



Optimalisasi Peran *Stakeholder* dalam Mendukung Strategi *Digital Marketing* dan Meningkatkan Daya Saing Pelaku Program Pekarangan Pangan Lestari (P2L)

Submitted Date:
15 October 2023

Accepted Date:
8 November 2023

Published Date:
30 November 2023

Umu Khouroh
Universitas Merdeka Malang, Indonesia
umu.khouroh@unmer.ac.id

Christina Sri Ratnaningsih
Universitas Merdeka Malang, Indonesia
christina.sri@unmer.ac.id

Bayu Rahayudi
Universitas Brawijaya, Indonesia
ubay1@ub.ac.id

How to cite:

Khourouh, U., Ratnaningsih, C. H., & Rahayudi, B. (2023). Peran *Stakeholder* dalam Mendukung Strategi *Digital Marketing* dan Meningkatkan Daya Saing Pelaku Program Pekarangan Pangan Lestari (P2L). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Vol. 10 Iss 2 pp. 283-298.

Abstract:

This research was conducted to investigate the influence of digital marketing strategy on the competitiveness of P2L businesses, examine the mediating role of digital marketing performance in the relationship between digital marketing strategy and the competitiveness of P2L businesses and examine the role of Stakeholders in moderating the influence of digital marketing strategies on the competitiveness of P2L businesses. This research uses a quantitative approach with a type of explanation. The research sample consisted of managers/members of the P2L program group in Malang Regency. Data was collected through a survey method by sending questionnaires online to members of the P2L group and 62 respondents from 30 P2L groups participated in this research. Data analysis used the SEM-PLS method using the SmarPLS4 program. Research findings show that digital marketing strategy has a big impact on business competitiveness, but digital marketing performance does not mediate the relationship between digital marketing strategy and competitiveness. Other findings show that the involvement of higher education and government Stakeholders has a big impact and strengthens the implementation of digital marketing strategies in increasing competitiveness. In the context of this big role, P2L group managers/members should maximize digital platforms and need to increase Stakeholder involvement to strengthen competitiveness.

Keywords: *Competitiveness; Digital Marketing; Digital marketing performance; Pekarangan Pangan Lestari (P2L); Stakeholder.*

Abstract:

Penelitian ini dilakukan untuk menginvestigasi pengaruh strategi digital marketing terhadap daya saing usaha P2L, menguji efek mediasi kinerja digital marketing dalam hubungan antara strategi digital marketing dengan daya saing usaha P2L serta menginvestigasi peran stakeholder dalam memoderasi hubungan strategi digital marketing terhadap daya saing usaha P2L. Penelitian ini memakai pendekatan kuantitatif dengan jenis ekplanasi. Sampel penelitian terdiri dari pengelola dan anggota kelompok program P2L di Kabupaten Malang. Data dikumpulkan melalui metode survei dengan mengirim kuesioner secara online kepada anggota dan pengelola kelompok P2L. Sebanyak 62 responden dari 30 kelompok P2L berperan serta dalam penelitian ini. Analisis data menggunakan metode SEM-PLS dengan menggunakan program SmarPLS4. Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi digital marketing berdampak besar terhadap daya saing usaha, namun kinerja digital marketing tidak memediasi hubungan strategi digital marketing dengan daya saing. Temuan lainnya menunjukkan bahwa keterlibatan Stakeholder perguruan tinggi dan pemerintah memberikan dampak besar dan memperkuat penerapan strategi digital marketing dalam meningkatkan daya saing Dalam konteks peran besar ini, anggota dan pengelola kelompok P2L seharusnya memaksimalkan platform digital serta perlu meningkatkan keterlibatan Stakeholder untuk menguatkan daya saing.

Kata kunci: Daya Saing; Digital Marketing; Kinerja Digital Marketing; Pekarangan Pangan Lestari (P2L); *Stakeholder*.

JEL Classification: G4, G41, G410

Latar Belakang

Tindakan-tindakan untuk mengatasi COVID-19 seperti *lockdown* dan perintah pembatasan pergerakan telah mengganggu pasokan pangan, terutama untuk produk pangan segar dan mudah rusak. Organisasi pangan dunia (FAO) dan Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) telah mengidentifikasi dampak buruk pandemi COVID-19 yang muncul pada awal tahun 2020 terhadap status gizi, misalnya peningkatan kasus gizi kurang, berat badan lebih, *stunting*, dan anemia pada ibu hamil (Pamungkasih *et al.*, 2021). Pada tahun 2020, WHO melaporkan bahwa sekitar 149,2 juta balita di seluruh dunia mengalami *stunting*, dengan prevalensi mencapai 22,0%. Di wilayah Asia Tenggara, prevalensi *stunting* pada tahun 2020 mencapai 30,1%, sementara di Indonesia, tingkat prevalensi *stunting* hingga 31,8%, melebihi angka prevalensi yang tercatat di Dunia dan Kawasan Asia Tenggara (United Nations Children's Fund *et al.*, 2021). Selama masa *lockdown* akibat virus Corona, telah terjadi peningkatan besar dalam kegiatan berkebun pangan dan pekarangan rumah telah secara efisien memasok buah-buahan dan sayur-sayuran setiap hari untuk warga (Lal, 2020; Mullins *et al.*, 2021). Di perkotaan, rumah tangga yang memiliki pekarangan rumah berhubungan positif dengan keragaman pola makan, perbaikan defisiensi mikronutrien, dan peningkatan frekuensi konsumsi buah dan sayur pada anak-anak (Cabalda *et al.*, 2011).

Pekarangan rumah harus dianggap sebagai infrastruktur penting untuk ketahanan pangan, peningkatan kesehatan masyarakat melalui pasokan nutrisi harian, kemampuan pencegahan penyakit seperti obesitas, stres dan lainnya melalui latihan fisik dan keterlibatan dalam berkebun (Ghosh, 2021). Sartison & Artmann (2020) menyimpulkan bahwa solusi berbasis alam di "*edible city*" dapat mendukung keberlanjutan wilayah melalui transformasi sosial-spasial dan sosio-ekologis, khususnya mendorong kohesi sosial dan hubungan manusia-alam serta pangan. Kota pangan terkemuka di Andernach menggabungkan keberlanjutan dan keanekaragaman hayati untuk membentuk landasan dalam mempromosikan pertanian perkotaan di ruang publik kota, yang dapat diakses oleh semua warga negara, mempromosikan pola makan sehat dan mendukung berbagai fungsi ekologi, sosial, ekonomi dan estetika (Urban Sustainability Exchange, 2021).

Di Kabupaten Malang, pertanian merupakan sektor yang penting, namun tidak semua masyarakat mempunyai lahan pertanian. Menjaga keberlanjutan pertanian mempengaruhi berbagai aspek masyarakat, termasuk kapasitas pengelola lahan untuk menghasilkan produk pertanian, pendapatan dan kontribusinya terhadap kesejahteraan manusia. Salah satu kebijakan yang diterapkan untuk mendukung dan mengembangkan pertanian di lahan terbatas sebagai perwujudan *edible city* adalah program Pekarangan Pangan Lestari (P2L). Program gagasan pemerintah ini mengadopsi pendekatan pemakaian lahan pekarangan dan lahan tidur untuk pertanian lokal. Program ini didasarkan pemakaian sumber daya setempat, memberdayakan masyarakat, mengembangkan pertanian berkelanjutan, yang memfokuskan pada orientasi pasar. Tujuan utama program ini adalah mendorong masyarakat agar dapat memproduksi pangan mereka sendiri, meningkatkan ketersediaan pangan yang beraneka ragam, meningkatkan aksesibilitas pangan, meningkatkan pendapatan rumah tangga, dan meningkatkan mutu gizi masyarakat dengan mengarahkan pada pola pangan B2SA sebagai langkah mencegah *stunting* (Badan Ketahanan Pangan, 2021).

Lahirnya perpres no. 72 Tahun 2021 tentang percepatan penurunan *stunting* dan upaya peningkatan ketahanan pangan menjadi peluang bagi anggota dan pengelola dari 179 kelompok program P2L di Kabupaten Malang untuk memaksimalkan peran mereka dalam mengatasi *stunting*. Prevalensi *Stunting* di Kabupaten Malang sejak pandemic terus meningkat dengan angka balita *stunting* mencapai 23% di atas Jawa Timur (19,2%) (Kementerian Kesehatan, 2023). Selain itu Kabupaten Malang juga memiliki 50 desa yang mengalami *stunting* dan 87 desa yang berisiko kekurangan pangan. Kombinasi kedua masalah ini menjadikan 7 desa masuk dalam kategori rawan kekurangan pangan dan *stunting*. Solusi untuk mengatasi permasalahan di desa-desa rawan pangan ini menjadi sangat penting, agar mereka dapat berubah menjadi desa yang mandiri dan mencapai target penurunan tingkat rawan pangan dari 87 desa (22,3%) pada tahun 2018 menjadi 15% pada tahun 2024 (Suryo, 2021).

Program P2L yang telah dijalankan saat ini belum sepenuhnya berhasil. Kondisi ini dibuktikan oleh hasil evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian Pertanian pada implementasi program P2L di tahun 2020, yang menunjukkan penurunan minat masyarakat dan pemerintah daerah sesudah program P2L berlangsung selama 3 tahun. Penurunan ini meningkatkan angka *stunting*. Secara aktual di Kabupaten Malang, data mengindikasikan dari 179 kelompok yang sebelumnya aktif, tersisa 89 kelompok yang masih aktif saat ini, sementara 90 kelompok lainnya telah tidak aktif. Pemicu penurunan minat keikutsertaan dalam program dan tidak aktifnya kelompok salah satunya disebabkan tidak terserapnya hasil program P2L di pasar.

Salah satu dampak COVID-19 terhadap sektor pertanian pangan adalah pergerakan menuju sistem pangan yang lebih tangguh dimana banyak negara lebih menekankan produksi pangan lokal dan peningkatan digitalisasi dan *fintech* dalam transaksi bisnis (Musa *et al.*, 2023). Pandemi COVID-19 memunculkan pergerakan

menuju model produksi pangan lokal karena keunggulannya dibandingkan jaringan pasokan tradisional. Rantai pasokan yang lebih pendek dan pangan segar yang diproduksi secara lokal dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan ketahanan sistem pangan lokal. Pandemi ini telah mempercepat pengembangan dan peluncuran platform teknologi untuk memungkinkan transaksi digital dalam menopang aktivitas komersial, rantai pasokan pangan, dan layanan pertanian (Mention, 2019). Kondisi ini menjadikan *digital marketing* sebagai salah satu solusi bagi pengelola dan anggota kelompok Pekarangan Pangan Lestari (P2L) untuk mengadopsi strategi pemasaran saat ini melalui digital marketing.

Bukti empiris lainnya menunjukkan kebun rumah tangga belum memadai sebagai sumber pasokan pangan yang dapat diandalkan dibandingkan jenis pertanian perkotaan lainnya seperti kebun masyarakat dan hanya mendapat sedikit perhatian ilmiah meskipun faktanya lokasi produksi pangan yang paling umum berada di lahan pemukiman (Dewaelheyns *et al.*, 2014; Ghosh, 2010). kebun pangan rumahan—yang bisa dibilang merupakan bentuk pertanian perkotaan yang selalu ada dan lebih tahan lama—telah diabaikan, kurang dipelajari, dan tidak didukung oleh lembaga pemerintah, organisasi nonpemerintah, dan akademisi (Taylor & Lovell, 2014). Inilah yang menjadi tantangan, di mana beberapa pihak mungkin perlu lebih banyak mendapat dukungan atau pelatihan dari *Stakeholder* dalam memanfaatkan potensi pemasaran digital untuk memajukan program P2L.

Mengingat signifikansi program Pekarangan Pangan Lestari (P2L) sebagai solusi yang dapat mengatasi berbagai permasalahan seperti pengangguran, kemiskinan, ketahanan dan kemandirian pangan serta *stunting*, serta mengingat keterbatasan penelitian empiris tentang implementasi program P2L dalam meningkatkan daya saing pelaku dan peran *Stakeholder* dalam pengembangan program, penelitian ini bertujuan: 1) menguji pengaruh strategi *digital marketing* terhadap peningkatan daya saing pelaku program P2L; dan 2) menguji peran *Stakeholder* dalam memperkuat hubungan strategi *digital marketing* dengan peningkatan daya saing pelaku program P2L guna memastikan keberlanjutan program P2L.

Literature Review

Digital Marketing, Kinerja Digital Marketing dan Daya Saing

Model bisnis *platform* digital menghasilkan nilai yang memungkinkan interaksi antar pengguna. *Platform* tersebut tidak memproduksi barang atau jasa tetapi memfasilitasi hubungan antara produsen dan konsumen barang dan jasa tersebut (ISF, 2021). Konsep *digital marketing* (DM) berpusat pada penggunaan media elektronik guna mempromosikan produk atau layanan, yang bertujuan memperoleh perhatian serta melakukan interaksi dengan pelanggan melalui platform digital (Yasmin *et al.*, 2015). DM melibatkan promosi merek melalui berbagai media periklanan digital untuk mencapai kelompok target tertentu (Mandal, 2016). Pendekatan DM membuka peluang untuk menjangkau, memberikan informasi kepada, dan berinteraksi dengan konsumen, serta untuk menjual produk atau jasa (Kawira *et al.*, 2019; Njau & Karugu, 2014). Dalam menghadapi situasi pandemi, perusahaan perlu secara cermat menyelaraskan strategi DM dengan tujuan bisnis (Thorpe, 2018; Tafesse & Wien, 2018).

DM menjadi *platform* digital yang umum di sektor pertanian. DM di bidang pertanian melibatkan transaksi *e-commerce* yang menghubungkan produsen atau petani dengan pelanggan dan pedagang grosir. Salah satu pemanfaatan DM sektor pertanian di Indonesia, adalah TaniHub, bagian dari Tani Group, diluncurkan pada tahun 2016 oleh tujuh wirausaha sosial muda (International Financial Cooperation, 2022). TaniHub Group mengoperasikan tiga bisnis: pasar makanan online TaniHub, *platform* pinjaman *peer-to-peer* (P2P) TaniFund, dan unit layanan rantai pasokan TaniSupply. *Marketplace* model *Business-to-consumer* (B2C), adalah model *e-commerce* yang pelaku utamanya adalah perusahaan dan konsumen langsung. B2C ini adalah model pasar tradisional di mana perusahaan menjual produknya langsung ke konsumen menggunakan *platform e-commerce*. DM memungkinkan konsumen membeli produk segar langsung dari petani *platform* P2P memberi petani sumber pinjaman alternatif dan terdaftar secara hukum. TaniHub bermitra dengan lebih dari 30.000 petani kecil dan mengoperasikan lima pusat distribusi di seluruh Indonesia. Perusahaan ini melayani lebih dari 5.000 pelanggan bisnis dan 115.000 pelanggan ritel melalui platformnya.

Kesadaran akan peran DM telah mendorong anggota dan pengelola kelompok P2L untuk mengadopsi strategi pemasaran *platform* digital. Dampak dari pandemi Covid-19 serta implementasi Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) telah mendorong pelaku usaha untuk mengoptimalkan *platform* digital guna menjaga kelangsungan usaha mereka. Terlebih lagi, pembatasan pertemuan tatap muka telah mengubah perilaku masyarakat secara keseluruhan. Literatur mengilustrasikan bahwa beragam bentuk digitalisasi berkorelasi positif dengan pertumbuhan, kinerja, dan daya saing usaha kecil. Penggunaan sarana DM telah terbukti berdampak pada

meningkatkan omzet penjualan dan pendapatan. Hal ini sejalan dengan temuan dalam penelitian oleh Hardilawati (2019), Setyorini *et al.* (2019) dan Hendrawan & Zorigoo (2019) yang mengindikasikan bahwa e-commerce atau DM mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap pertumbuhan pendapatan dan kinerja pemasaran. DM dan media sosial memberi peluang bagi usaha kecil guna memperoleh pelanggan baru dan berinteraksi dengan pelanggan yang ada secara lebih efisien. Bahkan pada tahap awal digitalisasi, akses *broadband* terbukti membawa potensi peluang besar bagi UKM seperti menjangkau audiens baru, meningkatkan efisiensi dan kinerja, serta membawa dampak pada peningkatan pertumbuhan dan daya saing (Galloway, 2007; Shideler & Badasyan, 2012). DM yang diterapkan secara strategis juga berkontribusi terhadap meningkatnya persepsi nilai dan kepuasan konsumen (Chen & Lin, 2019; Pacauskas *et al.*, 2018;). Selain itu, strategi ini bermanfaat bagi penciptaan kreasi bersama (Kamboj *et al.*, 2018; Zhang *et al.*, 2017), membangun sikap loyal terhadap merek (Laroche *et al.*, 2013; Shanahan *et al.*, 2019) mendorong munculnya sikap positif (Laroche *et al.*, 2013), memberikan pengalaman kepada pelanggan melalui konten yang dihasilkan, serta melalui *e-WOM* (Xu *et al.*, 2017; Liu *et al.*, 2019; Chang *et al.*, 2019), dan membentuk komunitas *online* (L. Liu *et al.*, 2018; Habibi *et al.*, 2014; Chang *et al.*, 2019). Dengan dasar tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Digital Marketing* meningkatkan daya saing usaha kelompok P2L.

H2: *Digital Marketing* meningkatkan kinerja usaha kelompok P2L.

H3: Kinerja *Digital Marketing* meningkatkan daya saing usaha kelompok P2L.

H4: Kinerja *Digital Marketing* memediasi pengaruh Digital Marketing terhadap daya saing usaha kelompok P2L.

Stakeholder dan daya saing

Teori pemangku kepentingan sebelumnya telah disorot sebagai hal yang tepat ketika melibatkan beberapa kelompok pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan (Buyucek *et al.*, 2016). Teori pemangku kepentingan memungkinkan penggabungan nilai-nilai pribadi ke dalam formulasi dan implementasi strategis (Freeman & McVea, 2001). Hasil eksplorasi menunjukkan minimnya bukti, bahkan tidak ada penggunaan teori ketika menilai faktor-faktor yang memfasilitasi atau menghambat praktik perubahan di sektor pertanian (Latawiec *et al.*, 2017; Parsa *et al.*, 2014; Roesch-McNally *et al.*, 2018). Untuk penelitian yang menggunakan *behavioural-psychographic theory*, (Triste *et al.*, 2018) menerapkan *self-determination theory* untuk mengeksplorasi pengaruh adopsi inisiatif pertanian berkelanjutan dan adopsi praktik pengelolaan lahan berkelanjutan. (Zeweld *et al.*, 2017) menerapkan teori perilaku terencana untuk menyelidiki niat petani untuk mengadopsi praktik pertanian berkelanjutan. Secara keseluruhan, literatur praktik perubahan pertanian mengabaikan teori pemangku kepentingan dan ketika teori digunakan, teori psiko-sosial mendominasi sehingga membatasi fokus peneliti pada individu yang perilakunya dianggap perlu diubah, mengabaikan konfigurasi sosio-material yang lebih luas.

Semua pemangku kepentingan mempunyai nilai intrinsik dan bertindak untuk mendukung atau mencegah tindakan, sehingga diperlukan lebih banyak pertimbangan dari pemangku kepentingan. Pertimbangan perlu diberikan kepada beragam pemangku kepentingan yang dapat membentuk kemitraan yang langgeng melalui proposisi nilai yang saling melengkapi dan bukan bersaing. Ke depan, konsensus pemangku kepentingan diperlukan untuk memastikan bahwa interaksi pemangku kepentingan berfungsi sebagai sarana untuk mencapai hasil (Roemer *et al.*, 2021). Oleh karena itu, penerapan teori pemangku kepentingan didalam lanskap perubahan sosial yang memperluas fokus di luar pengelolaan pemangku kepentingan (R. E. Freeman & McVea, 2001) diperlukan. Para ahli menekankan pergeseran ke arah pendekatan yang berorientasi pada hubungan. Pemangku kepentingan harus dipandang secara holistik sebagai sistem pemasaran untuk memahami bagaimana nilai timbal balik dapat diperoleh bagi seluruh pemangku kepentingan. Oleh karena itu diperlukan wawasan dan pemahaman tentang sistem pemangku kepentingan (Peterson, 2012).

Stakeholder adalah 'kelompok-kelompok yang tanpa dukungannya suatu bisnis tidak akan ada' atau individu atau kelompok mana pun yang dapat mempengaruhi atau terpengaruh oleh realisasi tujuan organisasi' (Freeman *et al.*, 2010). Dalam hal ini pemangku kepentingan merupakan aktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan program dan keberlanjutannya. Banyak penelitian mengenai keberlanjutan perusahaan yang menganggap pemangku kepentingan sebagai faktor fundamental (Hörisch *et al.*, 2014), dan penelitian empiris menunjukkan bahwa membangun hubungan baik dengan pemangku kepentingan akan meningkatkan keberlanjutan perusahaan (Wagner, 2015). Banyak penelitian menunjukkan bahwa hubungan pemangku kepentingan di sektor pertanian mempengaruhi penerapan praktik berkelanjutan melalui perubahan sikap para pelaku, berdampak pada norma-norma sosial dan modal budaya bersama (Mills *et al.*, 2017; Sutherland *et al.*, 2016), pertukaran pengetahuan (Ingram *et al.*, 2016), serta kolaborasi dan koordinasi (Riley *et al.*, 2018; Westerink *et al.*, 2017). Teori pemangku kepentingan dalam pendekatan instrumentalnya juga menunjukkan bahwa meningkatkan hubungan dengan

pemangku kepentingan dan memasukkan perhatian mereka ke dalam strategi perusahaan dapat meningkatkan daya saing perusahaan (Barney, 1991; Surroca *et al.*, 2010).

Hanya sedikit penelitian yang secara implisit mempertimbangkan integrasi pemangku kepentingan sebagai variabel yang mempengaruhi daya saing perusahaan (Journeault, 2010; López-Gamero *et al.*, 2009). Hart (1995) menyoroti integrasi pemangku kepentingan sebagai sumber daya utama untuk mendorong daya saing perusahaan. Jackson *et al.* (2011) mengatakan bahwa metode yang digunakan korporasi untuk mengelola kepentingan pemangku kepentingan merupakan salah satu hal yang perlu dibenahi dalam penelitian selanjutnya. Tidak hanya itu, guna memajukan usaha dan menjaga keberlanjutan program, kerjasama strategis menjadi kunci penting. Hal ini memungkinkan untuk mengatasi perubahan lingkungan yang terus berubah akibat dampak pandemi COVID-19 yang sangat dinamis (Khourouh, *et al.*, 2019). Mengingat, tidak semua anggota atau pengelola kelompok P2L mempunyai kemampuan yang memadai untuk memanfaatkan *platform* digital dengan baik. Maka studi saat ini fokus untuk mengisi kesenjangan ini dengan menyelidiki dampak integrasi pemangku kepentingan dalam menguatkan hubungan strategi DM dengan daya saing. Dengan dasar tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: *Stakeholder* meningkatkan daya saing usaha kelompok P2L.

H6: *Stakeholder* memoderasi hubungan *Digital Marketing* dengan daya saing usaha kelompok P2L.

Metode Penelitian

Penelitian ini adalah sebuah studi eksplanasi yang menerapkan pendekatan kuantitatif. Sampel penelitian ini terdiri dari pengelola atau anggota kelompok program P2L di Kabupaten Malang. Data dikumpulkan melalui metode survei dengan mengirimkan kuesioner secara daring terhadap komunitas anggota kelompok P2L. Sebanyak 62 responden dari 30 kelompok P2L berpartisipasi dalam penelitian ini. Dimensi dari variabel digital marketing dan kinerja digital marketing diadopsi dari sejumlah penelitian yang dilakukan sebelumnya termasuk Shanahan *et al.* (2019); Xu *et al.* (2017); Kamboj *et al.* (2018); Laroche *et al.* (2013); Habibi *et al.* (2014); Zhang *et al.* (2017); L. Liu *et al.* (2018); Pacauskas *et al.* (2018); Chang *et al.* (2019); Chen & Lin (2019); serta S. Liu *et al.* (2019). Pengukuran daya saing didasarkan pada konsep yang dijelaskan oleh Barney (1991), Porter (1991) dan Chen *et al.* (2006). Pengukuran *stakeholder* didasarkan pada kebijakan pemerintah dalam pengembangan usaha. Skala Likert dengan 7 poin digunakan dalam pengukuran data. Analisis data dilakukan dengan metode SEM-PLS dan alat SmarPLS4.

Hasil Penelitian

Komposisi responden dalam penelitian ini terdiri dari 95,2 persen perempuan dan 4,8 persen laki-laki. Tabel 1 menunjukkan bahwa mayoritas, yaitu 66,1 persen dari responden, memiliki rentang usia antara 30 hingga 49 tahun. Kelompok anggota P2L yang berusia kurang dari 30 tahun terbilang lebih sedikit, mungkin karena pada rentang usia ini mereka umumnya lebih sibuk dengan pekerjaan dan tanggung jawab keluarga. Dari segi pendidikan, sekitar 45,2 persen responden memiliki latar belakang pendidikan SMA atau setara, 17,7 persen memiliki pendidikan SMP atau setara, dan 27,4 persen responden berpendidikan S1. Tingkat pendidikan ini mencerminkan kemampuan responden dalam membuat keputusan strategis serta memberikan pondasi kepada pengelola dan anggota kelompok P2L untuk mengaplikasikan pengetahuan, keterampilan, serta pengalaman mereka untuk memajukan program P2L.

Tabel 1. Profil Responden

No	Profil Responden	Persentase
1	Umur Responden	
	< 30 tahun	11,3
	30-49 tahun	66,1
	50-59 tahun	21,0
	≥ 60 tahun	1,6
2	Pekerjaan Responden	
	Ibu Rumah Tangga	41,9
	Karyawan Swasta	8,1
	Guru	17,7
	Jasa	6,5
	Perangkat Desa	4,8

	Pedagang	6,5
	Petani	9,7
	Wiraswasta	4,8
3	Pendidikan	
	SD	4,8
	SMP Sederajat	17,7
	SMA Sederajat	45,2
	Diploma	4,8
	Sarjana	27,4

Tabel 2. Profil Kegiatan P2L

No	Profil Usaha	Persentase
1	Lama Masuk dalam Kelompok P2L	
	<1 tahun	3,2
	1 - 2 tahun	56,5
	3 - 4 tahun	21,0
	≥ 5 tahun	19,4
2	Pendapatan/bln	
	≤ 100.000	25,8
	>100.000 – 250.000	21,0
	> 250.000 – 500.000	16,1
	> 500.000 – 1000.000	24,2
	> 1.000.000	12,9

Tabel 2 menggambarkan bahwa keterlibatan sebagian besar responden sebagai anggota P2L selama 1-2 tahun (56,5 persen), diikuti oleh 3-4 tahun dengan persentase 21 persen. Analisis mengenai lamanya masa keanggotaan dalam P2L menunjukkan tren pertumbuhan yang signifikan dalam 4 tahun terakhir, dengan persentase anggota yang telah bergabung selama 4 tahun mencapai 80,7 persen. Hal ini memberikan gambaran bahwa selama periode tersebut, P2L berhasil meningkatkan atensi masyarakat dan menjadikannya sebagai pilihan yang diminati di Kabupaten Malang. Dalam hal pendapatan yang diperoleh setiap bulan, program ini telah terbukti dapat memberi pemerataan pendapatan dari beragam kisaran pendapatan. Secara berurutan, pendapatan dengan rentang ≤ 100.000 mencakup 25,8 persen, pendapatan >500.000-1.000.000 sebesar 24,2 persen, dan pendapatan >100.000-200.000 sebesar 21 persen. Selanjutnya, untuk menilai kualitas data yang telah dikumpulkan, dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan nilai *outer loading*. Nilai *outer loading* yang dihasilkan untuk setiap indikator pada tiga variabel secara keseluruhan memiliki nilai lebih besar dari 0,70. Selain itu, Tabel 2 juga menampilkan nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap variabel, yang semuanya lebih besar dari 0,50. Berdasarkan penilaian ini, dapat disimpulkan bahwa semua instrumen yang dipakai dalam penelitian ini telah terbukti valid.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability	Average variance extracted (AVE)
DM	0,924	0,927	0,816
DP	0,962	0,965	0,792
DS	0,933	0,940	0,789
KDM	0,957	0,959	0,853
PT	0,962	0,965	0,869

Keterangan: DM= strategi digital marketing, DP= dukungan pemerintah, DS=daya saing, KDM=kinerja digital marketing, PT=dukungan perguruan tinggi.

Selanjutnya, untuk kelengkapan pengujian validitas, dilakukan pengujian reliabilitas dengan menggunakan nilai Cronbach's alpha dan composite reliability sebagai acuan. Tabel 2 menunjukkan hasil dari kedua pengujian tersebut melebihi 0,70, yang menandakan bahwa semua instrumen memiliki reliabilitas yang baik. Dilakukan juga pengujian validitas diskriminan menggunakan metode Heterotrait-Monotrait Ratio. Henseler *et al.* (2015) menjelaskan bahwa nilai Heterotrait-Monotrait Ratio seharusnya kurang dari 0,85. Dari Tabel 4, dapat dilihat bahwa semua nilai HTMT untuk setiap variabel dalam penelitian ini kurang dari 0,85, sehingga dapat disimpulkan jika instrumen penelitian ini valid. Dengan merujuk pada pengujian yang telah dilakukan, bias diambil kesimpulan bahwa semua indikator pengukuran dari masing-masing variabel laten valid dan reliabel. Hal ini dikarenakan nilai dari masing-masing pengujian tersebut melebihi batas terendah yang ditetapkan.

Tabel 4. Hasil Pengujian *Discriminant Validity*

Variabel	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
DP <-> DM	0,647
DS <-> DM	0,640
DS <-> DP	0,768
KDM <-> DM	0,895
KDM <-> DP	0,709
KDM <-> DS	0,638
PT <-> DM	0,541
PT <-> DP	0,883
PT <-> DS	0,740
PT <-> KDM	0,651

Langkah berikutnya untuk melakukan uji terhadap hipotesis yang diajukan dengan pengujian model struktural yang memakai nilai R² dari setiap variabel laten (Ghozali & Latan, 2015). Nilai R² ini mengindikasikan sejauh mana konstruksi model dapat dijelaskan oleh variasi variabel eksogen.

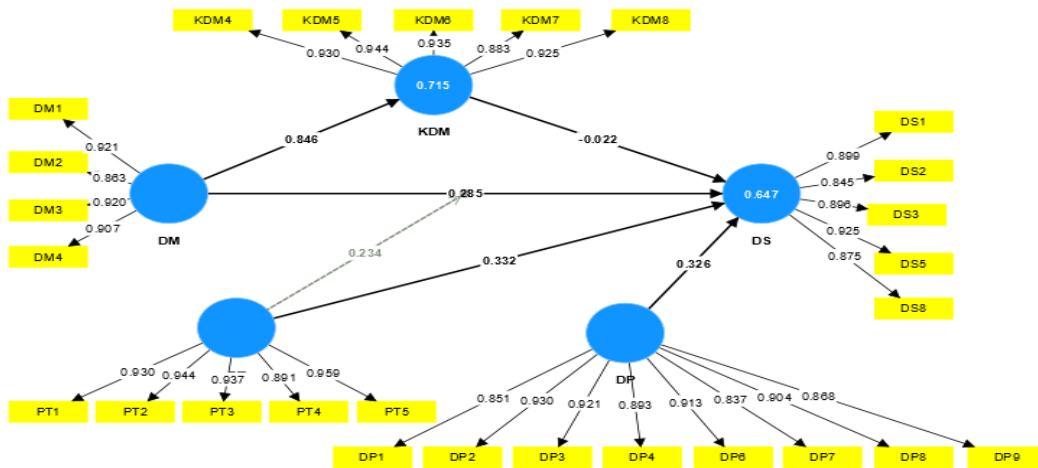
Tabel 5. Hasil Pengujian *R-Square*

Variabel	R-square	R-square adjusted
DS	0,647	0,616
KDM	0,715	0,710

Nilai *Effect Size* (f^2) dipakai untuk menilai dampak variabel laten eksogen terhadap variabel endogen apakah memiliki pengaruh yang substantif (Ghozali & Latan, 2015), yang diukur melalui Interpretasi nilai f^2 yang diusulkan Cohen (1988) yaitu 0,02 mempunyai pengaruh kecil; 0,15 mempunyai pengaruh moderat dan 0,35 mempunyai pengaruh besar pada level struktural. Hasil uji effect size f^2 pada penelitian ini dapat menunjukkan nilai f^2 dari DM terhadap DS adalah $0,02 \leq 0,063 < 0,15$, yang masuk dalam kategori kecil atau lemah. Ini menunjukkan bahwa pengaruh DM terhadap DS memiliki efek yang terbatas. Nilai f^2 dari DM terhadap KDM (0,510) lebih besar atau sama dengan 0,35, sehingga termasuk dalam kategori besar atau substantif. Ini menunjukkan bahwa pengaruh DM terhadap KDM memiliki efek besar. Nilai f^2 dari DP terhadap DS lebih besar atau sama dengan 0,02 dan lebih kecil dari 0,15 ($0,02 \leq 0,069 < 0,15$), yang kembali masuk dalam kategori kecil atau lemah. Ini menunjukkan bahwa pengaruh DP terhadap DS juga memiliki efek yang terbatas. Nilai f^2 dari KDM terhadap DS lebih kecil dari 0,02 ($0,000 < 0,02$), yang termasuk dalam kategori sangat kecil atau sangat lemah. Ini menandakan bahwa KDM tidak memiliki pengaruh terhadap DS dibandingkan dengan variabel lainnya. Nilai f^2 dari PT terhadap DS lebih besar atau sama dengan 0,02 dan lebih kecil dari 0,15 ($0,02 \leq 0,082 < 0,15$), yang juga masuk dalam kategori kecil atau lemah. Ini menunjukkan bahwa pengaruh PT terhadap DS juga memiliki efek yang terbatas. Nilai f^2 dari efek moderasi PT terhadap hubungan DM dengan DS lebih besar atau sama dengan 0,02 dan lebih kecil dari 0,15 ($0,02 \leq 0,127 < 0,15$), yang juga masuk dalam kategori kecil atau lemah. Ini menunjukkan bahwa pengaruh moderasi PT dalam hubungan antara DM dengan DS juga memiliki efek yang terbatas. Hasil ini memberikan gambaran tentang sejauh mana variabel laten eksogen memengaruhi variabel endogen dalam penelitian ini, dengan variabel interaksi PT x DM memiliki pengaruh yang lebih signifikan pada DS dibandingkan dengan variabel lainnya.

Tabel 6. Hasil Pengujian *f-Square*

	f-square
DM -> DS	0,063
DM -> KDM	0,510
DP -> DS	0,069
KDM -> DS	0,000
PT -> DS	0,082
PT x DM -> DS	0,127



Gambar 1. Hasil Pengujian Hipotesis

Gambar 1 dan Tabel 7 menggambarkan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini. Pengaruh langsung dari strategi DM terhadap daya saing memiliki nilai original sampel sebesar 0,285 dengan nilai yang positif signifikan, menunjukkan adanya hubungan positif antara keduanya. Ini berarti bahwa strategi DM memiliki dampak positif terhadap daya saing. Dengan kata lain, peningkatan dalam penggunaan strategi DM oleh pengelola/anggota kelompok P2L secara signifikan meningkatkan daya saing pelaku program P2L. Selanjutnya, pada pengaruh langsung strategi DM terhadap kinerja, nilai original sampel adalah 0,846 dan bersifat positif, menunjukkan hubungan positif antara kedua variabel tersebut. Nilai p-value sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,01, mengindikasikan bahwa hipotesis ini dapat diterima. Ini berarti bahwa semakin baik strategi DM, maka kinerja DM semakin meningkat.

Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel	Original sample	T statistics	P values	Kesimpulan
DM -> DS	0,285	1,925	0.054	Signifikan*
DM -> KDM	0,846	16,351	0.000	Signifikan***
KDM -> DS	-0,022	0,132	0.895	Tidak Signifikan
DP -> DS	0,326	1,911	0.056	Signifikan*
PT -> DS	0,332	2,162	0.031	Signifikan**
PT x DM -> DS	0,234	2,743	0.006	Signifikan***
DM -> KDM -> DS	-0,019	0,129	0.898	Tidak Signifikan

Keterangan: *sig < 0,1; **sig < 0,05; ***sig < 0,01

Pada pengujian pengaruh kinerja terhadap daya saing, nilai original sampel adalah -0,022 dan p-value sebesar 0,895, menunjukkan tidak adanya hubungan antara kedua variabel tersebut. Dengan demikian, hasil pengujian menunjukkan bahwa semakin baik kinerja yang dilakukan oleh pengelola/anggota kelompok P2L, belum meningkatkan daya saing. Hasil ini membawa implikasi pada peran kinerja digital marketing dalam memediasi hubungan strategi DM terhadap daya saing menjadi tidak signifikan. Selain itu pada pengujian pengaruh dukungan pemerintah dalam meningkatkan daya saing, nilai original sampel adalah 0,326 dan p-value sebesar 0,031, menunjukkan adanya keterkaitan antar variabel tersebut. Dengan demikian, hasil pengujian menunjukkan bahwa semakin baik dukungan pemerintah terhadap program P2L dapat meningkatkan daya saing. Tabel 6 juga menyajikan hasil uji pengaruh langsung dan tidak langsung perguruan tinggi dalam meningkatkan daya saing. Hasilnya menunjukkan bahwa variabel dukungan perguruan tinggi berpengaruh langsung terhadap daya saing sekaligus memperkuat strategi DM yang dilakukan untuk meningkatkan daya saing yang ditunjukkan oleh nilai p-value < 0,05 dan < 0,01.

Pembahasan

Pengaruh Digital Marketing terhadap Daya Saing

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa DM berdampak besar dalam meningkatkan daya saing. Usaha pertanian pangan terkait dengan daerah pedesaan dimana pengelolaannya didasarkan pada sistem pertanian lokal, dan proses produksi dan pemasaran seringkali sepenuhnya dikelola oleh pengusaha. Usaha skala kecil

seringkali memiliki keterbatasan dalam pendekatan inovatif karena ukurannya yang kecil dan fragmentasi sistem produksi (Silvestri *et al.*, 2023). Namun, platform bisnis digital berkembang pesat selama pandemi COVID-19 yang menawarkan layanan “pengiriman tanpa kontak”. Chang & Meyerhoefer (2021) menyatakan bahwa platform bisnis digital dapat memberikan pilihan yang nyaman bagi pelanggan dan menghasilkan eksternalitas positif dalam bentuk tingkat infeksi yang lebih rendah dan pengurangan biaya perawatan kesehatan. Pasar dirancang untuk menciptakan efisiensi pasar dan meningkatkan proses bisnis sebagai model bisnis. Salah satu keuntungan menggunakan pasar digital adalah menghubungkan investor, pemilik tanah, petani, dan pelanggan dalam satu platform pasar seluler (Anshari *et al.*, 2019).

Ada banyak petani kecil dan UMKM pertanian, dan sering kali, mereka tidak mengetahui adanya peserta lain di pasar, sehingga menciptakan asimetri informasi. Hambatan-hambatan ini berarti bahwa pasar pertanian skala kecil biasanya melalui banyak lapisan perantara. Perantara ini menghubungkan berbagai bagian rantai nilai, meningkatkan transparansi pasar dan meningkatkan biaya transaksi (Musa *et al.*, 2023). Dengan kemungkinan hubungan langsung secara digital antara petani, penyedia layanan, dan pelaku rantai nilai lainnya, platform digital dapat membantu pasar mengatasi hambatan-hambatan ini. Selain itu *platform* ini menggabungkan pelaku pasar yang tidak terhubung ke dalam satu saluran, menghilangkan perantara yang mahal. Manfaat lain dari platform digital adalah efisiensi biaya transaksi. Layanan seperti informasi pemasok, penilaian pelanggan, dan pelacakan transaksi masa lalu mengurangi asimetri dan kompleksitas pasar serta meningkatkan efisiensi dalam proses transaksi (Musa *et al.*, 2023; Xiaoping *et al.*, 2009).

DM menawarkan cara yang lebih mudah untuk membuat perbandingan harga dan produk dari satu sumber daripada menghabiskan waktu menghubungi setiap pemasok. Hal ini juga meningkatkan transparansi harga, khususnya di pasar yang ditandai dengan penetapan harga yang tidak jelas dan dapat dimanipulasi, misalnya pasar grosir dimana pedagang dapat mengeksploitasi asimetri informasi yang merugikan petani. DM memainkan peran penting dalam meningkatkan transparansi harga dan informasi produk dan dapat mempengaruhi persaingan secara signifikan. Di sisi pelanggan, pasar digital memberi mereka akses langsung dan daya tawar yang lebih besar karena mereka dapat membandingkan harga, kualitas, pengiriman dan layanan dari berbagai pemasok. Dalam pemasaran pertanian, pasar mempunyai peranan penting terutama dalam memfasilitasi konsumen untuk menemukan produk yang berkualitas dengan harga lebih murah dari berbagai pemasok dan mendukung penetrasi produk di pasar yang dalam kondisi ini dapat meningkatkan daya saing.

Peran Mediasi Kinerja *Digital Marketing* pada Hubungan antara Strategi *Digital Marketing* terhadap Daya Saing

Temuan dari penelitian ini mengindikasikan adanya dampak positif dari DM terhadap kinerja. Penelitian ini mendukung temuan sebelumnya seperti yang dilaporkan Setyorini *et al.* (2019), Hardilawati (2019) dan Hendrawan & Zorigoo (2019) yang juga menegaskan adanya pengaruh positif yang signifikan dari DM terhadap peningkatan kinerja pasar dan pendapatan. Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa penerapan DM oleh pengelola atau anggota kelompok P2L dapat memberi pengaruh pada kinerja usaha mereka. Hal ini bahkan mendorong masyarakat lain untuk lebih aktif terlibat dalam kegiatan tersebut. Dampak yang signifikan dari peran DM ini memberikan dorongan kepada pelaku program ini untuk melakukan upaya untuk terus meningkatkan hasil produksi mereka. Dengan demikian, hasil produksi tidak hanya memenuhi kebutuhan pribadi tetapi juga menghasilkan pendapatan. Dari hasil penelitian ini terlihat dengan jelas bahwa pelaku program ini telah memperoleh manfaat besar dari program. Untuk mengoptimalkan manfaat tersebut, perlu meningkatkan minat dan partisipasi masyarakat secara keseluruhan. Hal ini dapat memberi bantuan untuk mengatasi masalah di tingkat masyarakat yang berada dalam kelompok masyarakat yang kurang beruntung, terutama dalam konteks ketahanan pangan, pengeluaran yang efisien, peningkatan pendapatan serta memberi dampak positif pada lingkungan.

DM dapat digunakan untuk membantu mengoptimalkan rantai pasokan bagi petani lokal yang kesulitan memasarkan produk mereka. Jika mereka tidak dapat menemukan cara untuk menjualnya, banyak hasil yang akan terbuang sia-sia, dan seiring berjalannya waktu, rendahnya permintaan akan membuat petani enggan berproduksi, sehingga menyebabkan menurunnya pasokan lokal. Oleh karena itu, *platform* digital dapat membantu mendukung petani lokal untuk mengakses basis pelanggan yang lebih luas dan agar masyarakat memiliki cara yang nyaman dan mudah untuk menjaga ekosistem. Melalui DM, Pengelola P2L dapat memperluas usahanya dengan menyediakan berbagai buah-buahan dan sayuran segar dari anggota dan petani lokal. Mereka bekerja sama dengan para petani untuk membantu mereka menjaga kualitas dan menghubungkan pelanggan langsung ke

sumbernya serta memastikan praktik pengadaan yang berkelanjutan karena, berdasarkan pesanan, produk segar berasal dari pertanian dan dikirim ke pelanggan dalam hitungan hari (Musa *et al.*, 2023). Adaptasi UMKM terhadap platform digital menunjukkan keterbukaan mereka dalam menerima model bisnis baru yang memanfaatkan kemajuan teknologi dengan tetap menjaga sentuhan personal yang menarik pelanggannya. Kehadiran media sosial, memungkinkan pelaku bisnis menjangkau lebih banyak pelanggan dan ketersediaan layanan pengiriman memfasilitasi interaksi mereka dengan pelanggan tanpa harus mengantarkan produk. Oleh karena itu, hal ini memungkinkan mereka untuk berkonsentrasi pada produksi daripada proses tidak langsung seperti pengiriman.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja DM tidak berfungsi sebagai perantara dalam hubungan antara strategi DM dan daya saing. Hal ini berarti bahwa ketika pelaku program P2L mempunyai komitmen untuk mengembangkan program dalam komunitas mereka, mereka bisa meningkatkan kinerja mereka tanpa ketergantungan pada DM. Namun, untuk meraih manfaat yang lebih besar, perlu adanya kemampuan yang lebih baik dalam memanfaatkan DM untuk memasarkan produk yang dihasilkan. Dengan cara ini, mereka dapat mengembangkan pasar mereka, sehingga pada gilirannya mendorong peningkatan daya saing. Penting untuk menciptakan peningkatan kinerja pasar dengan memproduksi lebih banyak produk yang tidak sekedar memenuhi kebutuhan internal, namun juga memperoleh pendapatan tambahan. Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa pelaku program ini perlu berkomitmen untuk menjadikan program P2L berkelanjutan dan memperluas cakupannya di masyarakat. Platform digital juga dapat meningkatkan ketahanan sektor pertanian pangan dengan memungkinkan petani skala kecil dan UMKM untuk terus beroperasi di tengah kondisi yang tidak menentu seperti pandemi. Dalam jangka panjang, platform digital dapat memperluas jangkauan pelanggan petani tidak terbatas pada daerah setempat, biasanya daerah terpencil dimana kegiatan pertanian dilakukan namun dapat melayani pasar yang lebih luas. Pemanfaatan teknologi memungkinkan pencocokan pasokan dan permintaan produk pertanian, secara tidak langsung mengurangi pemborosan sumber daya karena budidaya dan panen dapat direncanakan dengan baik. Selain itu, hal ini juga berkontribusi terhadap sistem pertanian pangan yang lebih berkelanjutan dengan meminimalkan dan menghilangkan perantara yang membentuk rantai pasokan pangan pendek (Jarzębowski *et al.*, 2020).

Peran Moderasi Stakeholder dalam Memperkuat Hubungan antara Strategi Digital Marketing terhadap Daya Saing

Beberapa orang berpendapat bahwa cara perusahaan mengelola kepentingan *Stakeholder* membantu perusahaan menghindari pengambilan keputusan yang dapat mendorong insentif pemangku kepentingan untuk melemahkan atau menggagalkan tujuannya (Freeman, 2010; Freeman & Reed, 1983). Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pemangku kepentingan yang dalam hal ini adalah keterlibatan perguruan tinggi dan dukungan pemerintah berdampak pada peningkatan dan memperkuat daya saing. Mempertahankan proporsi yang terkendali dan kemitraan antara pemangku kepentingan telah menjadi metode penerapan manajemen pemangku kepentingan yang lebih luas (Perry dan Singh, 2001) dan diharapkan dapat menawarkan peningkatan daya saing, karena kegiatan-kegiatan ini sulit untuk ditiru dan kompleks (Vachon dan Klassen, 2008). Hubungan tersebut dapat mewakili tingkat integrasi pemangku kepentingan (Plaza-Úbeda *et al.*, 2010). Wood (2010) menunjukkan bahwa pemangku kepentingan menentukan kinerja perusahaan.

Teori pemangku kepentingan menyatakan bahwa dengan menggunakan hubungan antara pelaku bisnis dan pemangku kepentingan sebagai unit analisis untuk menentukan tujuan bisnis dan merumuskan strategi, manajer dapat menghubungkan bisnis dan etika serta mengelola bisnis untuk menciptakan nilai yang lebih besar bagi bisnis dan pemangku kepentingan (Parmar *et al.*, 2010). Analisis empiris terhadap bisnis di industri selain pertanian menunjukkan bahwa, meskipun pengelolaan pemangku kepentingan merupakan faktor penting dalam keberlanjutan, membangun hubungan dengan masing-masing pemangku kepentingan tidak selalu berdampak positif terhadap keberlanjutan ekonomi, lingkungan, dan sosial (Galbreath, 2006). Namun dalam penelitian ini pemangku kepentingan memegang peran besar dalam menentukan keberlanjutan dan daya saing.

Pemangku kepentingan seperti akademisi merupakan penghubung antara penelitian dan petani, berperan sebagai agen perubahan, fasilitator dan komunikator yang memberikan informasi yang tepat kepada petani dan memotivasi individu untuk terlibat dalam praktik perubahan. Perguruan tinggi dapat menjadi pendukung utama dalam memberikan penyuluhan dan pelatihan tentang metode dan teknik pertanian baru dengan tujuan mencapai hasil terbaik (James *et al.*, 2014) bahkan bisa membantu pelaku program P2L dalam memperkuat kemampuan digitalisasi terutama keterampilan DM. Dukungan yang tepat sasaran sangat penting dalam perubahan praktik pertanian (Royle & Di Bella, 2017). Interaksi antar pemangku kepentingan dianggap sebagai metode terbaik untuk berinteraksi dengan petani. Interaksi tersebut memerlukan keterampilan komunikasi, pengetahuan pertanian dan lingkungan yang baik (James *et al.*, 2014). Selain itu, nasihat dan dukungan praktik pertanian harus menjamin dan

dapat dipercaya agar tujuan program dapat berkelanjutan. Secara umum, pengetahuan pertanian dan sistem informasi memerlukan perbaikan untuk mencapai fokus produktivitas dan keberlanjutan (Aarts *et al.*, 2014).

Menghubungkan sistem pangan lokal dan DM saat merebaknya pandemi COVID-19, menjadi langkah penting pemerintah dengan memperluas cakupan program P2L dan dapat didorong dengan melakukan kampanye untuk membeli produk lokal. Inisiatif ini untuk memastikan pendapatan pedagang pasar lokal dan petani tetap terjamin. Hal ini juga membantu menjaga stabilitas harga hasil pertanian dan mendorong penanaman hasil pertanian secara berkelanjutan. Hal ini juga terlihat dari bukti empiris bahwa inisiatif ini telah menciptakan aktivisme pangan lokal yang ringan, yang ditunjukkan melalui dukungan terhadap produk pangan berkelanjutan milik petani skala kecil dan UMKM (Pehin Dato Musa & Chin, 2022). Bekerja sama dengan para pemangku kepentingan, termasuk perguruan tinggi, pemerintah dan masyarakat setempat, akan menyelamatkan dari potensi tidak aktifnya program sehingga berdampak pada keberlangsungan hidup program tersebut. Hubungan dan kerjasama yang baik dengan pemangku kepentingan meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan.

Roemer *et al.* (2021) menguraikan beragam tantangan yang menghambat praktik perubahan adalah usia petani, keterbatasan ekonomi, karakteristik petani, praktik berkelanjutan, kondisi infrastruktur sebelumnya dan persepsi terhadap manfaat dan profitabilitas, kurangnya metode pertanian alternatif dan terbatasnya jaringan serta akses terhadap dukungan pendidikan juga telah diidentifikasi sebagai hambatan individu dalam melakukan perubahan. Resistensi pelaku terhadap perubahan merupakan faktor yang sering disebutkan yang dianggap membatasi praktik perubahan. Tinjauan literatur juga menunjukkan bahwa banyak pemangku kepentingan mengaitkan kurangnya perubahan dengan tidak diadopsinya praktik perubahan oleh pelaku. Oleh karena itu keterlibatan para pemangku kepentingan dalam upaya membawa perubahan mendasar dalam implementasi program P2L penting untuk mengatasi berbagai hambatan yang muncul dalam menciptakan perubahan dalam mindset pelaku.

Secara keseluruhan, tinjauan literatur juga menunjukkan bahwa perlu upaya yang berfokus pada petani/kelompok secara individu. Fokus perhatian diarahkan pada pemahaman tindakan dan interaksi berbagai pemangku kepentingan yang bertanggung jawab atas pengetahuan, pemahaman dan pelatihan untuk mendukung praktik perubahan pertanian. Penerapan perubahan berkelanjutan memerlukan dukungan kuat pemangku kepentingan, dan jika tidak ada tindakan yang mendukung maka akan mencegah terjadinya perubahan. Mengelola kepentingan para pemangku kepentingan dapat memberikan peluang keberhasilan yang lebih besar. Penerapan teori pemangku kepentingan dapat menawarkan jalan untuk memahami bagaimana pertukaran nilai yang menguntungkan semua pihak dapat diciptakan, sekaligus membina hubungan yang cukup kuat untuk memitigasi hambatan guna menghasilkan perubahan yang bertahan lama dan berkelanjutan.

Kesimpulan

Penelitian ini menyoroti pentingnya strategi *Digital Marketing* (DM) dalam meningkatkan daya saing, peran pemangku kepentingan dalam mendukung praktik pertanian berkelanjutan, dan hubungan positif antara keduanya untuk mencapai tujuan yang lebih besar dalam sektor pertanian terutama dalam program P2L. Hasil penelitian menunjukkan bahwa DM memiliki dampak besar dalam meningkatkan daya saing, terutama dalam konteks usaha pertanian pangan di daerah pedesaan. Penggunaan platform bisnis digital, terutama selama pandemi COVID-19, memberikan manfaat dalam meningkatkan transparansi pasar, mengurangi biaya transaksi, dan menghubungkan pelaku pasar. DM membantu petani kecil dan UMKM pertanian mengatasi hambatan pasar, seperti asimetri informasi dan perantara yang mahal. DM juga memfasilitasi peningkatan rantai pasokan bagi petani lokal, membantu mereka mengakses pasar yang lebih luas, dan mendukung praktik pengadaan yang berkelanjutan.

Peran mediasi kinerja DM dalam meningkatkan daya saing belum signifikan, sehingga diperlukan kemampuan yang lebih baik dalam memanfaatkan DM untuk memperluas pasar dan meningkatkan daya saing. Peran moderasi *Stakeholder*, seperti perguruan tinggi dan dukungan pemerintah, memiliki dampak positif pada daya saing dengan memperkuat hubungan antara strategi DM dan daya saing. Pemangku kepentingan, termasuk akademisi, berperan dalam menghubungkan penelitian dengan praktik pertanian, memberikan informasi, dan memotivasi individu untuk terlibat dalam praktik perubahan. Kerja sama dengan pemangku kepentingan membantu mengatasi hambatan individual dan perubahan dalam implementasi program pertanian berkelanjutan. Fokus pada pemahaman tindakan dan interaksi berbagai pemangku kepentingan penting untuk mendukung praktik perubahan pertanian yang berkelanjutan.

Implikasi penting dari penelitian ini adalah meskipun wabah pandemi menciptakan ketidakpastian berkepanjangan yang berdampak langsung terhadap perekonomian dan cara melakukan transaksi bisnis, penelitian ini menggambarkan respon yang diperlukan untuk memastikan pasokan pangan, menciptakan sistem pertanian pangan yang lebih tangguh dan daya saing yang berkelanjutan dengan menggunakan platform digital. Pembelajaran dari pengalaman ini menunjukkan bahwa dalam jangka panjang, model-model ini akan memainkan peran penting dalam mengelola ketahanan pangan untuk menghadapi krisis di masa depan. Oleh karena itu, penting untuk membangun ekosistem yang kondusif yang membuka transisi menuju digitalisasi sektor pertanian pangan dan pada saat yang sama juga melindungi para pelakunya, yaitu petani, dunia usaha, organisasi, industri, konsumen, dan masyarakat.

Dengan mengadopsi teori pemangku kepentingan, perlu meningkatkan hubungan dengan pemangku kepentingan untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Berdasarkan literatur, perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif jika berperilaku sejalan dengan kepentingan pemangku kepentingan. Oleh karena itu, interaksi dengan pemangku kepentingan dan penerapan perilaku yang sejalan dengan kepentingan pemangku kepentingan akan berdampak positif terhadap daya saing dan meningkatkan posisi kompetitif perusahaan. Memfasilitasi praktik perubahan berkelanjutan memerlukan pendekatan sistem holistik yang memperhitungkan kepentingan dan manfaat bagi seluruh pemangku kepentingan. Literatur menunjukkan bahwa perusahaan yang memperhitungkan lebih banyak pemangku kepentingan akan berkinerja lebih baik dibandingkan perusahaan yang tidak memperhitungkannya. Tindakan pemangku kepentingan yang dapat dimodifikasi termasuk mensosialisasikan temuan dari hasil evaluasi dalam pertemuan tatap muka dan acara lapangan tahunan, kecepatan dalam memberikan umpan balik dan tindakan manajemen serta mengadakan pertemuan rutin merupakan faktor yang dapat memfasilitasi praktik perubahan pertanian. Ke depan, program harus memantau proses (misalnya kegiatan dan keluaran pemangku kepentingan utama) dan hasil (perubahan baik pada praktik pertanian).

Keterbatasan penelitian ini pada konteks praktik pertanian, pemangku kepentingan, lokasi dan peristiwa yang diamati. Oleh karena itu, hasil penelitian ini harus dilihat dalam keterbatasan tersebut. Untuk memperluas pemahaman, keterlibatan pemangku kepentingan yang lebih luas, lokasi, konteks perubahan praktik, peristiwa dan interaksi, disarankan untuk memperluas cakupan dari program P2L ke sektor pertanian secara luas dan melibatkan beberapa wilayah untuk menawarkan peluang untuk memverifikasi atau menantang kesimpulan yang diambil. Pemangku kepentingan lain yang harus dipertimbangkan termasuk media, interaksi tatap muka antara produsen dan pengecer serta petani, industri pertanian yang lebih luas (misalnya asosiasi dan pelaku usaha pasca panen), anggota masyarakat lokal dan *Stakeholder* lain (Khourouh *et al.*, 2020, 2021; Khourouh, Windhyastiti, *et al.*, 2019).

Daftar Pustaka

- Aarts, H. F. M., Humphreys, J., & Le Gall, A. (2014). effective *Stakeholder* communication in agriculture: together we stand, divided we fall! *The Journal of Agricultural Science*, 152(S1), 65–70.
- Anshari, M., Almunawar, M. N., Masri, M., & Hamdan, M. (2019). Digital marketplace and FinTech to support agriculture sustainability. *Energy Procedia*, 156, 234–238.
- Badan Ketahanan Pangan. (2021). *Petunjuk Teknis Pekarangan Pangan Lestari 2021*. Badan Ketahanan Pangan Kementerian Pertanian.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Buyucek, N., Kubacki, K., Rundle-Thiele, S., & Pang, B. (2016). A Systematic Review of *Stakeholder* Involvement in Social Marketing Interventions. *Australasian Marketing Journal*, 24(1), 8–19. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2015.11.001>
- Cabalda, A. B., Rayco-Solon, P., Solon, J. A. A., & Solon, F. S. (2011). Home Gardening Is Associated with Filipino Preschool Children's Dietary Diversity. *Journal of the American Dietetic Association*, 111(5), 711–715. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jada.2011.02.005>
- Chang, H., & Meyerhoefer, C. D. (2021). COVID-19 and the demand for online food shopping services: Empirical Evidence from Taiwan. *American Journal of Agricultural Economics*, 103(2), 448–465.
- Chang, Y.-C., Ku, C.-H., & Chen, C.-H. (2019). Social media analytics: Extracting and visualizing Hilton hotel ratings and reviews from TripAdvisor. *International Journal of Information Management*, 48, 263–279. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.11.001>
- Chen, S.-C., & Lin, C.-P. (2019). Understanding the effect of social media marketing activities: The mediation of social identification, perceived value, and satisfaction. *Technological Forecasting and Social Change*, 140,

- 22–32. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.11.025>
- Chen, Y. S., Lai, S. B., & Wen, C. T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 67(4), 331–339.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.)*. Routledge.
- Dewaelheyns, V., Rogge, E., & Gulincx, H. (2014). Putting domestic gardens on the agenda using empirical spatial data: The case of Flanders. *Applied Geography*, 50, 132–143.
- Freeman, R. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, Cambridge, MA.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Freeman, R. E., & McVea, J. . (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management Handbook of Strategic Management*. Blackwell Publishing, Oxford.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106. <https://doi.org/10.2307/41165018>
- Galbreath, J. (2006). Does primary Stakeholder management positively affect the bottom line? Some evidence from Australia. *Management Decision*, 44(8), 1106–1121. <https://doi.org/10.1108/00251740610690649>
- Galloway, L. (2007). Can broadband access rescue the rural economy? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 641–653.
- Ghosh, S. (2010). Sustainability potential of suburban gardens: review and new directions. *Australasian Journal of Environmental Management*, 17(3), 165–175.
- Ghosh, S. (2021). Urban agriculture potential of home gardens in residential land uses: A case study of regional City of Dubbo, Australia. *Land Use Policy*, 109, 105686. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2021.105686>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program smartpls 3.0 untuk penelitian empiris. *Semarang: Badan Penerbit UNDIP*.
- Habibi, M. R., Laroche, M., & Richard, M.-O. (2014). Brand communities based in social media: How unique are they? Evidence from two exemplary brand communities. *International Journal of Information Management*, 34(2), 123–132. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.11.010>
- Hardilawati, W. L. (2019). Model Pemasaran Hubungan Pelanggan, Inovasi dan E-Commerce dalam Meningkatkan Kinerja Pemasaran UKM Di Pekanbaru. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomika*, 9(2), 213–222.
- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *The Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014. <https://doi.org/10.2307/258963>
- Hendrawan, D., & Zorigoo, K. (2019). Trust in Website and Its Effect on Purchase Intention for Young Consumers on C2C E-Commerce Business. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(3), 391–399. <https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/1526>
- Henseler, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hörisch, J., Freeman, R. E., & Schaltegger, S. (2014). Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework. *Organization & Environment*, 27(4), 328–346. <https://doi.org/10.1177/1086026614535786>
- Ingram, J., Mills, J., Dibari, C., Ferrise, R., Ghaley, B. B., Hansen, J. G., Iglesias, A., Karaczun, Z., McVittie, A., & Merante, P. (2016). Communicating soil carbon science to farmers: Incorporating credibility, salience and legitimacy. *Journal of Rural Studies*, 48, 115–128.
- International Financial Cooperation. (2022). *Digital Marketplace Keeps Indonesian Farmers in Business*. <https://www.ifc.org/>. <https://www.ifc.org/en/stories/2020/tanihub-indonesia>
- ISF. (2021). *Agricultural 'platforms' in a digital era: defining the landscape*. https://isfadvisors.org/wp-content/uploads/2021/03/ISF_RAFL_Agricultural_Platforms_Report.pdf
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99–116. <https://doi.org/10.1177/239700221102500203>
- James, A. A., Estwick, N. M., & Bryant, A. (2014). Climate change impacts on agriculture and their effective

- communication by Extension agents. *The Journal of Extension*, 52(1), 1.
- Jarzębowski, S., Bourlakis, M., & Bezat-Jarzębowska, A. (2020). Short Food Supply Chains (SFSC) as Local and Sustainable Systems. In *Sustainability* (Vol. 12, Issue 11). <https://doi.org/10.3390/su12114715>
- Journeault, M. (2010). The influence of eco-control on environmental and economic performance: A natural Resource-based approach. *Crises et Nouvelles Problématiques de La Valeur*, 35(1), 63–80. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368209000257>
- Kamboj, S., Sarmah, B., Gupta, S., & Dwivedi, Y. (2018). Examining branding co-creation in brand communities on social media: Applying the paradigm of Stimulus-Organism-Response. *International Journal of Information Management*, 39, 169–185. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.12.001>
- Kawira, K. D., Mukulu, E., & Odhiambo, R. (2019). Effect of Digital Marketing on the Performance of MSMES in Kenya. *Journal of Marketing and Communication*, 2(1), 1–23.
- Kementerian Kesehatan. (2023). *Buku saku Hasil Survei Status Gizi Indonesia (SSGI) 2022*. Badan Kebijakan Pembangunan Kesehatan KEMENTERIAN KESEHATAN RI.
- Khourouh, U., Abdullah, F., & Handayani, K. (2019). The role of strategic alliance in mediating the relationship between environmental dynamism and sustainable competitive advantage. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(9), 469–475.
- Khourouh, U., Ratnaningsih, C. S., & Rahayudi, B. (2021). Inovasi dan Daya Saing UMKM di Era New Normal: dari Triple Helix Model ke Quadruple Helix Model. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 9(2), 152–162.
- Khourouh, U., Sudiro, A., Rahayu, M., & Indrawati, N. K. (2020). The mediating effect of entrepreneurial marketing in the relationship between environmental turbulence and dynamic capability with sustainable competitive advantage: An empirical study in Indonesian MSMEs. *Management Science Letters*, 10, 709–720.
- Khourouh, U., Windhyastiti, I., & Handayani, K. (2019). Peran Kebijakan Pemerintah dalam Memperkuat Aliansi Strategis dan Meningkatkan Daya Saing Ekonomi Kreatif. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 7(2), 205–224.
- Lal, R. (2020). Home gardening and urban agriculture for advancing food and nutritional security in response to the COVID-19 pandemic. *Food Security*, 12(4), 871–876.
- Laroche, M., Habibi, M. R., & Richard, M.-O. (2013). To be or not to be in social media: How brand loyalty is affected by social media? *International Journal of Information Management*, 33(1), 76–82. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.07.003>
- Latawiec, A. E., Królczyk, J. B., Kuboń, M., Szwedziak, K., Drosik, A., Polańczyk, E., Grotkiewicz, K., & Strassburg, B. B. N. (2017). Willingness to Adopt Biochar in Agriculture: The Producer's Perspective. In *Sustainability* (Vol. 9, Issue 4). <https://doi.org/10.3390/su9040655>
- Liu, L., Lee, M. K. O., Liu, R., & Chen, J. (2018). Trust transfer in social media brand communities: The role of consumer engagement. *International Journal of Information Management*, 41, 1–13. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.02.006>
- Liu, S., Perry, P., & Gadzinski, G. (2019). The implications of digital marketing on WeChat for luxury fashion brands in China. *Journal of Brand Management*, 26(4), 395–409. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0140-2>
- López-Gamero, M. D., Molina-Azorin, J. F., & Claver-Cortés, E. (2009). The whole relationship between environmental variables and firm performance: Competitive advantage and firm resources as mediator variables. *Journal of Environmental Management*, 90(10), 3110–3121. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.05.007>
- Mandal, P. (2016). Understanding Digital Marketing - Theories and Strategies. *International Research Journal of Management Science and Technology*, 7(9), 50–60.
- Mention, A.-L. (2019). The Future of Fintech. *Research-Technology Management*, 62(4), 59–63. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1613123>
- Mills, J., Gaskell, P., Ingram, J., Dwyer, J., Reed, M., & Short, C. (2017). Engaging farmers in environmental management through a better understanding of behaviour. *Agriculture and Human Values*, 34, 283–299.
- Mullins, L., Charlebois, S., Finch, E., & Music, J. (2021). Home Food Gardening in Canada in Response to the COVID-19 Pandemic. In *Sustainability* (Vol. 13, Issue 6). <https://doi.org/10.3390/su13063056>
- Musa, S. F. P. D., Haji Besar, M. H. A., & Anshari, M. (2023). COVID-19, local food system and digitalisation of the agri-food sector. *Journal of Indian Business Research*, 15(1), 125–140. <https://doi.org/10.1108/JIBR-04-2022-0103>
- Njau, J. N., & Karugu, W. (2014). Influence of e-marketing on the performance of small and medium enterprises in Kenya: Survey of small and medium enterprises in the manufacturing industry in Kenya. *International Journal of Business & Law Research*, 2(1), 62–70.

- Pacauskas, D., Rajala, R., Westerlund, M., & Mäntymäki, M. (2018). Harnessing user innovation for social media marketing: Case study of a crowdsourced hamburger. *International Journal of Information Management*, 43, 319–327. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.012>
- Pamungkasih, E., Sukardi, & Julijanti, F. D. (2021). Analisis Tingkat Ketahanan Pangan Keluarga Bagi Masyarakat Terdampak Covid-19 Di Kabupaten Malang. *KARTA RAHARDJA: Jurnal Pembangunan Dan Inovasi*, 2(1), 18–26.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: the state of the art. *Acad. Manag. Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445.
- Parsa, S., Morse, S., Bonifacio, A., Chancellor, T. C. B., Condori, B., Crespo-Pérez, V., Hobbs, S. L. A., Kroschel, J., Ba, M. N., Rebaudo, F., Sherwood, S. G., Vanek, S. J., Faye, E., Herrera, M. A., & Dangles, O. (2014). Obstacles to integrated pest management adoption in developing countries. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 111(10), 3889–3894. <https://doi.org/10.1073/pnas.1312693111>
- Pehin Dato Musa, S. F., & Chin, W. L. (2022). The contributions of agritourism to the local food system. *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality*, 17(2), 197–210. <https://doi.org/10.1108/CBTH-10-2021-0251>
- Peterson, M. (2012). *Sustainable Enterprise: A Macromarketing Approach*. SAGE Publications.
- Porter, M. E. (1991). The Competitive Advantage of Nations. In *Harvard Business Review*. https://doi.org/10.1007/978-1-137-28787-8_72
- Riley, M., Sangster, H., Smith, H., Chiverrell, R., & Boyle, J. (2018). Will farmers work together for conservation? The potential limits of farmers' cooperation in agri-environment measures. *Land Use Policy*, 70, 635–646.
- Roemer, C., Rundle-Thiele, S., & David, P. (2021). Moving theory focus beyond individuals targeted for change: observing project Stakeholder interactions. *Journal of Social Marketing*, 11(2), 148–166.
- Roesch-McNally, G. E., Basche, A. D., Arbuckle, J. G., Tyndall, J. C., Miguez, F. E., Bowman, T., & Clay, R. (2018). The trouble with cover crops: Farmers' experiences with overcoming barriers to adoption. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 33(4), 322–333. <https://doi.org/DOL: 10.1017/S1742170517000096>
- Royle, A., & Di Bella, L. (2017). Targeted sugarcane grower extension improves reef water quality. *Rural Extension and Innovation Systems Journal*, 13(2), 187–192.
- Sartison, K., & Artmann, M. (2020). Edible cities – An innovative nature-based solution for urban sustainability transformation? An explorative study of urban food production in German cities. *Urban Forestry & Urban Greening*, 49, 126604. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ufug.2020.126604>
- Setyorini, D., Nurhayaty, E., & Rosmita, R. (2019). Pengaruh Transaksi Online (e-Commerce) terhadap Peningkatan Laba UMKM (Studi Kasus UMKM Pengolahan Besi Ciampea Bogor Jawa Barat). *Jurnal Mitra Manajemen*, 3(5), 501–509.
- Shanahan, T., Tran, T. P., & Taylor, E. C. (2019). Getting to know you: Social media personalization as a means of enhancing brand loyalty and perceived quality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 47, 57–65. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.10.007>
- Shideler, D., & Badasyan, N. (2012). Broadband impact on small business growth in Kentucky. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(4), 589–606.
- Silvestri, R., Ingrao, C., Fiore, M., & Carloni, E. (2023). Digital innovation through networking among agro-food SMEs: the role of R&D projects. *British Food Journal*, 125(4), 1217–1231.
- Surroca, J., Tribó, J. A., & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463–490. <http://www.jstor.org/stable/40587594>
- Suryo, B. (2021). *Pemkab Malang Garap Desa Stunting dan Rawan Pangan Bersamaan*. <https://mediaindonesia.com/nusantara/410900/pemkab-malang-garap-desa-stunting-dan-rawan-pangan-bersamaan>
- Sutherland, L.-A., Toma, L., Barnes, A. P., Matthews, K. B., & Hopkins, J. (2016). Agri-environmental diversification: Linking environmental, forestry and renewable energy engagement on Scottish farms. *Journal of Rural Studies*, 47, 10–20.
- Tafesse, W., & Wien, A. (2018). Implementing social media marketing strategically: an empirical assessment. *Journal of Marketing Management*, 34(9–10), 732–749. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1482365>
- Taylor, J. R., & Lovell, S. T. (2014). Urban home food gardens in the Global North: research traditions and future directions. *Agriculture and Human Values*, 31, 285–305.

- Thorpe, H. (2018). Creating an integrated digital marketing strategy: Using cross-channel data to build intelligent strategies. *Journal of Digital & Social Media Marketing*, 6(1), 28–39.
- Triste, L., Vandenabeele, J., Van Winsen, F., Debruyne, L., Lauwers, L., & Marchand, F. (2018). Exploring participation in a sustainable farming initiative with self-determination theory. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 16(1), 106–123.
- United Nations Children's Fund, World Health Organization, & World Bank Group. (2021). *Levels and trends in child malnutrition: UNICEF/WHO/The World Bank Group joint child malnutrition estimates: key findings of the 2021 edition*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240025257>
- Urban Sustainability Exchange. (2021). *Andernach – The Edible City*. <https://use.metropolis.org/>. <https://use.metropolis.org/case-studies/andernach-the-edible-city>
- Wagner, M. (2015). The link of environmental and economic performance: Drivers and limitations of sustainability integration. *Journal of Business Research*, 68(6), 1306–1317. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.051>
- Westerink, J., Jongeneel, R., Polman, N., Prager, K., Franks, J., Dupraz, P., & Mettepenningen, E. (2017). Collaborative governance arrangements to deliver spatially coordinated agri-environmental management. *Land Use Policy*, 69, 176–192.
- Wood, D. J. (2010). Measuring corporate social performance: A review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50–84.
- Xiaoping, Z., Chunxia, W., Dong, T., & Xiaoshuan, Z. (2009). B2B E-marketplace adoption in agriculture. *Journal of Software*, 4(3), 232–239.
- Xu, X., Wang, X., Li, Y., & Haghghi, M. (2017). Business intelligence in online customer textual reviews: Understanding consumer perceptions and influential factors. *International Journal of Information Management*, 37(6), 673–683. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.06.004>
- Yasmin, A., Tasneem, S., & Fatema, K. (2015). Effectiveness of digital marketing in the challenging age: An empirical study. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 1(5), 69–80.
- Zeweld, W., Van Huylbroeck, G., Tesfay, G., & Speelman, S. (2017). Smallholder farmers' behavioural intentions towards sustainable agricultural practices. *Journal of Environmental Management*, 187, 71–81.
- Zhang, M., Guo, L., Hu, M., & Liu, W. (2017). Influence of customer engagement with company social networks on stickiness: Mediating effect of customer value creation. *International Journal of Information Management*, 37(3), 229–240. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.04.010>