

## STRATEGI PEMASARAN DIGITAL UMKM UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING PRODUK LOKAL DI KABUPATEN LUMAJANG: SEBUAH MODEL PENDAMPINGAN BERKELANJUTAN

Nurul Widyawati Islami Rahayu,  
Nikmatul Masruroh  
Universitas Islam Syarifuddin Lumajang, indonesia  
Email: [NurulWidyawatiIslamiRahayu@gmail.com](mailto:NurulWidyawatiIslamiRahayu@gmail.com)

Received: December 4, 2025. Accepted: January 21, 2026. Published: February 25, 2026

**Abstrak:** Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan tulang punggung perekonomian daerah, termasuk di Kabupaten Lumajang. Namun, daya saing mereka sering terkendala oleh rendahnya adopsi teknologi digital dalam strategi pemasaran. Kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas pemasaran digital bagi 100 pelaku UMKM di Kabupaten Lumajang. Metode yang diterapkan adalah pelatihan intensif dan pendampingan selama tiga bulan, dengan materi meliputi pemanfaatan platform media sosial, pembuatan konten dan iklan digital, teknik live selling, strategi penjualan online, pembukuan sederhana, serta pengemasan dan pengiriman produk. Evaluasi dampak menunjukkan bahwa program ini berhasil meningkatkan literasi digital dan kapabilitas pemasaran peserta. Secara kuantitatif, 63% peserta melaporkan perkembangan bisnis yang signifikan melalui implementasi strategi yang diajarkan. Hasil ini mengindikasikan bahwa intervensi berupa pelatihan yang diikuti pendampingan intensif merupakan model efektif untuk mempercepat transformasi digital UMKM lokal. Program berkelanjutan dan kolaborasi multipihak direkomendasikan untuk memperkuat dampak dan keberlanjutan inisiatif ini.

**Kata Kunci:** Pemasaran Digital, UMKM, Media Sosial, Daya Saing, Produk Lokal, Pendampingan, Literasi Digital.

**Abstract:** *Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) are the backbone of the regional economy, including in Lumajang Regency. However, their competitiveness is often hampered by low adoption of digital technology in marketing strategies. This Community Service (PkM) activity aims to increase digital marketing capacity for 100 MSME actors in Lumajang Regency. The method applied was intensive training and mentoring for three months, with materials covering the use of social media platforms, content creation and digital advertising, live selling techniques, online sales strategies, simple bookkeeping, and product packaging and delivery. The impact evaluation shows that this program has successfully improved participants' digital literacy and marketing capabilities. Quantitatively, 63% of participants reported significant business growth through the implementation of the strategies taught. These results indicate that interventions in the form of training followed by*

*intensive mentoring are an effective model for accelerating the digital transformation of local MSMEs. Sustainable programs and multi-stakeholder collaboration are recommended to strengthen the impact and sustainability of this initiative.*

**Keywords:** *Digital Marketing, MSMEs, Social Media, Competitiveness, Local Products, Assistance, Digital Literacy.*

## **Introduction**

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) secara empiris telah ditetapkan sebagai pilar fundamental perekonomian Indonesia, berperan sebagai penggerak utama pertumbuhan ekonomi nasional, pencipta lapangan kerja dalam skala massif, dan instrumen efektif dalam pemerataan pendapatan (Tambunan, 2019). Kontribusi sektor ini tidak hanya signifikan pada tataran makro, tetapi juga menjadi nadi ekonomi kerakyatan di tingkat daerah, termasuk di Kabupaten Lumajang. Di wilayah ini, UMKM berfungsi sebagai wadah pengelolaan dan pengembangan produk lokal unggulan yang merupakan manifestasi dari potensi sumber daya alam dan kearifan lokal (Hadiwijaya, 2020). Namun, konteks ekonomi global kontemporer yang sedang mengalami transformasi digital secara disruptif menempatkan UMKM pada persimpangan kritis antara kemajuan dan keusangan. Paradigma pemasaran konvensional yang bertumpu pada interaksi fisik dan jangkauan geografis yang terbatas telah terbukti semakin tidak memadai dalam menghadapi pasar yang kini bersifat borderless dan dinamis (Nuryakin, 2018).

Revolusi digital pada hakikatnya telah menciptakan lanskap ekonomi baru, sebuah ekosistem di mana kapabilitas adaptasi teknologi menjadi variabel penentu keberlangsungan dan daya saing usaha. Dalam konteks ini, pemasaran digital menawarkan sebuah peluang yang bersifat demokratis bagi UMKM untuk melakukan perluasan pasar (market expansion), membangun ekuitas merek (brand equity) dengan modal relatif terjangkau, serta menjalin interaksi dan relasi dua arah secara langsung dengan konsumen (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). Meskipun demikian, realitas di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan digital (digital divide) yang lebar. Mayoritas pelaku UMKM, khususnya di daerah seperti Lumajang, masih menghadapi kendala triple burden, yaitu rendahnya tingkat literasi digital,

keterbatasan akses terhadap infrastruktur dan perangkat teknologi yang memadai, serta pola pikir (*mindset*) yang belum sepenuhnya bertransisi dari metode bisnis tradisional (Susanto, Suryono, & Kurniawati, 2020). Akibat dari kondisi ini adalah terperangkapnya berbagai produk lokal yang secara intrinsik memiliki nilai kualitas, keunikan, dan daya saing tinggi dalam lingkup pasar lokal yang sempit, sehingga potensi ekonominya tidak dapat dioptimalkan dan kontribusinya terhadap peningkatan daya saing regional menjadi terhambat.

Berdasarkan observasi etnografis awal dan analisis kebutuhan (*need assessment*) yang dilakukan secara sistematis terhadap kelompok UMKM di Kabupaten Lumajang, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan struktural dan operasional yang multidimensi. Pertama, terdapat defisiensi yang signifikan dalam hal pemanfaatan media digital dan media sosial sebagai instrumen bisnis strategis. Platform seperti Instagram, Facebook, dan WhatsApp masih dominan digunakan dalam ranah komunikasi personal atau sosial, belum dimanfaatkan secara optimal sebagai kanal pemasaran, branding, dan penjualan yang terukur (Indriani, Rahayu, & Haryanto, 2021). Kedua, terdapat minimnya kompetensi teknis dalam menciptakan materi promosi digital yang efektif. Hal ini mencakup ketidakmampuan dalam merancang dan menjalankan kampanye iklan berbayar (*paid ads*) serta memproduksi konten visual dan naratif yang menarik, profesional, dan sesuai dengan algoritma preferensi platform digital, sehingga mengakibatkan tingkat keterlibatan (*engagement rate*) dan konversi yang rendah (Tuten & Solomon, 2017).

Ketiga, lemahnya strategi penjualan online yang terintegrasi dan berkelanjutan. Banyak pelaku UMKM yang belum memiliki pemahaman komprehensif tentang tata kelola toko online, teknik *live selling* yang persuasif dan interaktif, serta optimasi fitur-fitur yang tersedia pada platform *e-commerce* dan marketplace (Laudon & Traver, 2020). Keempat, sistem administrasi keuangan dan pembukuan masih bersifat sangat sederhana, *ad-hoc*, dan tidak tertib. Praktik pencampuran keuangan pribadi dengan keuangan usaha masih lazim terjadi, sehingga menghambat kemampuan pelaku usaha dalam melakukan analisis kinerja keuangan, perencanaan bisnis, dan pengambilan keputusan yang berbasis data (Rahayu & Day,

2017). Kelima, aspek purna jual (post-purchase) seperti teknik pengemasan produk dan manajemen logistik pengiriman belum mendapatkan perhatian yang proporsional. Padahal, kedua aspek ini merupakan touchpoint krusial yang secara langsung mempengaruhi persepsi kualitas, kepuasan pelanggan, dan tingkat retensi (Kotler, Keller, & Chernev, 2022).

Kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) ini dirumuskan dengan tujuan utama untuk melakukan transformasi kapabilitas dan memberdayakan pelaku UMKM Kabupaten Lumajang melalui peningkatan kompetensi pemasaran digital yang bersifat holistik dan aplikatif. Tujuan spesifik dari kegiatan ini adalah: (1) Meningkatkan pemahaman konseptual dan keterampilan teknis peserta dalam memanfaatkan berbagai platform media digital sebagai alat bantu bisnis yang strategis; (2) Membekali peserta dengan kemampuan merancang dan memproduksi konten serta kampanye iklan digital yang efektif dan efisien; (3) Melatih peserta dalam mengimplementasikan strategi penjualan online dan live selling yang terstruktur; (4) Memperkenalkan dan membiasakan sistem pembukuan sederhana berbasis digital untuk meningkatkan tata kelola dan transparansi usaha; serta (5) Meningkatkan standar operasional prosedur dalam pengemasan dan pengiriman produk untuk memperkuat pengalaman pelanggan (customer experience).

Manfaat yang diharapkan dari terlaksananya kegiatan ini dapat diklasifikasikan pada tiga level. Pada level individu pelaku usaha, diharapkan terbentuknya kemandirian dan kapasitas adaptif dalam mengelola pemasaran digital. Pada level usaha, diharapkan terjadi peningkatan kinerja usaha yang terukur melalui pertumbuhan omzet penjualan, perluasan jaringan pasar, dan peningkatan efisiensi operasional. Pada level makro daerah, kegiatan ini diharapkan dapat berkontribusi pada penguatan ekosistem ekonomi digital Kabupaten Lumajang, mendorong daya saing produk lokal, serta menciptakan multiplier effect positif bagi perekonomian wilayah (Porter & Heppelmann, 2015).

Bagian Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan pilar penting dalam struktur ekonomi daerah dan nasional karena berperan sebagai penyerap tenaga kerja, penggerak ekonomi rakyat, dan sumber inovasi produk lokal.

UMKM dicirikan oleh skala usaha yang relatif kecil, kepemilikan mandiri, serta fleksibilitas dalam operasional. Keunggulan utama UMKM terletak pada kedekatan dengan sumber daya lokal dan kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan pasar.

UMKM berbasis produk lokal memiliki potensi diferensiasi tinggi, namun sering menghadapi keterbatasan dalam akses pasar, promosi, dan pemanfaatan teknologi. Oleh karena itu, transformasi pemasaran berbasis digital menjadi strategi penting untuk memperluas jangkauan pasar dan memperkuat posisi kompetitif.

Strategi pemasaran adalah pendekatan terencana untuk mencapai tujuan pasar melalui penciptaan, komunikasi, dan penyampaian nilai kepada pelanggan. Menurut Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, strategi pemasaran mencakup proses segmentasi, targeting, positioning, serta pengelolaan bauran pemasaran (marketing mix) yang meliputi produk, harga, distribusi, dan promosi.

Pendekatan pemasaran modern tidak hanya berorientasi pada transaksi, tetapi juga pada hubungan jangka panjang dengan pelanggan (relationship marketing). Strategi pemasaran yang efektif harus berbasis nilai, pengalaman pelanggan, dan diferensiasi produk. Dalam konteks UMKM, strategi pemasaran harus disesuaikan dengan kapasitas usaha, karakteristik produk lokal, serta perilaku pasar sasaran.

Pemasaran digital adalah bentuk pemasaran yang memanfaatkan teknologi digital dan jaringan internet untuk menjangkau konsumen. Menurut Dave Chaffey, pemasaran digital merupakan penerapan teknologi digital untuk mencapai tujuan pemasaran melalui pengembangan hubungan pelanggan secara terintegrasi.

Pemasaran digital mencakup berbagai kanal seperti media sosial, website, mesin pencari, marketplace, dan email marketing. Keunggulan pemasaran digital meliputi jangkauan luas, biaya relatif efisien, segmentasi audiens yang tepat, interaksi dua arah, serta kemampuan pengukuran kinerja secara real-time.

Bagi UMKM, pemasaran digital menjadi solusi untuk mengatasi keterbatasan promosi konvensional karena memungkinkan produk lokal dikenal di pasar yang lebih luas tanpa memerlukan biaya distribusi fisik yang besar.

Strategi pemasaran digital UMKM merupakan adaptasi prinsip pemasaran ke dalam ekosistem digital. Menurut Ryan Deiss dan Russ Henneberry, strategi pemasaran digital yang efektif dibangun melalui beberapa komponen utama:

1. Digital Branding : membangun identitas merek secara visual dan naratif
2. Content Marketing : penyajian konten bernilai dan relevan
3. Social Media Marketing : pemanfaatan media sosial untuk interaksi pasar
4. Marketplace Strategy : optimalisasi platform penjualan digital
5. Customer Engagement : keterlibatan dan hubungan pelanggan

UMKM yang menerapkan strategi ini secara konsisten cenderung mengalami peningkatan visibilitas, kepercayaan pelanggan, dan peluang penjualan.

Daya saing adalah kemampuan produk untuk bersaing di pasar berdasarkan kualitas, nilai, dan diferensiasi. Konsep daya saing menekankan bahwa keunggulan tidak hanya ditentukan oleh harga, tetapi juga oleh inovasi, mutu, dan persepsi konsumen. Menurut Michael E. Porter, keunggulan bersaing dapat dibangun melalui diferensiasi, kepemimpinan biaya, dan fokus pasar.

Produk lokal dari daerah seperti Kabupaten Lumajang memiliki potensi daya saing berbasis sumber daya dan kearifan lokal. Namun tanpa strategi pemasaran digital, keunggulan tersebut sering tidak terlihat oleh pasar yang lebih luas.

Pendampingan usaha adalah proses fasilitasi berkelanjutan untuk meningkatkan kapasitas pelaku usaha melalui bimbingan, pelatihan, konsultasi, dan evaluasi. Pendampingan menekankan proses belajar partisipatif dan berbasis kebutuhan nyata usaha.

Menurut pendekatan pemberdayaan masyarakat oleh Robert Chambers, pendampingan efektif jika bersifat partisipatif, kontekstual, dan berorientasi pada penguatan kapasitas, bukan sekadar transfer pengetahuan. Dalam konteks UMKM, pendampingan berfungsi membantu adopsi teknologi, perbaikan manajemen, dan implementasi strategi pemasaran.

Model pendampingan berkelanjutan adalah pendekatan jangka panjang yang dilakukan secara bertahap dan sistematis. Model ini lebih efektif dibanding pelatihan satu kali karena memastikan perubahan perilaku dan keterampilan benar-benar terinternalisasi.

Model ini relevan untuk pengembangan strategi pemasaran digital UMKM karena transformasi digital memerlukan proses adaptasi, bukan hanya instruksi teknis.

## **Method**

Populasi sasaran dalam kegiatan PkM ini adalah sebanyak 100 (seratus) pelaku UMKM yang secara aktif menjalankan usaha di wilayah Kabupaten Lumajang. Kriteria inklusi meliputi: memiliki produk yang sudah dipasarkan (baik barang atau jasa), menunjukkan komitmen untuk mengembangkan usaha, serta memiliki akses minimal terhadap smartphone dan koneksi internet. Keragaman produk menjadi pertimbangan untuk memperkaya dinamika pembelajaran, mencakup sektor kerajinan tangan, makanan olahan (home industry), produk pertanian segar dan olahan, serta jasa berbasis lokal. Proses seleksi dan rekrutmen peserta dilakukan melalui sinergi dan koordinasi formal dengan Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Lumajang serta asosiasi atau kelompok usaha yang relevan.

Lokasi utama pelaksanaan pelatihan klasikal adalah balai pelatihan milik pemerintah daerah yang dilengkapi dengan fasilitas pendukung seperti proyektor, sound system, dan akses internet. Namun, untuk fase pendampingan, kegiatan akan dilaksanakan secara in-situ, yaitu langsung di lokasi usaha masing-masing peserta atau di tempat usaha perwakilan kelompok, untuk memastikan kontekstualitas dan relevansi dengan kondisi riil. Rentang waktu pelaksanaan program dirancang selama tiga bulan, dengan alokasi sebagai berikut: Bulan pertama difokuskan pada pelatihan intensif dan workshop. Dua bulan berikutnya secara penuh dialokasikan untuk pendampingan teknis, praktik mandiri yang dipantau, dan evaluasi formatif.

Secara filosofis, pendekatan yang diadopsi dalam kegiatan ini adalah Participatory Action Research (PAR). Pendekatan PAR menempatkan peserta bukan sebagai objek pasif penerima transfer pengetahuan, tetapi sebagai subjek aktif dan

mitra kolaboratif dalam seluruh proses diagnosis masalah, perencanaan aksi, implementasi, dan refleksi terhadap perubahan yang terjadi pada usahanya (Baum, MacDougall, & Smith, 2006). Pilihan pendekatan ini dianggap paling tepat untuk menumbuhkan rasa kepemilikan (ownership), keberlanjutan (sustainability), dan kontekstualisasi solusi.

Tahapan kegiatan dirancang secara sistematis dalam empat fase yang saling berkelanjutan. Fase persiapan mencakup observasi lapangan secara mendalam untuk memetakan kebutuhan dan karakteristik peserta, koordinasi intensif dengan seluruh pemangku kepentingan, penyusunan modul pelatihan yang kontekstual dan modular, serta perancangan instrumen evaluasi. Tahap ini bertujuan memastikan kesesuaian antara desain intervensi dan kondisi riil lapangan.

Fase pelaksanaan pelatihan klasikal dilaksanakan dalam bentuk lokakarya interaktif selama lima hari berturut-turut. Metode pembelajaran memadukan ceramah interaktif, studi kasus, simulasi, dan diskusi kelompok terarah untuk mendorong partisipasi aktif dan pemahaman aplikatif. Pendekatan ini dirancang untuk membangun fondasi konseptual sekaligus memantik motivasi peserta sebelum memasuki tahap implementasi praktis.

Fase pendampingan dan praktik langsung menjadi tahap krusial dalam menjembatani pengetahuan menjadi kompetensi dan kebiasaan. Tim pengabdian yang terdiri dari dosen dan mahasiswa terlatih melakukan kunjungan lapangan terjadwal guna mendampingi peserta secara individual maupun kelompok dalam mengimplementasikan materi pelatihan ke dalam praktik usaha. Pendampingan bersifat problem-solving dan kontekstual, sehingga peserta memperoleh umpan balik langsung atas tantangan yang dihadapi.

Fase evaluasi dan monitoring dilaksanakan secara berkelanjutan sepanjang program serta secara sumatif pada akhir kegiatan. Hasil evaluasi tidak hanya digunakan untuk mengukur capaian program, tetapi juga sebagai dasar refleksi dan penyempurnaan desain intervensi pada periode berikutnya.

Kurikulum pelatihan disusun berdasarkan prinsip relevansi, aplikabilitas, dan progresivitas. Materi dibagi ke dalam delapan modul inti yang saling terintegrasi.

Modul pertama membahas landasan pemasaran digital bagi UMKM, termasuk transformasi pemasaran dari tradisional ke digital, pemetaan ekosistem digital, serta analisis perilaku konsumen daring (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017). Peserta diarahkan untuk mengidentifikasi platform digital yang paling sesuai dengan karakteristik produk dan segmen pasar mereka.

Modul berikutnya berfokus pada optimalisasi media sosial untuk bisnis, mencakup pengelolaan profil usaha di Instagram, Facebook Page, dan WhatsApp Business, teknik personal branding, storytelling digital, serta strategi membangun komunitas daring untuk meningkatkan loyalitas pelanggan (Scott, 2015). Penguatan keterampilan teknis dilanjutkan melalui pelatihan pembuatan konten visual, termasuk fotografi produk menggunakan telepon pintar, desain grafis sederhana melalui aplikasi Canva, serta produksi video pendek untuk platform berbasis *short-form content* seperti Reels dan TikTok (Burgess & Green, 2018).

Strategi iklan berbayar juga diperkenalkan melalui pemanfaatan Facebook Ads dan Instagram Ads. Peserta dilatih memahami konsep segmentasi audiens, pengaturan anggaran, serta analisis metrik kinerja seperti *impression*, *click-through rate*, dan *conversion rate* untuk optimalisasi kampanye (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). Selain itu, materi mengenai teknik *live selling* interaktif disampaikan untuk meningkatkan kemampuan komunikasi real-time dan konversi penjualan melalui siaran langsung (Hennig-Thurau et al., 2010).

Modul selanjutnya membahas strategi penjualan melalui platform e-commerce dan marketplace seperti Shopee, Tokopedia, dan Bukalapak. Peserta dilatih mengelola toko daring, mengoptimalkan katalog produk, menangani ulasan pelanggan, serta meningkatkan reputasi toko melalui praktik layanan pelanggan yang responsif (Laudon & Traver, 2020). Aspek manajemen keuangan usaha diperkuat melalui pelatihan pembukuan sederhana berbasis digital, termasuk pemisahan keuangan pribadi dan usaha, pencatatan arus kas, serta perhitungan laba-rugi menggunakan template Microsoft Excel atau aplikasi pembukuan sederhana (Warren, Reeve, & Duchac, 2017). Kurikulum ditutup dengan materi pengemasan dan logistik pengiriman, yang membahas prinsip keamanan, estetika, identitas merek, serta

efisiensi distribusi melalui layanan kurir pihak ketiga (Rushton, Croucher, & Baker, 2022).

Untuk mengukur efektivitas program secara komprehensif, digunakan pendekatan evaluasi *mixed-methods* yang mengintegrasikan data kuantitatif dan kualitatif (Creswell & Creswell, 2018). Evaluasi reaksi dilakukan pada akhir setiap sesi pelatihan melalui kuesioner kepuasan guna mengukur persepsi peserta terhadap materi dan metode pembelajaran. Evaluasi pembelajaran dilaksanakan melalui pretest dan posttest untuk menilai peningkatan pengetahuan konseptual.

Evaluasi perilaku dan hasil menjadi fokus utama dalam mengukur dampak program. Monitoring digital dilakukan secara berkala terhadap perkembangan akun media sosial dan toko daring peserta, menggunakan indikator objektif seperti pertumbuhan pengikut, tingkat keterlibatan (*engagement rate*), jangkauan (*reach*), jumlah transaksi, dan nilai penjualan. Pendekatan ini dilengkapi dengan studi kasus dan wawancara mendalam terhadap sampel purposif peserta untuk menggali perubahan perilaku, hambatan implementasi, serta faktor pendukung keberhasilan. Survei kuantitatif akhir program digunakan untuk mengukur persepsi peningkatan kapasitas diri, perubahan pola bisnis, serta estimasi perkembangan usaha, termasuk persentase kenaikan omzet dan perluasan wilayah pemasaran. Data kuantitatif dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferensial sederhana guna memberikan gambaran empiris mengenai efektivitas intervensi.

Dengan desain tahapan, kurikulum, dan sistem evaluasi yang terstruktur tersebut, program diharapkan tidak hanya menghasilkan peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga mendorong transformasi perilaku bisnis yang adaptif terhadap dinamika ekonomi digital.

## **Result and Discussion**

Pelaksanaan fase pelatihan klasikal selama lima hari berhasil direalisasikan dengan tingkat partisipasi yang mencapai 100%, mengindikasikan antusiasme dan kebutuhan mendasar yang dirasakan oleh para pelaku UMKM (Cooper & Schindler, 2014). Observasi partisipan selama sesi mengungkapkan sebuah paradoks digital yang

umum terjadi di daerah: akses fisik terhadap teknologi (dalam hal ini smartphone) telah tinggi, namun adopsi fungsional untuk tujuan produktif dan komersial masih sangat rendah. Mayoritas peserta mengakui penggunaan platform media sosial seperti Instagram dan WhatsApp telah lama dilakukan, namun terbatas pada ranah sosial dan komunikasi pribadi, bukan sebagai instrumen bisnis strategis. Fenomena ini mengonfirmasi temuan sebelumnya mengenai kesenjangan antara kepemilikan teknologi dan kapabilitas pemanfaatannya secara ekonomi (Van Dijk, 2020).

Penerapan metode experiential learning atau learning by doing yang menjadi tulang punggung pelatihan terbukti secara empiris efektif dalam mengatasi hambatan psikologis dan teknis awal. Proses di mana peserta secara langsung dan simultan diajak untuk mengaktifkan mode bisnis (business profile) pada akun Instagram mereka, mempraktikkan teknik basic flat lay photography untuk produk menggunakan smartphone di tempat, serta mendesain feed pertama mereka dengan bantuan template Canva, berhasil menciptakan momen aha! yang signifikan. Pendekatan ini sejalan dengan teori pembelajaran orang dewasa (andragogy) yang menekankan pada relevansi, praktikalitas, dan keterlibatan langsung peserta (Knowles, Holton, & Swanson, 2015). Fase pendampingan intensif pasca-pelatihan kemudian berfungsi sebagai jembatan kritis yang mengonversi pengetahuan deklaratif (declarative knowledge) yang diperoleh di ruang kelas menjadi pengetahuan prosedural (procedural knowledge) dan pengetahuan kontekstual (contextual knowledge) yang spesifik pada setiap model usaha (Anderson, 2000). Pembentukan grup komunikasi online menggunakan WhatsApp dan Telegram tidak hanya berfungsi sebagai kanal konsultasi asinkron dengan tim pengabdian, tetapi secara organik berkembang menjadi sebuah community of practice (CoP) yang dinamis. Dalam komunitas ini, peserta secara spontan berbagi pencapaian, bertukar solusi atas masalah teknis (misalnya, kendala upload video), bahkan mulai saling melakukan cross-promotion. Dinamika ini merupakan indikator kuat dari terinternalisasinya semangat kolaborasi dan terbentuknya modal sosial (social capital) baru di antara para

pelaku usaha, yang merupakan fondasi penting untuk ketahanan ekosistem UMKM lokal (Putnam, 2000).

Evaluasi komprehensif yang dilakukan pada akhir periode tiga bulan menunjukkan adanya peningkatan yang terukur dan signifikan pada beberapa dimensi kapasitas dan praktik usaha. Peningkatan ini tidak bersifat seragam, namun menunjukkan tren positif yang jelas.

Pada dimensi kehadiran digital (*digital presence*), terjadi lompatan kuantitatif yang dramatis. Dari kondisi baseline di mana hanya sekitar 35% peserta yang memiliki akun media sosial yang secara eksplisit dikelola untuk bisnis, pada akhir program, 100% peserta telah berhasil mengoptimalkan setidaknya satu platform (dominan Instagram Business Page) dengan komponen profil yang lengkap: deskripsi bisnis yang informatif, tautan kontak yang jelas, dan kategorisasi produk yang tertata. Optimasi profil ini merupakan langkah fundamental dalam membangun kredibilitas dan kemudahan ditemukan (*discoverability*) di ruang digital (Kietzmann et al., 2011).

Pada dimensi produksi dan strategi konten, terjadi peningkatan kualitatif yang nyata. Peserta tidak hanya mampu memproduksi konten visual dengan kualitas teknis yang lebih baik (pencahayaan, komposisi, kesederhanaan pesan), tetapi juga mulai menunjukkan kesadaran akan pentingnya perencanaan dan konsistensi. Sekitar 60% peserta yang aktif dalam CoP melaporkan telah mencoba menyusun *content calendar* sederhana, menyesuaikan konten dengan momen tertentu seperti hari raya keagamaan atau hari besar nasional. Praktik ini menunjukkan pergeseran dari pemahaman media sosial sebagai *broadcast channel* menuju pemahaman sebagai *content publishing platform* yang memerlukan strategi (Pulizzi, 2014). Meskipun tingkat konsistensi penerbitan masih bervariasi, inisiasi ini merupakan dasar yang krusial untuk membangun audiens yang loyal.

Pada dimensi strategi penjualan dan pemasaran terukur, hasil menunjukkan pola adopsi yang lebih berhati-hati namun menjanjikan. Sekitar 40% peserta (terutama dari kalangan yang lebih muda atau yang usahanya berbasis produk fast-

moving consumer goods) telah melakukan eksperimen dengan iklan berbayar (boost post) di Instagram atau Facebook dengan anggaran minimal (rata-rata di bawah IDR 50.000 per kampanye). Meski skalanya kecil, langkah ini sangat penting karena mengindikasikan penerimaan terhadap logika paid media sebagai pelengkap owned dan earned media. Lebih dari 70% peserta telah mencoba melakukan live selling, dengan tingkat keberhasilan yang bervariasi. Analisis terhadap rekaman live beberapa peserta menunjukkan perkembangan dalam hal confidence dan struktur penyampaian, meski interaksi dengan penonton (comment hosting) masih perlu terus dilatih. Eksperimen-eksperimen ini merepresentasikan fase trialability dalam proses adopsi inovasi, di mana individu mencoba inovasi dalam skala terbatas untuk mengurangi ketidakpastian (Rogers, 2003).

Pada dimensi tata kelola usaha pendukung, ditemukan perubahan perilaku yang fundamental meskipun sederhana. Penerapan pembukuan terpisah antara keuangan pribadi dan usaha, yang sebelumnya hampir tidak dilakukan, mulai diadopsi oleh sekitar 55% peserta dengan menggunakan catatan fisik atau aplikasi sederhana. Praktik ini adalah langkah pertama yang vital menuju transparansi finansial dan pengambilan keputusan yang lebih rasional (McMahon, 2001). Demikian pula, perhatian terhadap pengemasan (packing) mengalami peningkatan. Beberapa peserta inovatif mulai menambahkan elemen personalisasi seperti stiker logo buatan sendiri atau kartu ucapan terima kasih, yang merupakan upaya awal dalam membangun brand experience dan customer delight (Schmitt, 1999).

Survei summative yang dilakukan di akhir program memberikan gambaran menyeluruh tentang dampak yang dirasakan. Secara kuantitatif, sebanyak 63% dari total peserta menyatakan bahwa bisnis mereka mengalami perkembangan yang positif setelah mengimplementasikan berbagai teknik pemasaran digital yang dipelajari. Perkembangan ini dimanifestasikan dalam berbagai bentuk: peningkatan jumlah pesanan melalui direct message (DM) Instagram dan WhatsApp Business, kedatangan pelanggan dari kota tetangga atau bahkan luar provinsi yang menemukan produk melalui hashtag lokal, serta peningkatan omzet bulanan yang berkisar antara

10-30% menurut laporan subjektif mereka. Angka 63% ini menjadi metrik kinerja kunci (Key Performance Indicator) yang menunjukkan bahwa intervensi yang dilakukan telah berhasil mengkatalisasi perubahan positif pada mayoritas peserta (Phillips & Phillips, 2016).

Secara kualitatif, temuan yang lebih mendalam dan bernuansa diperoleh melalui wawancara mendalam dan studi kasus. Teridentifikasi adanya pergeseran mindset yang signifikan dari sikap skeptis dan takut teknologi (technophobia) menjadi lebih percaya diri, penasaran, dan pro-aktif. Seorang peserta perajin batik tulis menyatakan, “Saya sekarang tidak takut lagi buka live, malah excited kalau ada yang komen tanya harga. Dulu itu HP cuma buat telpon dan WA keluarga saja.” Pernyataan ini merefleksikan proses psychological empowerment di mana individu merasa memperoleh kendali atas alat dan lingkungan barunya (Zimmerman, 1995). Dampak sekunder yang sangat bernilai adalah munculnya agen perubahan (change agents) di dalam kelompok. Sekitar 15% peserta yang lebih cepat mengadopsi dan sukses mulai secara informal membimbing dan mengajari rekan sesama UMKM di lingkungan sekitar mereka yang tidak mengikuti pelatihan. Fenomena peer-to-peer learning dan difusi inovasi secara horizontal ini merupakan indikator keberhasilan program dalam menanamkan kapabilitas yang berkelanjutan dan menciptakan multiplier effect di luar peserta langsung (Rogers, 2003).

Keberhasilan parsial yang dicapai dalam program ini didukung oleh beberapa faktor enabeling. Pertama, komitmen intrinsik peserta yang tinggi, yang didorong oleh tekanan persaingan dan keinginan untuk bertahan di masa pandemi. Kedua, dukungan infrastruktur fasilitas dari pemerintah daerah yang menyediakan ruang pelatihan memadai. Ketiga, fleksibilitas dan pendekatan personal tim pengabdian yang mampu menyesuaikan bahasa dan kompleksitas materi dengan tingkat pemahaman peserta yang heterogen. Pendekatan co-creation dalam menyelesaikan masalah spesifik di lapangan (misalnya, memotret produk yang sangat reflektif) membangun rasa percaya dan kemitraan yang produktif (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Namun, program ini juga menghadapi sejumlah kendala dan limitasi yang perlu diakui secara kritis. Pertama, heterogenitas kemampuan awal yang sangat lebar menantang model pelatihan klasikal yang standar. Peserta dari generasi muda dengan literasi digital lebih baik cenderung menyerap materi dengan cepat, sementara peserta usia lebih tua membutuhkan repetisi dan pendampingan yang jauh lebih intensif. Kedua, kendala infrastruktur digital eksternal masih menjadi penghambat struktural. Sinyal internet yang tidak stabil dan tidak merata di beberapa desa menghambat proses live selling atau upload konten video. Spesifikasi smartphone yang terbatas (kamera berkualitas rendah, memori penuh) juga membatasi kemampuan produksi konten yang optimal. Hal ini mengingatkan bahwa transformasi digital UMKM tidak bisa dilepaskan dari pembangunan infrastruktur digital inklusif (World Bank, 2021).

Ketiga, kendala kelembagaan dan keberlanjutan. Program yang berdurasi tiga bulan, meski dilengkapi pendampingan, pada dasarnya masih bersifat pilot project atau intervensi awal. Proses internalisasi dan institusionalisasi praktik baru membutuhkan waktu yang lebih panjang dan dukungan berkelanjutan. Lemahnya kolaborasi terstruktur dan berjangka panjang antara perguruan tinggi, pemerintah daerah (Dinas Perdagangan, Koperasi), dan asosiasi usaha membuat keberlanjutan program menjadi tidak terjamin. Terakhir, limitasi metodologis dalam pengukuran dampak ekonomi yang tepat. Data peningkatan omzet masih bersifat laporan subjektif peserta dan belum divalidasi secara akuntansi yang ketat. Pengukuran return on investment (ROI) dari iklan berbayar juga belum bisa dilakukan secara rinci oleh sebagian besar peserta..

## **Conclusion**

Berdasarkan analisis holistik terhadap proses, hasil, dan dinamika yang terjadi selama pelaksanaan kegiatan pengabdian masyarakat, dapat disimpulkan bahwa upaya transformasi digital UMKM Kabupaten Lumajang merupakan sebuah proses multi-dimensi yang kompleks. Program ini telah membuktikan bahwa pendekatan pelatihan teknis yang aplikatif yang dikombinasikan dengan pendampingan intensif berbasis

participatory action research merupakan formula efektif untuk menginisiasi perubahan. Intervensi ini berhasil meningkatkan kapasitas teknis peserta dalam mengelola kehadiran digital, memproduksi konten, dan mengeksplorasi saluran penjualan online. Namun, dampak yang lebih mendalam terletak pada terjadinya pergeseran mindset dari pasif dan skeptis menjadi aktif dan percaya diri, serta terbentuknya jaringan kolaboratif baru di antara pelaku usaha.

Capaian 63% peserta yang melaporkan perkembangan bisnis merupakan indikator yang menggembirakan, namun juga menyisakan tantangan untuk menjangkau dan mengangkat kapasitas 37% peserta lainnya yang belum merasakan dampak signifikan. Faktor pendukung seperti komitmen peserta dan pendekatan fleksibel tim adalah kunci kesuksesan, sedangkan kendala infrastruktur dan keberlanjutan adalah penghalang sistemik yang perlu diatasi. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa transformasi digital UMKM bukan sekadar masalah transfer keterampilan (skill transfer), melainkan sebuah proses pemberdayaan (empowerment) yang mencakup aspek kognitif, behavioral, dan sosial, serta memerlukan ekosistem pendukung yang memadai (Sen, 1999).

Untuk mengonsolidasi capaian awal, mengatasi kendala yang teridentifikasi, dan memperluas dampak program ke skala yang lebih luas dan berkelanjutan, berikut dirumuskan rekomendasi strategis yang ditujukan kepada berbagai pemangku kepentingan.

Pertama, pemerintah daerah perlu merancang program pendampingan digital berjenjang dan berkelanjutan yang terintegrasi dalam agenda pembangunan ekonomi daerah. Program ini harus bergerak melampaui model pelatihan one-off menuju model digital business coaching jangka menengah (6-12 bulan) dengan target pencapaian yang terukur pada setiap tahapnya. Kedua, penting untuk membentuk dan memfasilitasi forum kolaborasi tripartit permanen antara akademisi (sebagai knowledge hub dan pendamping), pemerintah (sebagai policy enabler dan penyedia

infrastruktur dasar), dan asosiasi bisnis/komunitas UMKM (sebagai implementing network dan penjaga relevansi). Forum ini dapat berfungsi untuk menyusun peta jalan transformasi digital UMKM daerah yang kontekstual (Gibson, 2020). Ketiga, investasi dalam infrastruktur digital inklusif, khususnya perluasan dan peningkatan kualitas jaringan internet broadband berkecepatan memadai di sentra-sentra UMKM, harus menjadi prioritas kebijakan publik karena merupakan prasyarat fundamental (*sine qua non*) bagi transformasi digital yang adil (UNCTAD, 2021).

Pertama, perguruan tinggi perlu mengembangkan model pendampingan stage-gate atau level-based. Dalam model ini, UMKM dapat dikelompokkan berdasarkan tingkat kematangan digitalnya (pemula, menengah, lanjut). Setiap level memiliki modul dan target pencapaian spesifik, dan untuk naik ke level berikutnya, UMKM harus menunjukkan bukti implementasi tertentu. Ini memastikan pendampingan yang lebih terfokus dan terukur. Kedua, kelembagaan komunitas praktisi (Community of Practice/CoP) digital UMKM Lumajang yang telah terbentuk secara organik perlu difasilitasi untuk menjadi mandiri. Perguruan tinggi dapat berperan sebagai knowledge curator dan facilitator berkala, sementara operasional harian diserahkan kepada pengurus yang berasal dari peserta terbaik. Ketiga, untuk mendukung bukti kebijakan (*evidence-based policy*), perlu dilakukan riset longitudinal dan studi dampak ekonomi yang lebih rigor. Riset ini dapat mengukur dampak makro seperti kontribusi UMKM terdampingi terhadap PDRB, penciptaan lapangan kerja baru, dan peningkatan ekspor digital, sehingga data yang dihasilkan dapat menjadi alat advokasi yang kuat (White & Phillips, 2012).

Pertama, konsistensi dan komitmen pada proses pembelajaran berkelanjutan adalah kunci. Dunia digital berkembang sangat cepat, sehingga keterampilan yang dipelajari hari ini perlu terus diperbarui. Kedua, pelaku UMKM didorong untuk melakukan kolaborasi strategis antar-sejenis atau lintas sektor untuk menciptakan nilai lebih. Misalnya, kolaborasi beberapa pelaku usaha kuliner untuk membuat bundling package wisata kuliner digital, atau kolaborasi perajin dengan influencer lokal. Kolaborasi dapat memperluas jangkauan dan mengurangi beban biaya

pemasaran (Gulati, 2007). Ketiga, penting untuk membangun disiplin keuangan dengan mengalokasikan sebagian keuntungan yang diperoleh dari peningkatan penjualan digital untuk reinvestasi dalam dua hal: peningkatan kualitas dan inovasi produk, serta pengembangan kapasitas digital lebih lanjut (misalnya, mengikuti kursus desain profesional atau investasi dalam peralatan fotografi sederhana).

Kegiatan pengabdian masyarakat ini telah berhasil menjadi pemantik dan katalisator awal dalam perjalanan transformasi digital UMKM Kabupaten Lumajang. Percikan api perubahan telah dinyalakan, ditandai dengan meningkatnya kapasitas, kepercayaan diri, dan jejaring kolaborasi di antara para pelaku usaha. Namun, api awal ini rentan padam jika tidak dijaga dan diberi bahan bakar yang berkelanjutan. Tantangan ke depan adalah bagaimana mengubah percikan ini menjadi kobaran transformasi yang mampu menerangi dan menggerakkan seluruh ekosistem ekonomi lokal menuju daya saing yang lebih tangguh, inklusif, dan berkelanjutan di era ekonomi digital. Pencapaian ini hanya mungkin diraih melalui komitmen kolektif, kolaborasi yang tulus, dan kebijakan yang berpihak dari semua pemangku kepentingan. Masa depan ekonomi Lumajang, pada akhirnya, akan sangat ditentukan oleh kemampuan warganya, termasuk para pelaku UMKM, untuk beradaptasi, berinovasi, dan berkolaborasi dalam lanskap digital yang terus berubah.

## Reference

- Anderson, J. R. (2000). *Learning and memory: An integrated approach* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Andriana, Z., & Sofyandi, I. (2019). Faktor-faktor yang mempengaruhi adopsi e-commerce pada UMKM di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 22(2), 275–294.
- Baum, F., MacDougall, C., & Smith, D. (2006). Participatory action research. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 60\*(10), 854–857.
- Burgess, J., & Green, J. (2018). *YouTube: Online video and participatory culture* (2nd ed.). Polity Press.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (7th ed.). Pearson.

- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13\*(3), 319–340.
- Dewi, N. R., & Mulyana, A. (2021). Pengaruh pemanfaatan media sosial Instagram terhadap peningkatan penjualan UMKM di Kota Bandung. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 12\*(1), 1–15.
- Gata, W., Subagyo, S., & Putra, A. R. (2020). Digital literacy and SME performance: A case study in Indonesia. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29\*(7), 3149–3158.
- Gibson, T. (2020). Developing an ecosystem for digital entrepreneurship: A policy framework. *OECD SME and Entrepreneurship Papers*, No. 22. OECD Publishing.
- Gulati, R. (2007). *Managing network resources: Alliances, affiliations, and other relational assets*. Oxford University Press.
- Hadiwijaya, R. (2020). Kontribusi dan peran strategis UMKM dalam pemulihan ekonomi nasional pasca pandemi COVID-19. *Jurnal Ekonomi Dan Kebijakan Publik*, 11\*(2), 133–147.
- Hennig-Thurau, T., Malthouse, E. C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*, 13\*(3), 311–330.
- Indriani, M., Rahayu, A., & Haryanto, H. C. (2021). Persepsi dan pemanfaatan media sosial sebagai media pemasaran digital pada pelaku UMKM di Jawa Tengah. *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis*, 7\*(1), 23–35.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54\*(3), 241–251.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., III, & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (8th ed.). Routledge.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education.
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2020). *E-commerce 2020–2021: Business, technology, society* (16th ed.). Pearson.

- Li, F. (2020). Leading digital transformation: Three emerging approaches for managing the transition. *International Journal of Operations & Production Management*, 40\*(6), 809–817.
- McMahon, R. G. P. (2001). Business growth and performance and the financial reporting practices of Australian manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 39\*(2), 152–164.
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48\*(8), Article 103773.
- Nuryakin, N. (2018). Competitive advantage and product innovation: Key success of Batik SMEs marketing performance in Indonesia. *Academy of Strategic Management Journal*, 17\*(2), 1–17.
- Phillips, P. P., & Phillips, J. J. (2016). *Handbook of training evaluation and measurement methods* (4th ed.). Routledge.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 93\*(10), 96–114.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18\*(3), 5–14.
- Pulizzi, J. (2014). *Epic content marketing: How to tell a different story, break through the clutter, and win more customers by marketing less*. McGraw-Hill.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Rahayu, R., & Day, J. (2017). E-commerce adoption by SMEs in developing countries: Evidence from Indonesia. *Eurasian Business Review*, 7\*(1), 25–41.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2022). *The handbook of logistics and distribution management* (7th ed.). Kogan Page.
- Sari, D. P., & Prasetyo, A. (2022). Analisis efektivitas strategi live shopping dalam meningkatkan minat beli konsumen generasi Z di Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 15\*(1), 79–96.
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15\*(1-3), 53–67.
- Scott, D. M. (2015). *The new rules of marketing and PR: How to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases, and viral marketing to reach buyers directly* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Alfred A. Knopf.

- Setiawan, B., & Nugroho, A. (2020). Dampak pandemi COVID-19 terhadap akselerasi transformasi digital UMKM di Indonesia: Studi kasus pada sektor kuliner. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 1\*(1), 45–60.
- Sopiah, S., & Sangadji, E. M. (2020). Faktor-faktor yang mempengaruhi niat penggunaan e-commerce pada UMKM di Malang Raya. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21\*(1), 1–14.
- Susanto, A., Suryono, Y. B., & Kurniawati, M. (2020). Digital literacy for SMEs empowerment in the industrial revolution 4.0: A case study in Central Java, Indonesia. *Journal of Physics: Conference Series*, 1567\*(4), Article 042091.
- Tambunan, T. (2019). Recent evidence of the development of micro, small and medium enterprises in Indonesia. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9\*(1), Article 18.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51\*(1), 40–49.
- Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2017). *Social media marketing* (3rd ed.). Sage Publications.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing* (7th ed.). Pearson.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Deiss, R., & Henneberry, R. (2020). *Digital Marketing for Dummies*. Wiley.
- Ryan, D. (2016). *Understanding Digital Marketing*. Kogan Page.
- Tjiptono, F. (2019). *Strategi Pemasaran*. Andi Offset.
- Chambers, R. (2014). *Rural Development: Putting the Last First*. Routledge.
- Strauss, J., & Frost, R. (2014). *E-Marketing*. Pearson.
- OECD. (2018). *Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy*. OECD Publishing.
- UNCTAD. (2021). *Digital economy report 2021: Cross-border data flows and development – For whom the data flow*. United Nations Publications.
- Van Dijk, J. A. G. M. (2020). *The digital divide*. Polity Press.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27\*(3), 425–478.
- Warren, C. S., Reeve, J. M., & Duchac, J. (2017). *Financial & managerial accounting* (14th ed.). Cengage Learning.

- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- White, H., & Phillips, D. (2012). Addressing attribution of cause and effect in small n impact evaluations: Towards an integrated framework. *International Initiative for Impact Evaluation* (3ie).
- World Bank. (2021). *World development report 2021: Data for better lives*. The World Bank.
- Yuwono, H., & Irawan, B. (2021). Strategi pemasaran digital melalui Instagram untuk meningkatkan penjualan produk lokal UMKM di era new normal. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 9\*(2), 112–124.
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23\*(5), 581–599.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37\*(4), 1019–1042.