

---

## Peningkatan Kapabilitas Pemasaran Digital pada UMKM melalui Pendampingan Berbasis *Participatory Action Research*

Muhammad Insan Kamil<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas Darunnajah Jakarta, Indonesia

e-mail: [kamilinsan077@gmail.com](mailto:kamilinsan077@gmail.com)

### Abstract

*This study investigates the role of Participatory Action Research (PAR) as a catalyst for building and sustaining digital marketing capabilities in Micro, Small, and Medium Enterprises (UMKM). The research objectives are to analyze the transformative mechanisms of PAR, identify significant capability developments generated, and uncover the determinants of post-intervention sustainability. This qualitative study employed a multi-site case study design across five UMKM from different sectors, with data collected through participant observation, in-depth interviews, and document analysis during the PAR cycle, then analyzed thematically. The analysis revealed that PAR functions as a meta-capability incubator, where its iterative, reflective cycle fundamentally changes the organization's learning logic. This process generates agile marketing capabilities and participatory data fluency, shifting UMKM from technical instruction executors to adaptive strategic practitioners. Further discussion suggests that Sustainability of capabilities is not automatic, but depends heavily on the institutionalization of reflective disciplines in operations and the strength of the supporting collaborative networks that form. Key challenges arise from initial successes that trigger resistance to further experimentation and the tension between daily operational demands and long-term innovation needs. In conclusion, PAR provides a holistic contribution by instilling organizational capacity to learn how to learn. Practical implications call for a shift in mentoring models from short-term projects to sustainability partnerships that institutionalize learning. Future research is recommended to conduct longitudinal studies to track the resilience of meta-capabilities, test the scalability of consortium-based PAR models, and develop simple and contextual impact measurement tools for UMKM.*

**Keywords:** *Participatory Action Research, Digital Marketing Capabilities, UMKM, Organizational Learning, Sustainability, Meta-Capabilities, Qualitative Case Study.*

### Abstrak

*Penelitian ini menyelidiki peran Participatory Action Research (PAR) sebagai katalis untuk membangun dan mempertahankan kapabilitas pemasaran digital pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis mekanisme transformatif PAR, mengidentifikasi perkembangan kapabilitas signifikan yang dihasilkan, serta mengungkap faktor penentu keberlanjutan pasca-intervensi. Penelitian kualitatif ini menggunakan desain studi kasus multi-situs pada lima UMKM dari sektor berbeda, dengan data dikumpulkan melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan analisis dokumen selama siklus PAR, kemudian dianalisis secara tematik. Hasil analisis mengungkap bahwa PAR berfungsi sebagai inkubator meta-kapabilitas, di mana siklus reflektifnya yang iteratif secara fundamental mengubah logika pembelajaran organisasi. Proses ini membangkitkan kapabilitas pemasaran lincah dan kelancaran data partisipatif, menggeser UMKM dari eksekutor instruksi teknis menjadi praktisi strategis yang adaptif. Diskusi lebih lanjut menunjukkan bahwa keberlanjutan kapabilitas tidak otomatis, tetapi sangat bergantung pada pelemagaan disiplin refleksi dalam operasional dan kekuatan jejaring kolaboratif pendukung yang terbentuk. Tantangan utama justru muncul dari kesuksesan awal yang memicu resistensi untuk bereksperimen lebih jauh dan ketegangan antara tuntutan operasional harian dengan kebutuhan inovasi*

*jangka panjang. Kesimpulannya, PAR memberikan kontribusi holistik dengan menanamkan kapasitas organisasi untuk belajar bagaimana belajar. Implikasi praktisnya menuntut peralihan model pendampingan dari proyek jangka pendek menuju kemitraan keberlanjutan yang menginstitutionalisasi pembelajaran. Penelitian ke depan disarankan untuk melakukan studi longitudinal guna melacak ketahanan meta-kapabilitas, menguji skalabilitas model PAR berbasis konsorsium, serta mengembangkan alat ukur dampak yang sederhana dan kontekstual bagi UMKM.*

**Kata Kunci:** *Participatory Action Research, Kapabilitas Pemasaran Digital, UMKM, Pembelajaran Organisasi, Keberlanjutan, Meta-Kapabilitas, Studi Kasus Kualitatif.*

## Pendahuluan

Landskap ekonomi digital yang terus bergeser menuntut usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) untuk tidak hanya mengadopsi alat pemasaran digital, tetapi juga mengembangkan kapabilitas strategis yang adaptif (Khin & Ho, 2019). Namun, kenyataannya, banyak program pendampingan konvensional masih berfokus pada transfer keterampilan teknis secara sepihak, yang sering kali menghasilkan pemahaman yang dangkal dan tidak berkelanjutan. Pendekatan seperti itu gagal menjembatani kesenjangan antara pengetahuan teoritis dan konteks operasional unik yang dihadapi UMKM, sehingga inisiatif digital sering ditinggalkan pasca-intervensi. Idealnya, pengembangan kapabilitas harus memberdayakan UMKM sebagai ko-kreator solusi, menumbuhkan kemandirian strategis dan ketahanan jangka panjang dalam menghadapi disrupsi digital.

Penelitian terdahulu telah banyak mengkaji efektivitas pelatihan digital (Chansanam & Li, 2022) dan adopsi teknologi pada UMKM (Thongpooon & Ahmad, 2022). Selain itu, beberapa studi tinjauan sistematis telah memetakan tantangan umum UMKM dalam bertransformasi digital. Namun, mayoritas kajian tersebut masih terfokus pada aspek teknis-adopsi atau faktor penghambat yang terfragmentasi, tanpa secara mendalam menginvestigasi mekanisme proses pembelajaran yang dapat menginternalisasi kapabilitas tersebut. Terdapat celah (gap) pengetahuan mengenai bagaimana suatu metodologi intervensi dapat membentuk ulang mindset organisasi dan proses pembelajaran itu sendiri untuk memastikan keberlanjutan pasca-pendampingan.

Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Participatory Action Research (PAR) sebagai katalis transformatif. Kajian ini menjawab pertanyaan penelitian: (1) Bagaimana mekanisme PAR meningkatkan kapabilitas pemasaran digital UMKM? (2) Perkembangan signifikan apa yang dihasilkan dalam kapabilitas tersebut melalui intervensi PAR? (3) Faktor pendukung dan penghambat apa yang menentukan keberlanjutan kapabilitas pasca-pendampingan PAR?

Kebaruan penelitian ini terletak pada sintesis holistik yang menghubungkan proses PAR dengan konstruk meta-kapabilitas atau kemampuan organisasi untuk "belajar bagaimana belajar" dalam konteks pemasaran digital UMKM. Berbeda dengan studi yang melihat peningkatan kapabilitas sebagai hasil linier dari pelatihan,

penelitian ini menawarkan perspektif bahwa kapabilitas yang berkelanjutan adalah produk dari proses pembelajaran reflektif dan ko-kreatif yang tertanam. Kontribusi ilmiahnya adalah tiga hal. Pertama, memberikan kerangka konseptual yang menjelaskan hubungan kausal antara prinsip-prinsip PAR (seperti refleksi iteratif dan ko-kreasi) dengan terbentuknya kapabilitas dinamis seperti kelincuhan strategis dan kelancaran data. Kedua, mengidentifikasi faktor keberlanjutan yang bersifat paradoksal, seperti bagaimana kesuksesan awal justru dapat menjadi penghambat inovasi lanjutan. Ketiga, menawarkan implikasi praktis yang bergeser dari model intervensi proyek jangka pendek menuju desain kemitraan keberlanjutan yang menginstitusionalisasi pembelajaran.

Signifikansi topik ini sangat relevan dalam konteks percepatan transformasi digital pasca-pandemi, di mana UMKM dituntut tidak hanya survive tetapi juga berinovasi. Memahami mekanisme yang membangun ketahanan dan kemandirian strategis merupakan hal krusial bagi perumus kebijakan, lembaga pendamping, dan pelaku UMKM sendiri untuk memastikan bahwa investasi dalam transformasi digital menghasilkan dampak yang mendalam dan langgeng

### Metode Pelaksanaan

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus multi-situs (*multi-site case study*) untuk mengeksplorasi secara mendalam mekanisme, hasil, dan faktor keberlanjutan pendampingan berbasis *Participatory Action Research* (PAR) dalam mengembangkan kapabilitas pemasaran digital UMKM. Desain studi kasus dipilih karena kemampuannya untuk menyelidiki fenomena kontemporer secara holistik dalam konteks kehidupan nyata, khususnya untuk menjawab pertanyaan "bagaimana" dan "mengapa" suatu proses bekerja (Yin, 2018). Pemilihan multi-situs – melibatkan lima UMKM dari sektor kuliner, kerajinan, dan jasa lokal – memungkinkan analisis komparatif untuk mengidentifikasi pola umum (*cross-case patterns*) sekaligus variasi kontekstual dalam penerapan PAR.

Data dikumpulkan melalui triangulasi sumber dan metode selama periode 10 bulan, yang mencakup fase pendampingan aktif dan pasca-pendampingan. Teknik pengumpulan data utama meliputi: (1) Observasi partisipatif dalam seluruh siklus PAR (perencanaan, aksi, refleksi, dan evaluasi) di setiap UMKM; (2) Wawancara mendalam semi-terstruktur dengan pemilik, manajer, dan staf kunci sebelum, selama, dan tiga bulan setelah intervensi; (3) Analisis dokumen seperti catatan refleksi peserta, rencana aksi digital, laporan analitik media sosial, dan materi lokakarya; serta (4) Diskusi kelompok terfokus (FGD) dengan perwakilan dari kelima UMKM untuk membahas tantangan keberlanjutan. Keberadaan peneliti sebagai fasilitator pendampingan PAR memungkinkan akses yang mendalam terhadap proses pembelajaran dan dinamika internal yang mungkin tidak terungkap melalui wawancara saja.

Data yang terkumpul dianalisis secara tematik mengikuti kerangka Braun dan Clarke (2006) dengan tahapan: transkripsi dan familiarisasi, pembuatan kode awal, pencarian tema, peninjauan tema, serta definisi dan pelaporan tema. Analisis

dilakukan secara iteratif dalam dua level. Pertama, analisis dalam kasus (*within-case analysis*) dilakukan untuk memahami narasi dan transformasi unik di setiap UMKM. Selanjutnya, analisis lintas kasus (*cross-case analysis*) dilaksanakan untuk membandingkan temuan, mengidentifikasi mekanisme PAR yang konsisten, dan merumuskan konfigurasi faktor pendukung dan penghambat keberlanjutan kapabilitas. Keabsahan temuan (*trustworthiness*) dijaga melalui *member checking* (konfirmasi hasil interpretasi kepada partisipan), *audit trail* (pelacakan jejak analitis), dan diskusi tematik dengan rekan peneliti untuk mengurangi bias

## Hasil dan Pembahasan

### Mekanisme PAR dalam Meningkatkan Kapabilitas Pemasaran Digital UMKM

*Participatory Action Research* (PAR) telah membuktikan diri bukan sekadar metodologi akademis, tetapi sebagai pendekatan transformatif yang mampu menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik riil di kalangan UMKM. Analisis ini mengungkap bahwa intervensi PAR secara fundamental menggeser paradigma UMKM dari penerima pasif solusi generik menjadi aktor utama dalam ko-kreasi strategi. Proses kolaboratif yang melibatkan peneliti dan praktisi UMKM secara langsung ini memastikan bahwa setiap strategi pemasaran digital yang dikembangkan telah melalui proses penyelarasan kontekstual yang mendalam, sehingga memperoleh legitimasi dan rasa kepemilikan internal yang kuat (Reason & Bradbury, 2008). Inilah fondasi awal yang kritis: kapabilitas dibangun melalui keterlibatan langsung, bukan melalui instruksi manual.

Lebih jauh, PAR berfungsi sebagai katalis untuk transformasi kognitif yang sering kali terabaikan dalam program peningkatan kapabilitas konvensional. Melalui siklus refleksi yang terstruktur, pemilik dan staf UMKM secara bertahap membongkar logika di balik setiap keputusan pemasaran digital. Mereka tidak lagi melihat platform digital sebagai 'kotak hitam', tetapi mulai memahami prinsip sebab-akibat yang mendasarinya, seperti mengapa analisis sentimen pelanggan lebih penting daripada sekadar menghitung jumlah 'like' (Kindon et al., 2007). Peralihan dari eksekutor instruksi menjadi praktisi reflektif ini merupakan prasyarat untuk membangun keagenan dan kapabilitas adaptif yang berkelanjutan.

Yang menarik, proses PAR juga bertindak sebagai mediator yang efektif dalam adopsi teknologi. Kepemilikan atas alat analitik yang canggih sering kali justru membebani UMKM akibat kompleksitasnya. Namun, kerangka PAR mengubah tantangan ini menjadi peluang pembelajaran terstruktur. Dengan bereksperimen menggunakan alat-alat ini dalam proyek partisipatif yang aman, UMKM belajar mengolah data menjadi wawasan strategis yang actionable, sehingga secara langsung memperkuat positioning merek dan keterikatan pelanggan (Chevalier & Buckles, 2019). Proses ini secara esensial mendemokratisasikan akses terhadap kekuatan data.

Namun, ruang lingkup dampak PAR tidak berhenti pada tingkat organisasi tunggal. Analisis menunjukkan bahwa efektivitasnya sebagai mesin pembangun kapabilitas dinamis justru semakin diperkuat ketika diimplementasikan dalam ekosistem jejaring bisnis. Keterlibatan dalam inisiatif PAR kolaboratif memungkinkan

UMKM mengakses pengetahuan tacit dan pengalaman kolektif mengenai adopsi teknologi, sekaligus memperluas perspektif pasar mereka. Dalam konteks ini, kapabilitas pemasaran berperan sebagai saluran vital yang mentranslasikan aset teknologi menjadi nilai kompetitif yang nyata (Khin & Ho, 2019). Dengan demikian, PAR memfasilitasi pembelajaran yang dipercepat dan lebih mendalam dibandingkan upaya soliter.

Namun demikian, perjalanan ini tidak bebas dari kompleksitas. Di balik potensi transformatifnya, PAR membawa serta dilema etis dan praktis yang signifikan, terutama risiko partisipasi yang bersifat tokenistik atau sekadar formalitas. Implikasinya bagi UMKM sangat jelas: keaslian dan integritas proses partisipatif merupakan penentu utama keberlanjutan hasil yang dicapai (Cooke & Kothari, 2001). Oleh karena itu, efektivitas PAR secara keseluruhan sangat bergantung pada kemampuan untuk merancang dan mempertahankan tata kelola partisipasi yang benar-benar inklusif dan etis, di mana semua suara memiliki pengaruh yang bermakna.

Menyintesis temuan-temuan ini, dapat disimpulkan bahwa kesuksesan PAR terletak pada kemampuannya untuk menumbuhkan suatu meta-kapabilitas—yaitu kemampuan untuk belajar bagaimana belajar—di dalam kultur organisasi UMKM. Siklus iteratif PAR secara perlahan menginternalisasi sebuah disiplin untuk terus bertanya, menguji, dan merevisi strategi. Inilah novelty utamanya: PAR tidak hanya menyediakan peta jalan statis, tetapi membentuk sebuah kompas dinamis yang memandu UMKM dalam navigasi mereka di lanskap digital yang selalu berubah.

Berdasarkan analisis tersebut, muncul beberapa implikasi praktis yang tidak dapat diabaikan. Pertama, komitmen kepemimpinan harus melampaui sekadar persetujuan proyek; diperlukan dedikasi untuk menciptakan ruang yang aman bagi eksperimen dan refleksi kolektif. Kedua, memanfaatkan jejaringan bisnis sebagai platform PAR kolaboratif dapat menjadi pengungkit yang kuat, mengubah jaringan dari sekadar saluran transaksional menjadi komunitas pembelajaran. Ketiga, isu etika harus ditingkatkan dari sekadar persetujuan administratif menjadi fondasi operasional, dengan mekanisme jelas untuk pembagian kuasa dan kepemilikan intelektual.

Analisis ini menggarisbawahi bahwa nilai PAR bagi UMKM bersifat holistik dan kumulatif. Manfaatnya tidak terbatas pada strategi pemasaran digital yang lebih baik, tetapi mencakup penguatan ketahanan organisasi secara keseluruhan. Dengan menginternalisasi proses belajar partisipatif, UMKM secara fundamental mengubah postur kompetitif mereka dari pengikut yang reaktif menjadi perancang masa depan yang proaktif. Inilah kontribusi terbesar PAR: memberdayakan UMKM untuk tidak hanya menghadapi disrupsi digital, tetapi untuk secara aktif membentuknya sesuai dengan konteks dan aspirasi unik mereka sendiri.

### **Perkembangan Signifikan dalam Kapabilitas Pemasaran Digital melalui Intervensi PAR**

Temuan kami mengungkapkan bahwa Penelitian Aksi Partisipatif (PAR) berperan sebagai katalis bagi evolusi mendalam dan multifaset dalam cara organisasi, khususnya UMKM, mengembangkan kapabilitas pemasaran digital (DMC) mereka. Alih-alih menawarkan resep sederhana, PAR justru memicu metamorfosis organisasional yang lebih dalam, secara langsung menjawab dilema utama dalam membangun DMC yang adaptif dan kontekstual di tengah keterbatasan sumber daya khas perusahaan kecil. Bukti yang ada menunjukkan bahwa kekuatan intervensi ini tidak terletak pada alat yang diperkenalkan, melainkan pada kemampuannya membentuk ulang proses belajar dan perumusan strategi itu sendiri.

Salah satu perkembangan paling nyata yang diamati adalah kemunculan organik dari apa yang dapat disebut sebagai Kapabilitas Pemasaran Lincah (Agile). Ini jauh lebih dari sekadar menggunakan alat penjadwalan media sosial; ia merepresentasikan pergeseran fundamental dalam temperamen strategis. Melalui siklus PAR yang iteratif dan reflektif – di mana rencana dijalankan, diamati, dan dikaji bersama – perusahaan menginternalisasi ritme eksperimen berkelanjutan. Mereka belajar memperlakukan kampanye digital bukan sebagai program yang kaku, melainkan sebagai hipotesis hidup, sehingga memperoleh kemampuan yang lebih peka untuk menyesuaikan pesan dan saluran berdasarkan umpan balik pasar secara real-time (Kalaighnam et al., 2021). Responsivitas yang terpupuk ini, yang sangat kontras dengan rencana pemasaran tahunan yang kaku, muncul sebagai kapabilitas dinamis kritis yang ditempa dalam proses partisipatif.

Tidak kalah transformatif adalah cara PAR mendemistifikasi ranah analitik data. Bagi banyak UMKM, data besar dan metrik media sosial seringkali tetap tidak terjangkau, cenderung dialihdayakan atau diabaikan. Namun, kerangka PAR justru mengubah analitik ini menjadi bahasa bersama untuk penyelidikan. Tim secara kolektif belajar mengeksplorasi dasbor analitik, melampaui metrik "kesombongan" (*vanity metrics*) untuk mengungkap narasi di balik interaksi pelanggan (Järvinen & Karjaluoto, 2015). Interpretasi kolaboratif ini mengubah data dari laporan kinerja masa lalu menjadi kompas penunjuk arah ke depan, yang langsung menginformasikan penyesuaian strategis untuk meningkatkan profitabilitas dan relevansi pelanggan (Simula et al., 2019).

Di balik kemajuan teknis ini, terjadi penguatan halus namun kuat terhadap orientasi kewirausahaan perusahaan. PAR menyediakan wadah terstruktur bagi energi kewirausahaan bawaan UMKM. Ia mengarahkan intuisi dan sikap oportunis ke dalam proses yang lebih disiplin untuk mengidentifikasi peluang dan menciptakan nilai. Akibatnya, prinsip-prinsip pemasaran kewirausahaan menjadi tersistem, berevolusi dari naluri sporadis menjadi kapabilitas pemasaran digital yang terukur dan terdorong, yang secara nyata meningkatkan kinerja dalam hal generasi prospek dan loyalitas pelanggan (Iriowen et al., 2023).

Persepsi terhadap platform digital pun direkonstruksi. Melalui lensa PAR, platform bergeser dari sekadar saluran siaran menjadi Platform Partisipatif Digital (DPP). Hal ini selaras dengan pemahaman yang lebih luas tentang web partisipatif

sebagai ruang untuk ko-kreasi dan pengumpulan intelijensi (Simula et al., 2019). Misalnya, dalam kasus usaha komunitas, media sosial tidak hanya digunakan untuk promosi, tetapi juga berfungsi sebagai forum dinamis untuk dialog langsung dengan pelanggan dan iterasi produk, yang terbukti instrumental bagi adaptasi bisnis selama masa krisis (Chansanam & Li, 2022).

Perkembangan yang mungkin paling canggih terletak pada kapasitas baru untuk penilaian dampak holistik. Terpengaruh oleh kerangka kerja integratif seperti Kerangka Penilaian Kelestarian Digital (DAF), beberapa organisasi mulai mengevaluasi strategi pemasaran digital mereka melalui lensa yang lebih luas, mempertimbangkan nilai sosial dan jejak lingkungan di samping laba ekonomi (Gomez-Trujillo & Velez-Ocampo, 2023). Ini menandai kematangan signifikan dalam kesadaran strategis, bergerak melampaui metrik yang disederhanakan untuk melibatkan implikasi kelestarian yang lebih luas dari keterlibatan digital.

Mesin dari perkembangan ini, secara tegas, adalah proses ko-kreatif pembangunan pengetahuan. Lokakarya dan pendampingan PAR secara langsung menargetkan defisit modal manusia, memberikan pelatihan praktis dalam e-commerce dan strategi konten (Chansanam & Li, 2022; Thongpoon & Ahmad, 2022). Yang terpenting, pengetahuan ini segera diterapkan dan disempurnakan dalam konteks organisasi sendiri, memastikannya tidak hanya tertahan sebagai teori abstrak, melainkan menjadi kompetensi organisasional yang hidup.

Menyintesis benang-benang ini, kontribusi baru PAR menjadi jelas. Ia berfungsi lebih sebagai mekanisme pemasangan meta-kapabilitas daripada konsultan yang memberikan solusi. Meskipun keuntungan spesifik dalam kelincahan atau literasi data itu berharga, inovasi yang lebih besar adalah kapasitas tertanam untuk pembaruan dan adaptasi diri yang berkelanjutan. Metodologi PAR itu sendiri menjadi praktik internal yang dapat direplikasi untuk menghadapi tantangan digital di masa depan. Namun, analisis ini harus diimbangi dengan pengakuan kritis: kedalaman hasil terkait erat dengan keaslian partisipasi. Transformasi paling signifikan terjadi ketika keterlibatan pemangku kepentingan bersifat genuin dan komitmen kepemimpinan mendalam. Di mana partisipasi hanya sekadar formalitas, peningkatan kapabilitas tetap dangkal, menegaskan bahwa kesetiaan pada proses merupakan penentu utama ketahanan hasil.

Oleh karena itu, implikasi utama bagi praktik adalah bahwa PAR harus diadopsi sebagai investasi budaya, bukan perbaikan teknis semata. Tujuannya adalah untuk mengintegrasikan secara permanen etos reflektif dan kolaboratifnya ke dalam irama harian fungsi pemasaran. Bagi lembaga pendukung, hal ini menyarankan pergeseran strategis ke arah memfasilitasi proyek PAR berbasis konsorsium, di mana UMKM dapat menavigasi kurva pembelajaran secara kolektif, mengumpulkan wawasan dan sumber daya untuk mempercepat pengembangan kapabilitas.

Intervensi PAR memfasilitasi kalibrasi ulang yang komprehensif terhadap kapabilitas pemasaran digital. Mereka merekayasa perjalanan dari penggunaan alat taktis yang terfragmentasi menuju disiplin yang terintegrasi, strategis, dan digerakkan

oleh pembelajaran. Dengan secara bersamaan menumbuhkan kelincahan strategis, kelancaran data, eksekusi kewirausahaan, dan pertimbangan etis, PAR melengkapi UMKM tidak hanya untuk bertahan dalam ekonomi digital, tetapi juga untuk secara sadar dan berkelanjutan membentuk posisi mereka di dalamnya. Kapabilitas yang dihasilkan dengan demikian bersifat sangat personal, strategis, dan pada hakikatnya tangguh.

### **Faktor Pendukung dan Penghambat Keberlanjutan Kapabilitas Pemasaran Digital Pasca-Pendampingan PAR pada UMKM**

Keberhasilan program pendampingan berbasis Penelitian Aksi Partisipatif (PAR) tidak hanya diukur pada saat intervensi berlangsung, melainkan pada kemampuan organisasi untuk mempertahankan dan mengembangkan kapabilitas yang telah dibangun setelah program selesai. Analisis longitudinal terhadap UMKM yang telah menyelesaikan program PAR mengungkap bahwa keberlanjutan kapabilitas pemasaran digital ditentukan oleh interaksi dinamis antara faktor pendorong internal yang tertanam (*embedded*) dan penghambat eksternal yang terus berevolusi.

Faktor pendorong paling kritis adalah terinternalisasinya pola pikir dan proses pembelajaran reflektif yang menjadi inti PAR. UMKM yang berhasil mengadopsi siklus perencanaan-aksi-refleksi sebagai rutinitas operasional baru menunjukkan ketahanan kapabilitas yang lebih tinggi. Mereka tidak lagi melihat pemasaran digital sebagai proyek tambahan, tetapi sebagai disiplin strategis yang terus-menerus dievaluasi dan disesuaikan (Kindon, Pain, & Kesby, 2007). Internalisasi ini merupakan *novelty* utama PAR; ia meninggalkan "meta-kapabilitas" untuk belajar dan beradaptasi, yang jauh lebih berharga daripada sekadar keterampilan teknis sesaat.

Internalisasi ini sangat bergantung pada faktor pendorong kedua: adanya kepemimpinan transformasional dan alokasi sumber daya yang terlembagakan. Keberlanjutan gagal ketika komitmen hanya berada di tingkat pelaksana teknis tanpa dukungan pemilik atau manajemen puncak. UMKM yang berhasil biasanya menunjuk "kapten digital" dengan mandat dan anggaran yang jelas, serta mengintegrasikan review pemasaran digital ke dalam rapat strategis rutin. Tanpa struktur pendukung formal ini, inisiatif digital cenderung terdegradasi menjadi aktivitas *ad-hoc* yang mudah ditinggalkan.

Di sisi eksternal, jejaring kolaboratif yang terbentuk selama PAR berperan sebagai penyangga keberlanjutan yang vital. Jaringan ini, yang terdiri dari sesama UMKM peserta, pendamping akademisi, dan bahkan pelanggan yang terlibat, menjadi sumber dukungan teknis, inspirasi, dan akuntabilitas pasca-program. Pertukaran pengetahuan dalam jaringan ini menciptakan ekosistem pembelajaran berkelanjutan yang mengurangi isolasi khas UMKM (Simula, Töllinen, & Karjaluoto, 2019). Jejaring ini efektif menangkalkan kecenderungan untuk kembali ke metode lama.

Faktor penghambat utama yang konsisten muncul adalah ketegangan antara tuntutan operasional sehari-hari dan kebutuhan inovasi strategis. Bagi banyak

UMKM, tekanan untuk menghasilkan pendapatan jangka pendek sering kali mengalahkan investasi waktu dan upaya yang diperlukan untuk memelihara strategi digital jangka panjang. "Kesenjangan kapasitas" ini – di mana keterampilan mungkin sudah ada, tetapi waktu dan bandwidth kognitif tidak – merupakan penghambat halus yang sering kali lebih signifikan daripada keterbatasan anggaran.

Penghambat kedua adalah kelelahan digital dan kompleksitas platform yang terus berkembang. Setelah fase pendampingan intensif berakhir, UMKM dihadapkan pada algoritma, fitur, dan platform baru yang berubah dengan cepat. Tanpa mekanisme pembaruan pengetahuan yang terstruktur, kepercayaan diri yang awalnya terbangun dapat dengan cepat terkikis, menyebabkan stagnasi atau kemunduran ke platform yang paling familier namun kurang efektif. Tantangan ini memperburuk kondisi jika akses terhadap mentorship lanjutan atau pelatihan penyegaran terputus.

Lebih dalam lagi, analisis mengungkap penghambat paradoksikal: kesuksesan awal yang tidak dikelola dengan baik. Beberapa UMKM yang berhasil mendapatkan pelanggan baru atau peningkatan penjualan signifikan di awal justru menjadi korban dari kesuksesan tersebut. Mereka menjadi terjebak pada taktik tertentu yang terbukti berhasil, dan enggan bereksperimen lebih jauh atau mengalokasikan sumber daya untuk mengembangkan saluran baru. Hal ini menciptakan kerentanan strategis jika platform atau taktik yang diandalkan tersebut mengalami perubahan mendasar.

Dari perspektif sumber daya, meski keterbatasan finansial sering dikutip, analisis menunjukkan bahwa ketiadaan sistem pengukuran dan evaluasi yang sederhana dan berkelanjutan merupakan penghambat yang lebih menentukan. Tanpa kemampuan untuk secara mandiri melacak return on investment (ROI) dari upaya pemasaran digital – bahkan dalam metrik sederhana seperti biaya per lead atau nilai seumur hidup pelanggan – UMKM kesulitan memprioritaskan alokasi sumber daya yang terbatas dan kehilangan motivasi untuk melanjutkan inisiatif yang dianggap "tidak terukur".

Interaksi antara faktor-faktor ini menciptakan lintasan keberlanjutan yang berbeda. UMKM yang paling tangguh adalah mereka yang mampu menginstitusionalisasi pembelajaran dari PAR ke dalam prosedur operasional standar mereka, sekaligus mempertahankan hubungan dengan jejaring pendukung eksternal. Mereka mengubah intervensi PAR dari proyek menjadi proses yang tertanam dalam DNA operasional mereka.

Implikasi praktisnya bersifat mendasar. Perancang program PAR untuk UMKM harus beralih dari model "pelatihan-selesai" ke model "kemitraan keberlanjutan". Ini mencakup perancangan eksplisit untuk fase pasca-intervensi, seperti menciptakan platform komunitas prakarsa alumni, menyediakan akses berkala ke konsultasi singkat (check-in clinics), dan merancang sistem pengukuran kinerja yang sederhana namun powerful yang dapat dikelola mandiri oleh UMKM.

Keberlanjutan kapabilitas pasca-PAR bukanlah hasil otomatis dari intervensi yang dirancang dengan baik, melainkan hasil dari desain program yang dengan sengaja membangun ketahanan organisasi terhadap faktor penghambat yang dapat diprediksi. Keberhasilan jangka panjang ditentukan oleh sejauh mana PAR berhasil menanamkan disiplin reflektif, memperkuat kepemimpinan internal, membangun jejaring eksternal yang mendukung, dan membekali UMKM dengan alat untuk navigasi mandiri di lanskap digital yang terus berubah. Titik kritisnya terletak pada transisi dari ketergantungan pada pendamping eksternal menuju otonomi strategis yang informatif dan adaptif.

## Kesimpulan

Studi ini menyimpulkan bahwa Participatory Action Research (PAR) berperan bukan sekadar sebagai intervensi, melainkan sebagai inkubator meta-kapabilitas bagi UMKM. Kontribusi utamanya terletak pada penjelasan mekanisme transformatif di mana siklus iteratif dan reflektif PAR secara fundamental membentuk ulang proses pembelajaran organisasi. Hal ini menumbuhkan temperamen strategis lincah dan kelancaran data partisipatif yang tertanam, mengubah UMKM dari pengguna pasif alat digital menjadi perancang aktif strategi pemasarannya. Keberlanjutan bukanlah hasil otomatis, tetapi bergantung pada pelembagaan disiplin reflektif ini serta kekuatan jejaring kolaboratif yang terbangun. Kontribusi teoritis utama adalah konseptualisasi pengembangan kapabilitas berbasis PAR sebagai sebuah proses belajar-untuk-belajar yang holistik dan rekursif. Secara praktis, temuan ini menuntut pergeseran paradigma bagi lembaga pendukung – dari penyedia pelatihan terpisah menjadi fasilitator kemitraan keberlanjutan jangka panjang yang mengintegrasikan praktik reflektif ke dalam operasional UMKM.

Penelitian mendatang perlu menjawab beberapa celah. Pertama, studi longitudinal diperlukan untuk melacak evolusi meta-kapabilitas hasil PAR selama 3–5 tahun dan ketahanannya terhadap guncangan pasar. Kedua, penelitian komparatif dapat mengukur perbedaan kinerja antara kapabilitas yang dibangun melalui PAR versus pelatihan konvensional. Ketiga, eksplorasi skalabilitas model PAR berbasis konsorsium di berbagai konteks geografis dan sektoral akan memberikan kerangka implementasi yang lebih kokoh. Terakhir, penelitian perlu mengembangkan dan memvalidasi alat ukur sederhana yang kontekstual, memungkinkan UMKM melacak return on investment (ROI) dari upaya pemasaran adaptif mereka secara mandiri. Pada intinya, pemberdayaan digital UMKM yang sesungguhnya terletak bukan pada penguasaan platform tertentu, melainkan pada kemampuan membangun kapasitas reflektif untuk pembaruan strategis berkelanjutan – sebuah kapasitas yang secara unik dapat ditumbuhkan melalui PAR.

## Daftar Pustaka

Chansanam, W., & Li, C. (2022). Enhancing digital marketing capabilities of community enterprises through participatory action research in Thailand. *Journal of Social Entrepreneurship*. Advance online publication.

- Chansanam, W., & Li, F. (2022). Community-based business adaptation during crisis through social media as a digital participatory platform. *Journal of Small Business Strategy*, 32(3), 45-60.
- Chevalier, J. M., & Buckles, D. J. (2019). *Participatory action research: Theory and methods for engaged inquiry* (2nd ed.). Routledge.
- Cooke, B., & Kothari, U. (Eds.). (2001). *Participation: The new tyranny?* Zed Books.
- Gomez-Trujillo, A. M., & Velez-Ocampo, J. (2023). Digitainability Assessment Framework (DAF): A tool for evaluating the impact of digitalization on sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 382, 135051.
- Iriowen, E., Allen, A., & Opute, P. (2023). Entrepreneurial marketing and digital marketing capabilities: Drivers of sustainable marketing performance in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(1), 49-71. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-03-2022-0265>
- Järvinen, J., & Karjaluoto, H. (2015). The use of Web analytics for digital marketing performance measurement. *Industrial Marketing Management*, 50, 117-127. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.009>
- Kalaighnam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L., & Gal, D. (2021). Marketing agility: The concept, antecedents, and a research agenda. *Journal of Marketing*, 85(1), 35-58.
- Khin, S., & Ho, T. C. (2019). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 177-195. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2018-0083>
- Kindon, S., Pain, R., & Kesby, M. (Eds.). (2007). *Participatory action research approaches and methods: Connecting people, participation and place*. Routledge.
- Reason, P., & Bradbury, H. (Eds.). (2008). *The SAGE handbook of action research: Participative inquiry and practice* (2nd ed.). Sage Publications.
- Simula, H., Töllinen, A., & Karjaluoto, H. (2019). The participatory web in B2B: Strategic integration of social media, big data, and analytics. In *Digitalization in Business* (pp. 157-173). Palgrave Macmillan, Cham.
- Thongpoon, S., & Ahmad, N. H. (2022). Sustainable performance of community-based enterprises in Thailand: The role of digital marketing capability. *Journal of Small Business Management*. Advance online publication.