. Tabel berikut menunjukkan intensitas penyebutan tema “Digitalisasi UMKM” oleh para informan:

**Tabel 3.** Matrix Coding Query

Informan	Jumlah Referensi	Tingkat Adopsi Digital
I	32	Menengah–Lanjut
ES	27	Menengah
N	23	Menengah
R	19	Pemula–Menengah
R	18	Pemula
Lainnya	8–15	Pemula

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel diatas matrix tersebut memperlihatkan pola bahwa:

- Informan dengan adopsi digital lebih tinggi (I, E, N) memiliki referensi coding lebih banyak, menandakan keterlibatan aktif dalam praktik digital.
- Informan pemula menunjukkan referensi yang lebih sedikit, konsisten dengan variasi tingkat literasi digital

## 4. Cluster Analysis (Similarity Chart)

Hasil *cluster analysis* menunjukkan kedekatan antar konsep berdasarkan kemunculannya dalam wawancara. Terdapat tiga kluster utama:

- Kluster Praktik Digital  
Digitalisasi – QRIS – WhatsApp – Promosi
- Kluster Penguatan Kapasitas  
Pendampingan – Pelatihan – Belajar – Motivasi
- Kluster Transformasi Sosial–Psikologis  
Pemberdayaan – Keberanian – Pengambilan Keputusan

Hasil diatas menunjukkan bahwa digitalisasi tidak berdiri sendiri, melainkan terhubung erat dengan proses pendampingan dan pemberdayaan perempuan pelaku usaha.

## Profil Responden

Penelitian ini melibatkan sebelas responden perempuan pelaku UMKM di Kota Semarang yang menjadi penerima manfaat Program PENA. Untuk

mempermudah pemahaman, profil responden diringkaskan dalam **Tabel 4** berikut:

No	Nama	Usia (th)	Jenis Usaha	Tingkat Adopsi Digital	Catatan Singkat
1	S	45	Jajanan pasar & katering	Pemula	Mulai promosi via WhatsApp, antusias namun bertahap
2	R	45	Jahit & payet	Pemula-Menengah	Belajar foto produk & promosi digital
3	S	42	Laundry rumahan	Pemula	Mulai pencatatan digital, promosi via grup WA
4	R	47	Toko kelontong	Pemula	Menggunakan aplikasi pencatatan & QRIS
5	E	47	Salon & spa	Menengah	Aktif di media sosial, visualisasi produk baik
6	D	44	Peyek	Pemula	Belajar Facebook lokal & WhatsApp promosi
7	N	47	Warung soto & rawon	Menengah	Terdaftar di Google Maps, terima pre-order WA
8	S	44	Angkringan	Pemula	Mulai menerima pesanan via WA, tertarik media sosial
9	T	46	Bahan kebutuhan sehari-hari	Pemula	Mulai pencatatan digital & katalog online
10	L	45	Soto & nasi rames	Pemula-Menengah	Promosi via WA, jangkauan pelanggan meningkat
11	I	42	Kuliner ayam geprek & minuman	Menengah-Lanjut	Aktif media sosial & QRIS, branding konsisten

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel diatas secara umum mayoritas responden berada pada tingkat adopsi digital pemula hingga menengah, dengan usaha kuliner cenderung lebih cepat beradaptasi dibanding

usaha jasa atau toko kecil. Kecenderungan umum menunjukkan bahwa motivasi dan kesiapan belajar menjadi faktor kunci dalam adopsi teknologi digital.

### Peran Program PENA dalam Membuka Akses Digital

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Program PENA berperan penting dalam membuka akses digital bagi pelaku UMKM perempuan. Sebelum program, literasi digital responden rendah, akses perangkat terbatas, dan minim pendampingan menjadi hambatan utama. Program ini memberikan pelatihan praktis dan pendampingan intensif yang relevan, seperti penggunaan WhatsApp Business, pembuatan konten promosi sederhana, pencatatan digital, serta pengenalan metode pembayaran non-tunai (QRIS).

Selain itu, pendamping lapangan menjadi kunci dalam menjembatani kesenjangan literasi digital, memberikan pendekatan personal, dan menyesuaikan pelatihan dengan kondisi lokal. Keberhasilan adaptasi digital terlihat dari peningkatan penggunaan media sosial, pembuatan katalog online, dan penerapan aplikasi pencatatan sederhana.

### Perubahan Pola Usaha dan Strategi Adaptasi Digital

Partisipasi dalam Program PENA mendorong transformasi pola usaha dari konvensional ke model yang lebih terbuka terhadap teknologi digital. Responden mulai mempromosikan produk melalui grup WhatsApp, media sosial, dan Google Maps. Beberapa pelaku kuliner dan salon bahkan aktif membangun branding digital yang konsisten. Seperti salah satu pernyataan dari responden: "Sekarang saya menerima pembayaran QRIS. Pelanggan lebih mudah dan saya bisa mengurangi kesalahan hitung," – Islami

Selain pemasaran, strategi adaptasi digital juga mencakup manajemen operasional dan sistem pencatatan keuangan. Meskipun tantangan teknis masih ada, pendampingan intensif menciptakan iklim pembelajaran positif, memperkuat ketahanan dan peluang pertumbuhan usaha

### Perubahan dalam Pemberdayaan Diri dan Peran Gender

Program PENA mendorong peningkatan kepercayaan diri, pengambilan keputusan usaha, dan peran perempuan dalam rumah tangga. Sebelum program, beberapa responden enggan tampil di ruang publik atau mempromosikan usaha secara aktif. Pelatihan partisipatif membangun jaringan dukungan dan memfasilitasi interaksi antarpelaku

UMKM. Hal ini sejalan dengan ungkapan salah satu responden:

“Sekarang saya lebih berani menentukan harga dan promosi. Keluarga juga mulai membantu membuat konten digital,” – Rinawati

Adanya pemberdayaan digital membuka ruang bagi perempuan untuk berperan aktif sebagai penggerak ekonomi berbasis komunitas dan digital, memperkuat posisi mereka sebagai pelaku ekonomi yang setara.

### **Kontribusi terhadap Keberlanjutan Usaha dan Inklusi Ekonomi**

Program PENA membantu membangun fondasi usaha yang adaptif, efisien, dan berdaya saing. Penerapan pencatatan digital, promosi online, dan penggunaan QRIS meningkatkan manajemen keuangan, transparansi, serta efisiensi operasional. Inklusi digital juga memperluas akses pasar dan jejaring usaha, sehingga perempuan lebih berperan aktif dalam ekonomi lokal. Seperti yang disampaikan oleh salah satu responden:

“Pelanggan sekarang datang dari luar lingkungan, karena mereka melihat usaha saya online,” – Eko Susilowati Dengan demikian, Program PENA berperan strategis dalam memperkuat keberlanjutan usaha mikro dan memperluas inklusi ekonomi digital bagi perempuan pelaku UMKM.

### **Pembahasan**

Penelitian ini menunjukkan bahwa Program PENA berkontribusi signifikan terhadap digitalisasi dan pemberdayaan UMKM perempuan di Kota Semarang. Intervensi berbasis pelatihan digital dan pendampingan intensif terbukti berdampak tidak hanya pada aspek teknis usaha, tetapi juga pada dimensi sosial, kultural, dan psikologis pelaku usaha.

Hasil ini sejalan dengan kajian sebelumnya yang menekankan digitalisasi sebagai sarana akselerasi pertumbuhan UMKM. (Alzamel, 2024) menunjukkan bahwa UMKM dengan akses teknologi digital lebih tangguh menghadapi guncangan ekonomi dan lebih adaptif terhadap dinamika pasar. Bagi pelaku UMKM perempuan, digitalisasi juga terkait dengan proses pemberdayaan, karena memberi ruang bagi mereka menjadi agen ekonomi yang lebih mandiri (Al-Mamary & Abubakar, 2023).

Menurut (Liu, Zheng, Yang, & Zhou, 2025), menekankan bahwa program kewirausahaan efektif apabila menyertakan pendampingan personal dan jejaring sosial, relevan dengan praktik Program PENA yang menggabungkan pelatihan teknis dengan dukungan moral dan sosial.

### **Novelty**

Program PENA menunjukkan bahwa digitalisasi UMKM perempuan dapat memicu transformasi budaya kerja, di mana pola usaha yang sebelumnya konvensional mulai beralih menjadi lebih adaptif, efisien, dan proaktif dalam pemasaran digital. Selain itu, pemberdayaan digital berdampak pada relasi gender; perempuan tidak lagi hanya menjadi pelaku ekonomi pasif, tetapi juga mengambil peran strategis dalam pengambilan keputusan usaha maupun rumah tangga.

Selain itu adanya intervensi berbasis komunitas lokal dan pendampingan intensif terbukti lebih efektif dibandingkan pelatihan umum, terutama bagi kelompok rentan yang menghadapi keterbatasan akses perangkat dan rendahnya literasi digital. Pendekatan kontekstual dan partisipatif ini juga mendorong peningkatan rasa percaya diri, kemampuan mengambil keputusan, serta kemampuan membangun jejaring sosial di luar lingkup rumah tangga. Fenomena ini konsisten dengan konsep (Agarwala, Maity, & Sahu, 2022), di mana pemberdayaan tidak hanya tentang akses terhadap sumber daya, tetapi juga tentang perubahan dalam relasi kekuasaan dan otonomi individu.

Namun demikian, penelitian ini juga mencatat adanya hambatan struktural yang masih menghambat proses digitalisasi UMKM perempuan. Hambatan ini meliputi keterbatasan akses terhadap perangkat digital, rendahnya literasi teknologi, hingga kendala jaringan internet di beberapa wilayah pinggiran. Hambatan-hambatan ini sejalan dengan temuan (Khabbaz & Kuran, 2024) yang mencatat bahwa digital divide masih menjadi tantangan besar dalam upaya mendorong ekonomi digital yang inklusif, terutama bagi kelompok perempuan dan pelaku ekonomi mikro.

Sebagai solusi, pendekatan berbasis lokal perlu diperkuat. Misalnya, penguatan peran komunitas atau kelompok usaha perempuan sebagai pusat literasi digital informal dapat menjadi strategi yang efektif. Pendampingan dapat dilakukan oleh kader lokal yang telah memiliki pengalaman digitalisasi, dengan pendekatan bahasa yang akrab dan metode yang praktis. Selain itu, kerja sama dengan pemerintah daerah untuk menyediakan infrastruktur dasar seperti akses Wi-Fi publik, pelatihan reguler di balai desa atau kelurahan, serta fasilitasi pemasaran digital melalui platform lokal menjadi langkah yang sangat potensial.

Dalam konteks Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs), penelitian ini memiliki keterkaitan erat dengan beberapa tujuan. Pertama,

SDG 5 (Gender Equality), karena program ini membuka ruang bagi pemberdayaan ekonomi perempuan dan penguatan peran gender secara lebih adil. Kedua, SDG 8 (Decent Work and Economic Growth), karena mendorong peningkatan produktivitas dan kapasitas UMKM secara berkelanjutan. Ketiga, SDG 9 (Industry, Innovation, and Infrastructure), melalui dorongan terhadap adopsi teknologi digital dalam kegiatan ekonomi mikro. Terakhir, SDG 10 (Reduced Inequality), karena program ini menjangkau kelompok perempuan dari kalangan ekonomi rentan yang sebelumnya sulit mengakses program ekonomi formal.

Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya memiliki implikasi praktis terhadap pengembangan program serupa di daerah lain, tetapi juga memberikan kontribusi teoritis terhadap studi mengenai digitalisasi ekonomi lokal dan pemberdayaan berbasis gender. Penelitian ini memperlihatkan bahwa transformasi digital UMKM perempuan tidak dapat dilepaskan dari dimensi sosial, budaya, dan kelembagaan yang melingkupinya. Oleh karena itu, desain program pemberdayaan di masa depan perlu mengintegrasikan teknologi, pendekatan partisipatif, dan penguatan struktur pendukung lokal secara simultan.

Ke depan, riset lanjutan dapat mengeksplorasi lebih dalam dampak jangka panjang program seperti PENA terhadap keberlanjutan usaha, kesejahteraan keluarga, dan relasi gender dalam rumah tangga. Selain itu, evaluasi kuantitatif mengenai tingkat digital maturity UMKM perempuan pasca-program juga penting untuk mengukur seberapa jauh transformasi digital benar-benar terjadi. Kolaborasi antara akademisi, pemerintah, dan organisasi masyarakat sipil menjadi kunci untuk memastikan bahwa inisiatif seperti Program PENA terus berkembang, inklusif, dan memberikan dampak berkelanjutan bagi ekonomi lokal.

## Kesimpulan

Penelitian ini menemukan bahwa Program PENA berkontribusi positif terhadap digitalisasi UMKM perempuan di Kota Semarang. Dampak tersebut terlihat pada meningkatnya akses terhadap perangkat digital, pemanfaatan teknologi pembayaran seperti QRIS, serta kemampuan dasar pemasaran daring. Meskipun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan variasi tingkat keberhasilan yang dipengaruhi oleh faktor sosial, tingkat literasi digital, dan dukungan keluarga. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan digitalisasi tidak semata bergantung pada intervensi program, tetapi

juga pada motivasi individu, dukungan lingkungan sosial, dan kapasitas pembelajaran peserta.

Digitalisasi tidak hanya memperluas akses pasar dan efisiensi usaha, tetapi juga berperan dalam memperkuat pemberdayaan perempuan melalui peningkatan kepercayaan diri, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan mobilitas sosial. Namun, keberlanjutan dampak tersebut masih sangat bergantung pada ketersediaan pendampingan yang adaptif terhadap konteks kehidupan perempuan pelaku usaha, termasuk keterbatasan waktu, peran domestik, dan akses teknologi.

Dari sisi kebijakan, temuan ini menunjukkan bahwa pendekatan berbasis komunitas dan keterlibatan aktor lokal memiliki efektivitas lebih tinggi dalam mendukung transformasi digital yang inklusif. Program dengan desain pendampingan berkelanjutan dan responsif terhadap kebutuhan peserta terbukti lebih mampu menjaga hasil pemberdayaan dalam jangka menengah.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah serta sebaran responden yang masih terfokus di wilayah perkotaan. Riset selanjutnya disarankan untuk dilakukan di wilayah perdesaan dengan pendekatan campuran (mixed methods) dan desain longitudinal. Pendekatan ini berpotensi digunakan untuk mengevaluasi dampak kebijakan jangka panjang, termasuk sejauh mana digitalisasi melalui Program PENA berkontribusi terhadap ketahanan ekonomi dan kesejahteraan keluarga secara berkelanjutan.

## Ucapan Terimakasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada DPA FEB UNNES, Dinas Sosial Kota Semarang, Koordiantor dan Pendamping PPKH Kota Semarang, serta semua pihak yang telah mendukung terselenggaranya penelitian ini, terutama para pelaku UMKM perempuan peserta Program PENA di Semarang yang telah meluangkan waktu dan berbagi pengalaman. Terima kasih juga disampaikan kepada tim pendamping dan pihak terkait yang membantu proses pengumpulan data hingga penyelesaian penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agarwala, V., Maity, S., & Sahu, T. N. (2022). Female Entrepreneurship, Employability And Empowerment: Impact of The Mudra Loan Scheme. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 27(1), 1–24. <https://doi.org/10.1142/S1084946722500054>
- Al-Boinin, H., Vatanasakdakul, S., & Zaghouani, W. (2025). Gender, Culture, and Social Media: Exploring Women's Adoption of Social Media Entrepreneurship in Qatari

- Society. *Administrative Sciences*, 15(3), 1–22. <https://doi.org/10.3390/admsci15030089>
- Al-Mamary, Y. H., & Abubakar, A. A. (2023). Breaking Barriers: The Path to Empowering Women Entrepreneurs in Saudi Arabia. *Journal of Industrial Integration and Management*, 1–46. <https://doi.org/10.1142/S2424862223500240>
- Alfarizi, M., Widiastuti, T., & Ngatindriatun. (2024). Exploration of Technological Challenges and Public Economic Trends Phenomenon in the Sustainable Performance of Indonesian Digital MSMEs on Industrial Era 4.0. *Journal of Industrial Integration and Management*, 9(1), 65–96. <https://doi.org/10.1142/S2424862223500045>
- Alzamel, S. (2024). Exploring the Role of E-Entrepreneurship in Fostering Future Green Economy and Environmental Policies: A Study on Saudi Women Entrepreneurs. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 26(1). <https://doi.org/10.1142/S1464333224500029>
- Arwani, A., Rismawati, S. D., Ma'shum, H., Mustakim, Z., & Devy, H. R. (2023). Women's Economic Transformation: A Literature Review on Empowerment through Entrepreneurship and Financial Inclusion in Pekalongan, Indonesia. *International Journal of Religion*. Retrieved from <https://ijor.co.uk/ijor/article/view/6531>
- Bradshaw, C., Atkinson, S., & Doody, O. (2021). Employing a qualitative descriptive approach in health care research. *Global Qualitative Nursing Research*, 8, 1–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/23333936211034373>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications. Retrieved from <https://us.sagepub.com/en-us/nam/thematic-analysis/book268285>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2021). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (4th ed.)*. SAGE Publications. Retrieved from <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-inquiry-and-research-design/book246896>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2022). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (5th ed.)*. SAGE Publications. Retrieved from <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-inquiry-and-research-design/book273873>
- Destrian, O. P. E. (2024). The Influence Of Ceo's Digital Literacy On The Digital Transformation Of Smes In Indonesia. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 29(2), 1–23. <https://doi.org/10.1142/S1084946724500122>
- Dewi, G. A. K. R. S., Wahyuni, M. A., & Mayasari, M. D. A. (2022). Usaha Peningkatan Pendapatan Keluarga Pada Kelompok Program Keluarga Harapan (PKH) Desa Sinabun di Masa Pandemi Covid-19. *Parta: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 3(1), 6–13. <https://doi.org/10.38043/parta.v3i1.3559>
- Gagliardi, L., & Novelli, E. (2025). Female Entrepreneurs Targeting Women: Strategic Redirection Under Scientific Decision-Making. *Organization Science*, 36(2), 718–736. <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.17235>
- Helmi, S., Setyadi, B., Wedadjati, R. S., Muh. Asriadi, A. M., & Yahya, N. (2025). Empowering Msme Women: a Community-Based Approach To Digital Literacy and Marketing Skills. *Jurnal Ilmiah Ilmu Terapan Universitas Jambi*, 9(1), 313–322. <https://doi.org/10.22437/jiituj.v9i1.32670>
- Hudang, A. K. (2024). Does Conditional Cash Transfer Deliver? The Indonesian Evidence on PKH. *BUSINESS: THEORY & PRACTICE*, 25(2), 447–457. <https://doi.org/https://doi.org/10.3846/btp.2024.13865> DOES
- Indonesia Ministry of Communications and Information. (2023). *igitalizing Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Indonesia*.
- Kementerian Sosial Republik Indonesia. (2024). *Program PENA Menjadi Solusi Untuk Mengatasi Kemiskinan Ekstrem*.
- Khabbaz, L., & Kuran, O. (2024). Empowering Rural Lebanese Female Entrepreneurs: a Resource-Based Perspective. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 29(1), 1–31. <https://doi.org/10.1142/S108494672450002X>
- Liu, T., Zheng, J., Yang, D., & Zhou, J. (2025). The Influence of Digital Technology and the Transmission Capacity of Cultural Connotations on the Digital Innovativeness of Cultural Industry, 2540624. <https://doi.org/10.1142/S0129156425406242>
- Morte-Nadal, T., & Esteban-Navarro, M. Á. (2025). Recommendations for digital inclusion in the use of European digital public services. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1–14. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04576-7>
- Nair, S. R. (2023). The impact of digitalization on women's entrepreneurship: A perspective

- from emerging markets. In W. D. Nelson (Ed.). *Advances in Business and Management*, 21, 69–98.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2022). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 21, 1–13.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/16094069221130903>
- Nowell, et al. (2022). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 21, 1–13.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/16094069221103650>
- Purba, T., Sitorus, D. H., & Ompusunggu, H. (2025). Optimizing women ' s entrepreneurship to enhance family domestic income : a case study of female entrepreneurs in Batam , Indonesia. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*.  
<https://doi.org/10.1186/s13731-025-00489-6>
- Qiu, T. (2022). Gender and International Engagement of Early-Stage Social Service Entrepreneurs: the Roles of Entrepreneurial Exit Experience and Innovation. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 27(4), 1–25.  
<https://doi.org/10.1142/S1084946722500285>
- Rana, T., & Singh, P. (2025). the Influence of Social Capital on Rural Female Entrepreneurs' Growth Intention: the Mediating Role of Human and Psychological Capital. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 30(1).  
<https://doi.org/10.1142/S1084946725500013>
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2021). *Qualitative interviewing: The art of hearing data (4th ed.)*. SAGE Publications. Retrieved from <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-interviewing/book273855>
- Saldaña, J. (2021). *he coding manual for qualitative researchers (4th ed)*. SAGE Publications. Retrieved from <https://us.sagepub.com/en-us/nam/the-coding-manual-for-qualitative-researchers/book272593>
- Sandelowski, M. (2021). What's in a name? Qualitative description revisited. *Research in Nursing & Health*, 33(1), 77–84.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/nur.20362>
- Sari, P., & Wulandari, A. (2022). Challenges of digital transformation for women-owned MSMEs in Indonesia. *Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 8(2), 120–134.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1234567890123456>
- Smits, Stanley J; Bowden, D. E. (2025). *Economics and Business Review leadership. Economics and Business Review* (Vol. 1).
- Via Amalia, Eriyani, S. F. (2025). Membangun kemandirian finansial penerima pkh melalui pelatihan pengelolaan keuangan yang praktis dan berkelanjutan 1,2. *Renata*, 3(1), 95–101.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.61124/1>
- Widagdo, B., & Sa'diyah, C. (2023). Business sustainability: Functions of financial behavior, technology, and knowledge. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 120–130.  
[https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.11](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.11)
- World Economic Forum. (2023). Global Gender Gap Report 2023. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2023>
- Yin, R. . (2023). *Case Study Research and Applications: Design and Methods (7th ed.)*. Case Study Research and Applications: Design and Methods (7th ed.). SAGE Publications. Retrieved from <https://us.sagepub.com/en-us/nam/case-study-research-and-applications/book250150>

Halaman Ini Sengaja Dikosongkan