Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat
4 (4) , November 2026 Page : 2986–3002 / e-ISSN : 2986-5212
Creative Commons - Attribution 4.0 International - CC BY 4.0
DOI : https://doi.org/10.61231/x90r4x19
Received: 27-08-2026 Accepted: 22-10-2026 Publication: 09-11-2026

Model FPEM: Intervensi Digital dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan UMKM Agro Lemon di Lembang, Bandung Barat

Dedi Supiyadi[1)], Andre Suryaningprang[2)]
[1,2] Universitas Indonesia Membangun, Indonesia
email: dedi.supiyadi@inaba.ac.id[1], andre.suryaningprang@inaba.ac.id[2]
Correspondence : dedi.supiyadi@inaba.ac.id[*]

Abstract: *This study examines the role of digital business interventions in strengthening the business performance of a lemon-based agro-MSME in Lembang, West Bandung, through a community engagement program. A Participatory Action Research (PAR) approach was applied in a single-case study involving diagnosis, intervention, and evaluation. The interventions included social media optimization, Instagram Ads, marketplace integration, content planning, and support for business legality and branding. Performance was assessed descriptively by comparing operational and digital conditions before and after the interventions, supported by observations, interviews, and documentation. The findings indicate more structured promotional activities, improved content consistency, greater use of digital marketing tools, expanded distribution channels, and strengthened digital capabilities. These changes suggest improved market visibility and a stronger foundation for business development. However, objective financial data were unavailable; therefore, effects on revenue, costs, and profitability could not be established.*

Abstrak: *Penelitian ini bertujuan mengkaji peran intervensi bisnis digital dalam memperkuat kinerja usaha UMKM agro olahan lemon di Lembang, Bandung Barat, melalui program pengabdian kepada masyarakat. Penelitian menggunakan pendekatan Participatory Action Research (PAR) dengan desain studi kasus tunggal yang mencakup tahap diagnosis, intervensi, dan evaluasi. Intervensi meliputi optimalisasi media sosial, pemanfaatan Instagram Ads, integrasi marketplace, penyusunan kalender konten, serta pendampingan legalitas dan branding usaha. Evaluasi dilakukan secara deskriptif melalui perbandingan kondisi operasional dan digital sebelum dan sesudah intervensi berdasarkan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil menunjukkan aktivitas promosi yang lebih terstruktur, konsistensi pengelolaan konten, peningkatan pemanfaatan perangkat pemasaran digital, perluasan kanal distribusi, dan penguatan kapabilitas digital. Perubahan tersebut mengindikasikan peningkatan visibilitas pasar dan penguatan fondasi pengembangan usaha. Namun, keterbatasan data keuangan objektif menyebabkan pengaruh terhadap pendapatan, biaya, dan profitabilitas belum dapat dipastikan*.

Keywords: *Digital Business Intervention, MSMES, Digital Marketing, Business Performance, Financial Implication*

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran strategis dalam menopang perekonomian nasional, khususnya dalam penciptaan lapangan kerja, distribusi pendapatan, serta penguatan ekonomi lokal. Di Indonesia, UMKM berkontribusi signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan menjadi tulang punggung struktur ekonomi nasional. Namun, pasca pandemi COVID-

19, UMKM menghadapi tantangan struktural yang semakin kompleks, termasuk penurunan daya beli masyarakat, gangguan rantai pasok, serta perubahan perilaku konsumen yang semakin terdigitalisasi.

Perubahan lanskap bisnis tersebut mendorong transformasi digital menjadi kebutuhan yang tidak terelakkan bagi UMKM. Digitalisasi tidak lagi diposisikan sebagai pilihan strategis tambahan, melainkan sebagai prasyarat keberlangsungan usaha dalam menghadapi disrupsi lingkungan bisnis. Transformasi digital dipahami sebagai proses yang melibatkan perubahan mendasar pada model bisnis, proses operasional, dan pengalaman pelanggan melalui pemanfaatan teknologi digital (Vial, 2019). Studi terkini menunjukkan bahwa transformasi digital mampu meningkatkan akses pasar, efisiensi operasional, serta fleksibilitas model bisnis UMKM (Kraus et al., 2021; Dwivedi et al., 2021). Lebih lanjut, Vial (2019); Verhoef et al. (2021) menegaskan bahwa digital transformation menciptakan nilai melalui peningkatan customer engagement dan integrasi kanal pemasaran, sementara Bouwman et al. (2022) menemukan bahwa adopsi teknologi digital berkontribusi terhadap peningkatan performa bisnis melalui efisiensi biaya dan peningkatan pendapatan.

Dalam praktiknya, pemanfaatan teknologi digital seperti media sosial, marketplace, dan digital advertising menjadi instrumen utama dalam mendukung aktivitas pemasaran dan distribusi produk UMKM. Platform digital memungkinkan pelaku usaha untuk memperluas jangkauan pasar secara signifikan, meningkatkan visibilitas produk, serta membangun hubungan yang lebih interaktif dengan konsumen. Dalam konteks kewirausahaan digital, teknologi tidak hanya berfungsi sebagai alat, tetapi juga sebagai enabler dalam menciptakan model bisnis baru dan peluang inovasi berbasis platform (Nambisan et al., 2017). Namun demikian, tingkat adopsi digital UMKM di Indonesia masih menghadapi berbagai kendala, terutama pada sektor berbasis agro. Keterbatasan literasi digital, rendahnya kapasitas sumber daya manusia, serta keterbatasan akses terhadap teknologi menjadi hambatan utama dalam proses transformasi digital (OECD, 2021; Ratten, 2022).

Kondisi tersebut sangat relevan dengan fenomena yang terjadi pada UMKM berbasis agro di wilayah Lembang, Kabupaten Bandung Barat, yang merupakan salah satu sentra produksi hortikultura di Indonesia, termasuk komoditas lemon. Petani lemon di wilayah ini memiliki potensi produksi yang tinggi dan berkelanjutan, namun belum sepenuhnya diikuti dengan kemampuan dalam mengelola pemasaran digital dan meningkatkan nilai tambah produk.

Sebagian besar pelaku usaha masih mengandalkan metode pemasaran konvensional dan menjual produk dalam bentuk bahan mentah dengan margin keuntungan yang relatif rendah. Keterbatasan dalam pengelolaan bisnis, khususnya dalam aspek pemasaran digital, branding, dan pengelolaan keuangan, menyebabkan potensi ekonomi yang dimiliki belum dapat dimaksimalkan. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara potensi produksi dan kemampuan komersialisasi produk, yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya kinerja usaha.

Berbagai program pengabdian kepada masyarakat (PKM) telah dilakukan untuk mendorong digitalisasi UMKM, khususnya melalui pelatihan digital marketing dan pendampingan usaha. Namun demikian, sebagian besar program tersebut masih berfokus pada peningkatan aktivitas digital tanpa diikuti dengan pendekatan evaluasi yang sistematis terhadap dampaknya terhadap kinerja usaha.

Literatur menunjukkan bahwa banyak intervensi digital pada UMKM belum secara eksplisit mengaitkan aktivitas digital dengan outcome ekonomi yang terukur, seperti peningkatan efisiensi biaya, pertumbuhan penjualan, atau penguatan posisi pasar (Ratten, 2022). Dengan demikian, terdapat kesenjangan antara praktik pengabdian masyarakat dan kebutuhan evaluasi berbasis kinerja, khususnya dalam konteks penguatan aspek finansial UMKM.

Dalam perspektif teoritis, Resource-Based View (RBV) menempatkan kapabilitas digital sebagai sumber daya strategis yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2019; Peteraf & Barney, 2003; Kraus et al., 2021). Lebih lanjut, perspektif dynamic capabilities menekankan bahwa keunggulan kompetitif tidak hanya berasal dari kepemilikan sumber daya, tetapi juga dari kemampuan untuk mengadaptasi, mengintegrasikan, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya tersebut dalam lingkungan yang dinamis (Teece, 2018). RBV menekankan bahwa keunggulan kompetitif tidak hanya ditentukan oleh kepemilikan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengintegrasikan sumber daya tersebut secara efektif (Barney & Hesterly, 2019).

Dalam konteks UMKM digital, kapabilitas digital dapat dikategorikan sebagai sumber daya intangible yang bersifat valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable (VRIN), sehingga berpotensi menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Kapabilitas digital memungkinkan UMKM untuk mengakses pasar yang lebih luas, meningkatkan efisiensi operasional, serta menciptakan diferensiasi produk melalui inovasi berbasis teknologi. Selain itu, teori efisiensi transaksi menjelaskan bahwa pemanfaatan teknologi digital dapat menurunkan biaya transaksi dan meningkatkan produktivitas usaha (Williamson, 1985; Bouwman et al., 2022). Dengan demikian, intervensi bisnis digital yang terstruktur memiliki potensi besar dalam meningkatkan kinerja usaha, termasuk implikasinya terhadap kinerja keuangan.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi mampu meningkatkan kinerja UMKM melalui peningkatan efisiensi operasional dan perluasan akses pasar (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021). Namun demikian, implementasi digitalisasi pada UMKM seringkali menghadapi kendala keterbatasan kapabilitas, sumber daya, dan literasi teknologi. Dalam konteks ini, studi pengabdian kepada masyarakat menunjukkan bahwa intervensi berbasis pendampingan memiliki peran penting dalam meningkatkan kapabilitas usaha UMKM, khususnya dalam aspek pemasaran digital dan pengelolaan usaha (Suryaningprang et al., 2021; Sajekti et al., 2022). Meskipun demikian, sebagian besar studi pengabdian

masih berfokus pada peningkatan aspek pemasaran atau kapasitas usaha secara umum, dan belum secara eksplisit mengukur dampaknya terhadap kinerja keuangan UMKM.

Berangkat dari kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan pendekatan yang lebih integratif dengan mengkaji intervensi bisnis digital dalam kerangka pengabdian masyarakat yang dikaitkan dengan kinerja usaha UMKM. Berbeda dengan studi sebelumnya yang cenderung berfokus pada aktivitas digital, penelitian ini menempatkan indikator operasional dan digital sebagai proksi kinerja usaha yang relevan dalam konteks transformasi digital UMKM. Pendekatan ini memungkinkan evaluasi yang lebih realistis dan kontekstual, khususnya pada kondisi di mana data keuangan objektif tidak selalu tersedia secara lengkap pada pelaku UMKM.



Gambar 1. FPEM, Integrasi Kapabilitas Digital, *Market Visibility*, *Channel*, *Trust* dan Legal

Selain itu, penelitian ini mengembangkan kerangka konseptual yang disebut sebagai Financial Performance Enhancement Model (FPEM), yang mengintegrasikan kapabilitas digital, visibilitas pasar, ekspansi kanal distribusi, efisiensi operasional, serta penguatan legalitas usaha sebagai determinan utama dalam peningkatan kinerja usaha dan implikasi keuangan jangka panjang. Model ini menjelaskan bahwa peningkatan kinerja keuangan UMKM tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui serangkaian mekanisme yang melibatkan penguatan kapabilitas digital, peningkatan visibilitas pasar, ekspansi kanal distribusi, efisiensi operasional, serta penguatan legalitas usaha sebagai faktor determinan utama dalam menciptakan kinerja usaha yang berkelanjutan. Model ini diharapkan dapat menjadi kontribusi konseptual dalam literatur pengabdian masyarakat dan kewirausahaan digital, khususnya dalam menjembatani hubungan antara intervensi digital dan kinerja ekonomi UMKM.

Perlu ditegaskan bahwa FPEM pada tahap ini merupakan model konseptual awal (early-stage conceptual model) yang dirumuskan berdasarkan sintesis teori dan temuan lapangan dari satu studi kasus PAR. Model ini belum diuji secara empiris melalui pengujian statistik maupun data keuangan longitudinal, sehingga hubungan antar-dimensi yang digambarkan pada Gambar 1 bersifat proposisi

teoritis yang memerlukan validasi lebih lanjut pada penelitian selanjutnya dengan cakupan sampel yang lebih luas.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis peran intervensi bisnis digital dalam memperkuat kinerja usaha UMKM berbasis agro melalui pendekatan Participatory Action Research (PAR). Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja usaha serta mengembangkan model konseptual yang dapat digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan program pengabdian masyarakat yang lebih efektif, terukur, dan berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis dalam pengembangan UMKM di era digital, khususnya pada sektor agro berbasis komoditas lokal seperti lemon.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan model Financial Performance Enhancement Model (FPEM) yang menjelaskan mekanisme peningkatan kinerja keuangan UMKM melalui intervensi digital yang memperkuat kapabilitas usaha, meningkatkan visibilitas pasar, memperluas kanal distribusi, serta mendorong efisiensi operasional secara terintegrasi. Berbeda dengan model transformasi digital generik seperti yang diajukan oleh Vial (2019) atau Verhoef et al. (2021), yang dirancang untuk berlaku lintas sektor usaha secara luas, FPEM dirumuskan secara spesifik untuk konteks UMKM agro melalui pendekatan Participatory Action Research (PAR) yang melibatkan keterlibatan langsung peneliti dengan mitra usaha. Kekhususan ini tercermin dari dimensi model yang memuat penguatan legalitas produk pangan dan ekspansi kanal distribusi berbasis marketplace lokal, aspek kontekstual yang tidak secara eksplisit dibahas dalam model transformasi digital umum. Model ini memberikan kontribusi konseptual dalam menjelaskan bagaimana intervensi berbasis pengabdian dapat menghasilkan dampak ekonomi yang terukur pada UMKM, yang selama ini masih terbatas dalam literatur pengabdian kepada masyarakat.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan Participatory Action Research (PAR), yaitu metode penelitian partisipatif yang menekankan kolaborasi aktif antara peneliti dan mitra dalam mengidentifikasi permasalahan, merancang solusi, serta mengevaluasi dampak intervensi secara berkelanjutan. Pendekatan ini relevan dalam konteks pengabdian kepada masyarakat karena tidak hanya menghasilkan pengetahuan akademik, tetapi juga memberikan solusi praktis yang dapat langsung diterapkan oleh mitra usaha (Kemmis et al., 2014; McIntyre, 2008; Reason & Bradbury, 2008). Dalam konteks UMKM, PAR dinilai efektif untuk meningkatkan kapabilitas usaha melalui proses pembelajaran bersama (co-learning) dan refleksi berkelanjutan (Ratten, 2022).

Objek penelitian adalah UMKM berbasis agro yang bergerak dalam pengolahan minuman berbasis lemon yang berlokasi di wilayah Lembang, Jawa Barat. Mitra utama dalam penelitian ini adalah Javaganics, yang menghadapi permasalahan terkait keterbatasan kapabilitas digital, belum optimalnya strategi pemasaran, serta belum terstruktur dalam pengelolaan aktivitas promosi dan operasional usaha. Kondisi tersebut mencerminkan tantangan umum UMKM berbasis agro di Indonesia, yang seringkali memiliki potensi produksi tinggi namun belum diimbangi dengan kemampuan komersialisasi dan pemanfaatan teknologi digital secara optimal (OECD, 2021; Ratten, 2022). Penelitian ini dirancang sebagai studi kasus tunggal (single-case study) dengan Javaganics sebagai satu-satunya mitra UMKM yang terlibat, dan intervensi dilaksanakan dalam satu siklus PAR yang mencakup tahap diagnosis, intervensi, dan evaluasi secara berurutan selama periode pelaksanaan program pengabdian kepada masyarakat. Desain studi kasus tunggal dipilih untuk memungkinkan penggalian yang mendalam (in-depth) terhadap proses transformasi digital pada satu UMKM, sekaligus disadari membawa keterbatasan pada generalisasi temuan, sebagaimana didiskusikan lebih lanjut pada bagian Kesimpulan.

Secara lebih rinci, tahap diagnosis dilakukan melalui observasi lapangan, wawancara, serta diskusi dengan mitra untuk mengidentifikasi permasalahan utama yang berkaitan dengan digitalisasi usaha dan pengelolaan bisnis. Tahap intervensi dilakukan melalui implementasi strategi bisnis digital yang meliputi optimalisasi penggunaan media sosial, pemanfaatan iklan digital (Instagram Ads), integrasi marketplace, serta pengembangan strategi konten berbasis kalender konten. Selain itu, dilakukan pula pendampingan dalam penguatan aspek legalitas usaha dan pengelolaan operasional. Tahap evaluasi dilakukan dengan membandingkan kondisi sebelum dan sesudah intervensi untuk mengidentifikasi perubahan pada indikator kinerja usaha berbasis operasional dan digital.

Pengumpulan data dilakukan melalui kombinasi wawancara semi-terstruktur dengan mitra usaha, observasi partisipatif selama proses pendampingan, dokumentasi visual aktivitas pemasaran digital (tangkapan layar unggahan, iklan, dan interaksi pengguna), serta pencatatan metrik digital yang tersedia pada dashboard platform media sosial dan marketplace. Wawancara difokuskan pada eksplorasi persepsi mitra terhadap perubahan kinerja usaha, sedangkan observasi dan dokumentasi digunakan untuk memverifikasi konsistensi antara pernyataan mitra dengan aktivitas digital yang teramati, sehingga membentuk triangulasi antara data wawancara dan bukti aktivitas pemasaran/penjualan di lapangan.

Evaluasi penelitian ini tidak secara langsung menggunakan indikator keuangan objektif, melainkan difokuskan pada indikator operasional dan digital sebagai proksi kinerja usaha. Pendekatan ini sejalan dengan literatur yang menyatakan bahwa pada UMKM, khususnya sektor informal atau semi-formal, data keuangan seringkali tidak terdokumentasi secara sistematis sehingga diperlukan penggunaan indikator alternatif yang relevan untuk mengukur performa usaha (Putra & Santoso, 2020; Dwivedi et al., 2021). Selain itu, indikator digital seperti engagement, reach, dan audience growth telah

banyak digunakan sebagai proksi kinerja pemasaran dan kinerja bisnis dalam konteks digital economy (Tuten & Solomon, 2020; Hanafizadeh et al., 2021).

Pengukuran kinerja dalam penelitian ini difokuskan pada dua aspek utama, yaitu kinerja digital dan kinerja operasional usaha. Kinerja digital diukur melalui indikator tingkat keterlibatan (engagement rate), jangkauan (reach), serta pertumbuhan audiens (audience growth) pada platform digital yang digunakan. Sementara itu, kinerja operasional diukur melalui konsistensi pengelolaan konten, pemanfaatan media iklan digital, serta perluasan kanal distribusi melalui marketplace. Selain itu, untuk melengkapi analisis, digunakan indikator persepsi mitra terhadap perkembangan usaha, khususnya terkait peningkatan visibilitas pasar, efektivitas promosi, dan potensi peningkatan penjualan.

Untuk memastikan pengukuran yang sistematis, penelitian ini menggunakan pendekatan before-after comparison, yaitu dengan membandingkan kondisi usaha sebelum dan sesudah intervensi dilakukan. Data sebelum intervensi diperoleh dari observasi awal dan diskusi dengan mitra, sedangkan data setelah intervensi diperoleh dari hasil implementasi program selama periode pendampingan. Pendekatan ini memungkinkan identifikasi perubahan yang terjadi sebagai dampak langsung dari intervensi yang dilakukan, terutama pada aspek kapabilitas digital dan aktivitas pemasaran (Merin-Rodriguez et al., 2024). Berikut merupakan operasionalisasi variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Definisi Operasional	Satuan
Kinerja Digital	Engagement Rate	Tingkat interaksi pengguna terhadap konten digital	Persentase
	Reach	Jumlah pengguna yang melihat konten atau iklan	Orang
	Audience Growth	Pertumbuhan jumlah pengikut media sosial	Persentase
Kinerja Operasional	Konsistensi Konten	Frekuensi dan keteraturan unggahan konten	Frekuensi
	Pemanfaatan Ads	Penggunaan media iklan digital dalam promosi	Intensitas
	Kanal Distribusi	Diversifikasi saluran penjualan (marketplace)	Jumlah kanal
Persepsi Kinerja Usaha	Efektivitas Promosi	Persepsi mitra terhadap peningkatan efektivitas pemasaran	Skala Likert
	Potensi Penjualan	Persepsi mitra terhadap peluang peningkatan penjualan	Skala Likert

Sumber: Diadaptasi dari Dwivedi et al. (2021) dan Hanafizadeh et al. (2021)

Secara teknis, engagement rate dihitung dengan rumus: Engagement Rate = [(jumlah likes + komentar + share) / jumlah followers] × 100%. Reach diukur sebagai jumlah akun unik yang terpapar konten atau iklan pada periode tertentu, sedangkan audience growth dihitung sebagai persentase

pertambahan jumlah followers dibandingkan periode sebelumnya. Persepsi efektivitas promosi dan potensi penjualan diukur menggunakan dua item skala Likert 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju), yang diadaptasi dari instrumen Hanafizadeh et al. (2021) dan disesuaikan dengan konteks UMKM agro dalam penelitian ini.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini bersifat adaptif dan belum melalui pengujian validitas serta reliabilitas secara formal (misalnya melalui uji Cronbach's Alpha), mengingat keterbatasan jumlah mitra yang terlibat dalam satu siklus PAR. Oleh karena itu, hasil pengukuran persepsi pada penelitian ini perlu diinterpretasikan sebagai indikasi awal yang bersifat eksploratif, bukan sebagai kesimpulan yang bersifat konklusif dan siap digeneralisasi.

Selain itu, indikator perbandingan sebelum dan sesudah intervensi difokuskan pada perubahan aktivitas digital dan operasional sebagai berikut. Karena metrik digital (jumlah followers, engagement rate, jumlah unggahan, jumlah transaksi marketplace) tidak dicatat secara sistematis sejak sebelum program berjalan, perbandingan pada Tabel 2 disajikan secara deskriptif-kualitatif berdasarkan observasi lapangan dan dokumentasi visual selama pendampingan, bukan berdasarkan angka metrik yang terukur. Keterbatasan ini diakui secara eksplisit sebagai bagian dari batasan penelitian dan menjadi arah penting bagi penelitian atau pendampingan lanjutan agar mencatat metrik digital sejak tahap diagnosis.

Tabel 2. Indikator Before-After Intervensi

Indikator	Sebelum Intervensi	Sesudah Intervensi	Arah Perubahan (Kualitatif)
Pengelolaan Media Sosial	Tidak terstruktur	Terstruktur (kalender konten)	Meningkat
Penggunaan Ads	Belum optimal	Mulai digunakan	Meningkat
Aktivitas Konten	Tidak konsisten	Konsisten dan terjadwal	Meningkat
Kanal Distribusi	Terbatas	Bertambah (marketplace)	Meningkat
Interaksi Digital	Rendah	Meningkat	Meningkat
Kapabilitas Digital	Rendah	Meningkat setelah pelatihan	Meningkat

Sumber: Diolah penulis (2025)

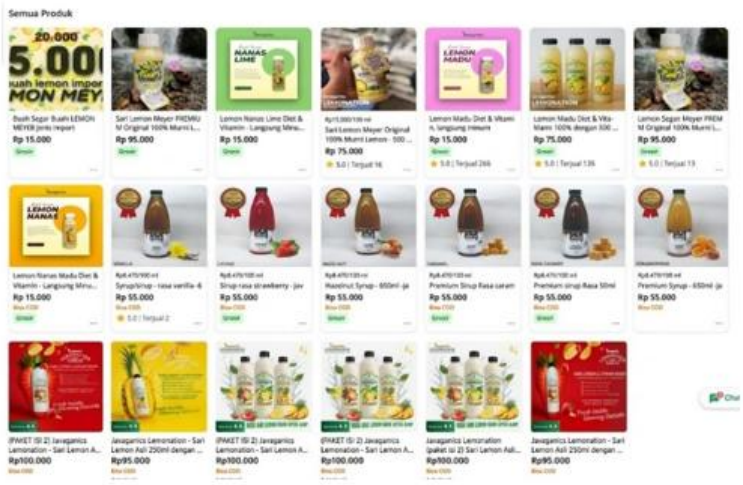
Data yang diperoleh dianalisis menggunakan pendekatan deskriptif komparatif untuk mengidentifikasi perubahan yang terjadi pada masing-masing indikator sebelum dan sesudah intervensi. Analisis ini kemudian diperkuat dengan interpretasi berbasis teori, khususnya Resource-Based View (RBV) dan teori transformasi digital, untuk menjelaskan bagaimana peningkatan kapabilitas digital dan aktivitas pemasaran dapat berkontribusi terhadap penguatan kinerja usaha serta implikasi keuangan jangka panjang (Barney, 1991; Verhoef et al., 2021). Dengan pendekatan ini, penelitian tidak hanya memberikan gambaran empiris mengenai dampak intervensi, tetapi juga menghasilkan kerangka

konseptual yang dapat digunakan sebagai acuan dalam pengembangan program pengabdian masyarakat berbasis transformasi digital dan peningkatan kinerja usaha UMKM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Intervensi Bisnis Digital pada UMKM Berbasis Lemon

Hasil implementasi program pengabdian menunjukkan bahwa intervensi bisnis digital pada UMKM berbasis lemon di Lembang tidak hanya menghasilkan perubahan pada aktivitas pemasaran, tetapi juga pada struktur operasional usaha secara keseluruhan. Pada kondisi awal, mitra menghadapi keterbatasan dalam pengelolaan pemasaran digital, belum adanya sistem konten yang terstruktur, serta belum optimalnya pemanfaatan marketplace sebagai kanal distribusi. Selain itu, aspek legalitas usaha dan penguatan merek juga masih berada pada tahap awal sehingga belum mampu mendukung peningkatan kepercayaan konsumen secara optimal. Intervensi yang dilakukan berfokus pada penguatan eksposur digital melalui media sosial dan iklan digital, pembentukan sistem pemasaran berbasis kalender konten, serta penguatan fondasi usaha melalui aspek legalitas dan pengelolaan operasional. Intervensi bisnis digital yang dilakukan pada mitra diwujudkan melalui pemanfaatan dua kanal utama, yaitu marketplace dan media sosial. Bukti implementasi tersebut terdokumentasi dalam laporan PKM dan menjadi bagian penting dalam analisis hasil penelitian ini. Implementasi intervensi digital pada marketplace dan media sosial divisualisasikan pada Gambar 2 dan Gambar 3 berikut.



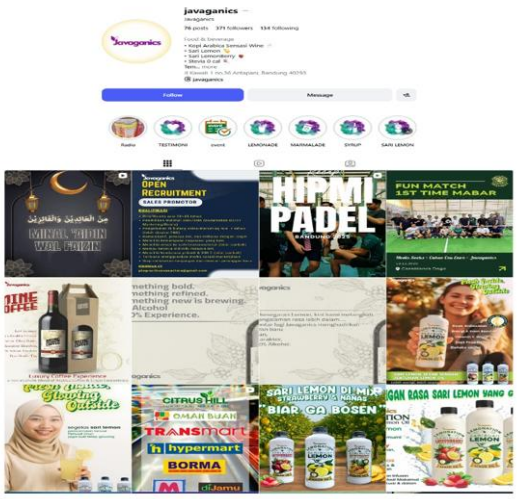
Gambar 2. Ads Tokopedia

Sumber: Tangkapan layar laman produk mitra pada marketplace Tokopedia, didokumentasikan oleh tim pengabdian selama periode pendampingan (2025)

Gambar 2 menunjukkan implementasi intervensi digital melalui pemanfaatan marketplace Tokopedia sebagai kanal distribusi produk. Produk yang ditampilkan mencakup berbagai varian olahan lemon seperti lemon madu, sari lemon, serta produk turunan lainnya dengan diferensiasi rasa dan

manfaat kesehatan. Tampilan produk yang terstruktur, variasi harga, serta adanya label seperti “terjual” dan rating menunjukkan bahwa marketplace telah digunakan tidak hanya sebagai etalase produk, tetapi juga sebagai sarana transaksi digital yang terintegrasi. Dari perspektif keuangan, keberadaan marketplace sebagai kanal distribusi digital berpotensi memperluas akses pasar dan meningkatkan peluang monetisasi, meskipun besaran dampaknya belum dapat dipastikan tanpa data transaksi kuantitatif. Marketplace memungkinkan usaha untuk menjangkau konsumen di luar wilayah geografis produksi tanpa meningkatkan biaya distribusi secara signifikan. Hal ini sejalan dengan temuan Ratten (2022) yang menyatakan bahwa platform digital mampu meningkatkan akses pasar UMKM secara lebih luas dan efisien. Selain itu, diversifikasi produk yang ditampilkan dalam marketplace juga menunjukkan adanya strategi diferensiasi yang berpotensi meningkatkan nilai tambah produk. Dalam konteks UMKM berbasis agro, strategi ini penting untuk meningkatkan margin usaha yang sebelumnya bergantung pada penjualan komoditas mentah (Putra & Santoso, 2020).

Pendekatan ini mencerminkan bahwa digitalisasi pada UMKM tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga mencakup perubahan dalam proses bisnis dan cara usaha menciptakan nilai ekonomi. Hal ini sejalan dengan pandangan Verhoef et al. (2021) yang menekankan bahwa transformasi digital merupakan proses multidimensional yang melibatkan perubahan strategi, struktur, dan operasi bisnis. Temuan ini juga diperkuat oleh Bouwman et al. (2022) yang menunjukkan bahwa digitalisasi UMKM berkontribusi terhadap kinerja usaha melalui peningkatan kapabilitas dan inovasi model bisnis. Secara substantif, perubahan yang terjadi menunjukkan adanya pergeseran pola usaha dari yang sebelumnya bersifat pasif dan berbasis relasi konvensional menjadi lebih aktif, terstruktur, dan berbasis sistem digital.



Gambar 3. Ads Instagram
Sumber: Tangkapan layar akun Instagram bisnis mitra (@javaganics), didokumentasikan oleh tim pengabdian selama periode pendampingan (2025)

Gambar 3 menunjukkan implementasi intervensi digital melalui penggunaan media sosial Instagram sebagai kanal promosi utama. Akun bisnis menampilkan identitas merek, deskripsi produk, serta konten visual yang terstruktur dalam beberapa kategori seperti produk, testimoni, dan edukasi. Hal ini menunjukkan bahwa media sosial tidak hanya digunakan sebagai sarana komunikasi, tetapi telah berfungsi sebagai alat pemasaran yang strategis (Hartiani et al., 2025). Keberadaan konten yang konsisten dan terorganisir mencerminkan adanya sistem pemasaran berbasis kalender konten yang diterapkan dalam program. Dalam perspektif manajerial, konsistensi konten merupakan faktor penting dalam membangun brand awareness dan engagement konsumen. Dwivedi et al. (2021) menegaskan bahwa efektivitas pemasaran digital sangat bergantung pada integrasi antara strategi konten dan pemanfaatan teknologi.

Dari sudut pandang keuangan, penggunaan Instagram sebagai kanal promosi memberikan indikasi awal terhadap peningkatan visibilitas produk dan potensi efisiensi biaya pemasaran, meskipun estimasi biaya-manfaat yang lebih presisi memerlukan data pengeluaran iklan aktual. Berbeda dengan pemasaran konvensional, media sosial memungkinkan promosi dengan biaya yang relatif lebih rendah namun memiliki jangkauan yang lebih luas. Hal ini berpotensi menurunkan biaya akuisisi pelanggan serta meningkatkan peluang konversi penjualan. Perubahan ini mencerminkan peningkatan kapabilitas digital yang dalam banyak studi diidentifikasi sebagai faktor kunci dalam meningkatkan daya saing UMKM (OECD, 2021).

Perubahan Output Program: Dari Aktivitas Digital Menuju Kapabilitas Bisnis

Hasil program menunjukkan bahwa intervensi tidak hanya menghasilkan peningkatan aktivitas digital, tetapi juga membentuk kapabilitas bisnis yang sebelumnya belum dimiliki oleh mitra. Setelah intervensi, mitra telah memiliki sistem kalender konten, memahami penggunaan iklan digital, serta mulai menjalankan aktivitas pemasaran yang lebih terstruktur dan terjadwal. Dalam perspektif manajerial, kalender konten berfungsi sebagai alat pengendalian operasional yang mampu menciptakan konsistensi dalam strategi pemasaran. Sebelum intervensi, aktivitas promosi dilakukan secara sporadis, sehingga tidak menghasilkan dampak yang optimal. Setelah adanya sistem konten, aktivitas promosi menjadi lebih terarah dan efisien.

Hal ini menunjukkan bahwa perubahan utama yang terjadi bukan hanya pada intensitas promosi, tetapi pada struktur dan kualitas pengelolaan pemasaran. Temuan ini sejalan dengan penelitian Dwivedi et al. (2021) yang menyatakan bahwa efektivitas digital marketing sangat bergantung pada integrasi antara teknologi dan kapabilitas manajerial. Dengan demikian, penggunaan media sosial tanpa adanya sistem pengelolaan yang baik tidak akan menghasilkan dampak signifikan terhadap kinerja usaha.

Implikasi Keuangan dari Hasil Intervensi

Analisis hasil mengindikasikan bahwa intervensi digital berpotensi memberikan implikasi terhadap kinerja keuangan melalui mekanisme tidak langsung, meskipun penelitian ini belum menyertakan pengukuran keuangan objektif untuk mengonfirmasi besaran dampak tersebut secara pasti. Temuan ini sejalan dengan studi Li et al. (2018) yang menunjukkan bahwa kapabilitas digital memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui peningkatan efisiensi operasional dan kemampuan dalam merespons perubahan pasar. Dalam konteks UMKM, kapabilitas digital tidak hanya berpotensi meningkatkan akses pasar, tetapi juga memperkuat kemampuan usaha dalam mengelola informasi, mengoptimalkan proses bisnis, serta meningkatkan efektivitas strategi pemasaran berbasis data.

Meskipun penelitian ini tidak secara langsung menggunakan indikator keuangan objektif, perubahan yang terjadi pada aspek operasional dan digital dapat dipandang sebagai proksi yang relevan terhadap kinerja keuangan usaha. Perluasan jangkauan pasar melalui media sosial dan marketplace memungkinkan usaha menjangkau konsumen di luar wilayah lokal, yang secara teoritis berpotensi mendukung peningkatan penjualan, meskipun besarannya belum terukur dalam penelitian ini. Selain itu, penggunaan iklan digital memungkinkan strategi pemasaran yang lebih terukur dibandingkan dengan metode konvensional, yang secara teoritis berpotensi menurunkan rasio biaya pemasaran terhadap penjualan.

Penguatan legalitas dan merek diindikasikan turut mendukung peningkatan kepercayaan konsumen, berdasarkan observasi kualitatif selama pendampingan, meskipun penelitian ini belum mengukur hal tersebut secara langsung melalui survei konsumen. Dalam konteks produk pangan berbasis kesehatan seperti olahan lemon, kepercayaan merupakan faktor penting dalam keputusan pembelian, dan legalitas usaha secara teoritis dapat berfungsi sebagai sinyal kualitas yang menurunkan persepsi risiko konsumen. Di sisi lain, penerapan sistem konten dan pengelolaan digital juga diindikasikan turut mendukung efisiensi operasional; dengan struktur kerja yang lebih jelas, biaya koordinasi internal berpotensi ditekan sehingga produktivitas usaha meningkat.

Dalam perspektif ekonomi biaya transaksi, kondisi ini mengindikasikan adanya potensi penurunan biaya koordinasi yang berdampak pada peningkatan efisiensi usaha (Williamson, 1985). Interpretasi ini konsisten dengan Putra dan Santoso (2020) yang menemukan bahwa adopsi e-business berasosiasi dengan peningkatan kinerja UMKM di Indonesia, serta dengan Ratten (2022) yang menegaskan bahwa platform digital memperluas akses pasar bagi usaha kecil. Perlu ditegaskan bahwa seluruh interpretasi keuangan pada bagian ini bersifat inferensial berdasarkan indikator operasional dan digital yang teramati, bukan hasil pengukuran keuangan langsung.

Relevansi dengan UMKM Agro Lemon di Lembang

Pembahasan pada bagian ini difokuskan pada tiga hal pokok, yaitu (1) mekanisme perubahan dari aktivitas digital menuju kapabilitas usaha, (2) keterkaitan antara kapabilitas tersebut dengan performa usaha, dan (3) relevansinya dengan konteks spesifik UMKM agro di Lembang.

Pertama, mekanisme digital menuju kapabilitas. Intervensi pada Javaganics menunjukkan bahwa penggunaan kanal digital secara terstruktur, bukan sekadar kehadiran di media sosial dan marketplace, yang mengubah pola usaha dari bersifat pasif dan berbasis relasi konvensional menjadi lebih aktif dan sistematis. Kanal digital menjadi penghubung antara potensi produksi lokal dan pasar yang lebih luas, sejalan dengan temuan Cahyadin et al. (2025) bahwa transformasi digital berperan penting dalam meningkatkan akses pasar UMKM berbasis sumber daya lokal.

Kedua, keterkaitan kapabilitas dengan performa usaha. Kapabilitas digital yang terbentuk, seperti kalender konten dan pemanfaatan iklan tertarget, secara teoritis berperan sebagai enabler performa usaha melalui perluasan jangkauan pasar dan efisiensi promosi (Zhang et al., 2022). Namun demikian, pelaku UMKM perlu mengintegrasikan aktivitas digital tersebut dengan pencatatan sederhana atas biaya promosi dan hasil penjualan, agar dampaknya terhadap kinerja usaha dapat dievaluasi secara lebih terukur pada penelitian atau pendampingan lanjutan, bukan hanya diasumsikan.

Ketiga, relevansi dengan konteks UMKM agro. Penguatan legalitas usaha dan merek menjadi faktor yang tidak dapat dipisahkan dari strategi digital pada produk pangan berbasis kesehatan seperti olahan lemon, karena berkaitan langsung dengan persepsi keamanan dan kualitas produk. Dari perspektif kebijakan, temuan ini sejalan dengan penekanan OECD (2023) bahwa keberhasilan transformasi digital UMKM bergantung pada ekosistem pendukung yang mengintegrasikan digitalisasi, literasi keuangan, dan penguatan legalitas secara bersamaan, bukan sebagai program yang berdiri sendiri-sendiri.

Penelitian ini memberikan kontribusi dengan memperkuat pendekatan Resource-Based View dalam konteks UMKM digital, khususnya dengan menegaskan bahwa hubungan antara kapabilitas digital dan performa keuangan bersifat tidak langsung dan kontekstual, serta dengan menunjukkan bahwa program pengabdian berbasis komunitas dapat menjadi sarana yang relevan dalam membangun kapabilitas tersebut. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa intervensi bisnis digital menghasilkan perubahan pada tiga aspek utama, yaitu struktur pemasaran, kapasitas operasional, dan fondasi usaha. Perubahan tersebut tidak secara langsung tercermin dalam indikator keuangan yang terukur, namun secara teoritis merupakan prasyarat penting bagi peningkatan kinerja keuangan dalam jangka menengah. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada penegasan bahwa program pengabdian masyarakat tidak hanya menghasilkan output berupa pelatihan atau aktivitas digital, tetapi dapat membentuk sistem usaha yang berorientasi pada peningkatan nilai ekonomi. Dalam konteks ini,

intervensi digital berperan sebagai mekanisme pembentukan kapabilitas yang mengarah pada peningkatan kinerja keuangan UMKM berbasis agro.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa intervensi bisnis digital yang dilaksanakan melalui program pengabdian kepada masyarakat berperan penting dalam memperkuat kinerja usaha UMKM berbasis lemon di Lembang, Bandung Barat. Melalui pendekatan Participatory Action Research (PAR), intervensi yang berfokus pada optimalisasi media sosial, pemanfaatan Instagram Ads, integrasi marketplace, serta penguatan legalitas dan branding usaha terindikasi mampu meningkatkan visibilitas pasar, menstrukturkan aktivitas promosi, memperkuat kapabilitas digital, dan membangun fondasi usaha yang lebih baik. Meskipun evaluasi tidak menggunakan indikator keuangan objektif secara langsung, perubahan pada indikator operasional dan digital tersebut merupakan faktor pendorong yang secara teoritis dan empiris berpotensi meningkatkan kinerja keuangan UMKM dalam jangka menengah hingga panjang. Dalam konteks UMKM berbasis agro, hasil ini menunjukkan bahwa digitalisasi memiliki peran strategis dalam menghubungkan potensi produksi lokal dengan akses pasar yang lebih luas. Transformasi dari usaha berbasis komoditas menuju usaha berbasis nilai tambah tidak hanya bergantung pada kapasitas produksi, tetapi juga pada kemampuan dalam mengelola pemasaran digital, membangun merek, serta menciptakan kepercayaan pasar. Oleh karena itu, digital business intervention dapat dipandang sebagai instrumen penting dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan UMKM di era ekonomi digital. Secara konseptual, penelitian ini berkontribusi dengan menegaskan bahwa hubungan antara digitalisasi dan kinerja keuangan UMKM bersifat tidak langsung dan dimediasi oleh kapabilitas digital serta perubahan dalam proses bisnis. Temuan ini memperkuat literatur sebelumnya yang menempatkan digital capability sebagai determinan utama dalam peningkatan kinerja usaha, serta memperluas pemahaman bahwa program pengabdian masyarakat dapat menjadi sarana efektif dalam membangun kapabilitas tersebut secara kontekstual. Model FPEM yang diusulkan memberikan kerangka konseptual yang dapat digunakan sebagai acuan dalam merancang program pengabdian berbasis outcome ekonomi, khususnya dalam konteks transformasi digital UMKM. Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan. Pertama, tidak tersedianya data keuangan yang terukur secara lengkap menyebabkan analisis kinerja keuangan dilakukan melalui pendekatan indikator operasional dan digital sebagai proksi, sehingga interpretasi keuangan pada bagian hasil dan pembahasan bersifat inferensial dan perlu dibaca sebagai indikasi, bukan kesimpulan yang bersifat konklusif. Kedua, instrumen persepsi yang digunakan belum melalui pengujian validitas dan reliabilitas secara formal. Ketiga, model FPEM yang diusulkan masih bersifat konseptual awal yang dirumuskan dari satu studi kasus PAR, dan belum diuji secara empiris melalui metode kuantitatif atau studi multi-kasus, sehingga generalisasi model ini

perlu dilakukan secara hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengintegrasikan data keuangan yang lebih komprehensif (misalnya proksi omzet sebelum-sesudah, jumlah transaksi marketplace, atau data pengeluaran iklan), memperpanjang durasi dan jumlah siklus PAR, memperluas jumlah UMKM mitra, serta melakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen, sehingga hubungan antara intervensi digital dan kinerja keuangan serta validitas model FPEM dapat dianalisis secara lebih kuantitatif dan meyakinkan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Universitas Indonesia Membangun (INABA) atas dukungan institusional dalam pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini. Apresiasi juga disampaikan kepada mitra UMKM Javaganics di Lembang, Jawa Barat, atas kolaborasi aktif dan kontribusi selama proses implementasi program dan pengumpulan data. Penulis juga menghargai seluruh pihak yang telah mendukung terlaksananya penelitian ini sehingga dapat diselesaikan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). Strategic management and competitive advantage (6th ed.). Pearson.

Bouwman, H., Nikou, S., & de Reuver, M. (2022). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? Telecommunications Policy, 46(5), 102275. https://doi.org/10.1016/j.telpol.2021.102275

Cahyadin, M., Widiyanti, E., Widyamurti, N., et al. (2025). Digital business transformation of SMEs. Jurnal Ekonomi Pembangunan, 26(2), 153-170. https://doi.org/10.23917/jep.v26i2.8957

Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., et al. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research. International Journal of Information Management, 59, 102168. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168

Hanafizadeh, P., Shafia, S., & Bohlin, E. (2021). Exploring the consequence of social media usage on firm performance. Digital Business, 1(2), 100013. https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100013

Hartiani, H., Zainuddin, M., & Rahadi, I. (2025). The role of social media in improving the marketing performance of SMEs. Iqtishoduna, 21(2), 135-155. https://doi.org/10.18860/iq.v21i2.33098

Kemmis, S., McTaggart, R., & Nixon, R. (2014). The action research planner. Springer.

Kraus, S., Kanbach, D. K., Krysta, P. M., et al. (2021). Facebook and the creation of the metaverse. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 27(5), 1356-1377. https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2020-0834

Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. Information Systems Journal, 28(6), 1129-1157. https://doi.org/10.1111/isj.12153

McIntyre, A. (2008). Participatory action research. Sage Publications.

Merin-Rodriguez, J., Dasi, A., & Alegre, J. (2024). Digital transformation and firm performance in innovative SMEs. Technovation, 134, 103027. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103027

Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2017). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. Research Policy, 46(1), 1-9. https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.10.016

OECD. (2021). The digital transformation of SMEs. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en

OECD. (2023). SME digitalisation to "Build Back Better": Policy measures and perspectives. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/4de4c3b3-en

Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. Managerial and Decision Economics, 24(4), 309-323. https://doi.org/10.1002/mde.1126

Putra, P. O. H., & Santoso, H. B. (2020). Contextual factors and performance impact of e-business use in Indonesian SMEs. Heliyon, 6(3), e03568. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03568

Ratten, V. (2022). Digital platforms and the internationalization of SMEs. Journal of Small Business & Entrepreneurship, 34(2), 179-195. https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1799193

Reason, P., & Bradbury, H. (2008). The SAGE handbook of action research: Participative inquiry and practice (2nd ed.). Sage Publications.

Sajekti, T., Supiyadi, D., & Saputro, A. H. (2022). Frozen chicken meat processing as an improvement of chicken marketing. Jurnal Abdi Insani, 9(2), 747-758. https://doi.org/10.29303/abdiinsani.v9i2.591

Suryaningprang, A., Saputro, A. H., Herlina, L., & Supiyadi, D. (2021). Development of lemon-based beverage business as a community immune increase in the new normality era. Pasundan International of Community Services Journal (PICS-J), 3(2), 126-133. https://doi.org/10.23969/pics-j.v3i2.4641

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. Long Range Planning, 51(1), 40-49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2020). Social media marketing (3rd ed.). Sage.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection. Journal of Business Research, 122, 889-901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118-144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Williamson, O. E. (1985). The economic institutions of capitalism. Free Press.

Zhang, M., Chen, J., & Li, L. (2022). Digital transformation and SMEs performance: Evidence from emerging economies. Technological Forecasting and Social Change, 174, 121286. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121286