

PENGUATAN LITERASI DIGITAL DAN PEMASARAN ONLINE PADA KINERJA BUMDESA SEMBUNG GEDE, TABANAN

**Ida Ayu Nyoman Yuliastuti^{1*}, I Gusti Agung Ayu Istri Lestari², Komang Dean Ananda³,
Made Agung Raharja⁴**

^{1,2,3}Universitas Mahasaraswati Denpasar

⁴Universitas Udayana

E-mail: ia.yuliastuti@unmas.ac.id

ABSTRAK: Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) memainkan peran penting dalam memperkuat ketahanan ekonomi lokal, namun banyak yang menghadapi tantangan dalam beradaptasi dengan transformasi digital. Studi ini mengkaji pengaruh literasi digital dan praktik pemasaran online terhadap kinerja BUMDesa Asta Dharma di Desa Sembung Gede. Menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan para pengelola BUMDesa, observasi lapangan, serta melakukan analisis dokumen organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa tingkat literasi digital para pengelola BUMDesa masih berada pada tahap dasar, ditandai dengan keterbatasan keterampilan dalam mengelola platform digital, branding, dan pemanfaatan pemasaran secara online. Aktivitas pemasaran online dilakukan masih secara sederhana, tanpa strategi terstruktur, menggunakan prosedur operasi standar, atau kurangnya penggunaan sumber daya manusia yang berdedikasi. Keterbatasan ini secara signifikan mempengaruhi visibilitas, daya saing, dan jangkauan pasar produk-produk yang dihasilkan oleh BUMDesa. Meskipun desa memiliki potensi ekonomi yang kuat, terutama di bidang pertanian, produk pangan lokal, dan pariwisata, integrasinya ke dalam ekosistem pasar digital masih lemah. Studi ini menyimpulkan bahwa penguatan literasi digital sangat penting untuk meningkatkan kapabilitas manajerial, efektivitas pemasaran, dan kinerja kelembagaan. Penelitian ini memberikan wawasan mengenai kesiapan digital lembaga ekonomi pedesaan dan merekomendasikan peningkatan kapasitas berkelanjutan, perencanaan pemasaran digital yang strategis, dan kolaborasi antara pemangku kepentingan untuk meningkatkan kinerja BUMDesa di era digital.

Kata kunci: BUMDesa, Literasi Digital, Pemasaran Online, Pembangunan Pedesaan, Transformasi Digital

ABSTRACT: *Village-Owned Enterprises (BUMDesa) play a crucial role in strengthening local economic resilience, yet many face challenges adapting to digital transformation. This study examines the influence of digital literacy and online marketing practices on the performance of Asta Dharma BUMDesa in Sembung Gede Village. Using a qualitative research approach, data were collected through in-depth interviews with BUMDesa managers, field observations, and analysis of organizational documents. The research findings indicate that BUMDesa managers' digital literacy remains at a basic level, characterized by limited skills in managing digital platforms, branding, and utilizing online marketing. Online marketing activities are still carried out in a rudimentary manner, without a structured strategy, using standard operating*

procedures, or a lack of dedicated human resources. These limitations significantly impact the visibility, competitiveness, and market reach of BUMDesa products. Although villages have strong economic potential, particularly in agriculture, local food products, and tourism, their integration into the digital market ecosystem remains weak. The study concludes that strengthening digital literacy is crucial for improving managerial capabilities, marketing effectiveness, and institutional performance. This study provides insights into the digital readiness of rural economic institutions and recommends sustainable capacity building, strategic digital marketing planning, and collaboration between stakeholders to improve the performance of BUMDesa in the digital era.

Keywords: *BUMDesa, Digital Literacy, Online Marketing, Rural Development, Digital Transformation*

1. PENDAHULUAN

Otonomi daerah telah banyak mendorong suatu daerah untuk lebih memperhatikan prinsip-prinsip yang penting yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan juga dapat meningkatkan ekonomi, sosial, dan politik yang sesuai dengan pembangunan desa (Aldila *et al*, 2018). Disaat ekonomi desa sedang mengalami keterpurukan, desa membutuhkan suatu badan usaha yang dapat mengelola potensi yang dimiliki. Berdasarkan perspektif konsep (sesuai dengan UU dan PP), pendirian BUMDesa memiliki tujuan untuk dapat mewujudkan kesejahteraan masyarakat desanya. Namun, dalam penerapannya masih banyak daerah dan desa yang belum memiliki inisiatif atau keinginan untuk membangun BUMDesa.

BUMDesa (Badan Usaha Milik Desa) itu sendiri memegang peran strategis dalam mendorong kemandirian ekonomi desa melalui optimalisasi potensi lokal, penguatan usaha, serta menciptakan nilai tambah bagi masyarakat desa. Dalam konteks era digital saat ini, kemampuan BUMDesa dalam memanfaatkan teknologi informasi dan pemasaran *online* menjadi faktor penting yang menentukan keberlanjutan dan daya saing usaha. Pemanfaatan teknologi digital dalam pemasaran menjadi kebutuhan mendesak bagi pelaku ekonomi desa di era ekonomi digital karena potensinya dalam meningkatkan jangkauan pasar serta meningkatkan pembangunan ekonomi secara signifikan (Ribek *et al*, 2024). Pergeseran ke arah pemasaran digital atau pemasaran secara online memungkinkan pelaku usaha desa untuk memperkenalkan produk yang dihasilkan kepada khalayak banyak dengan

jangkauan yang lebih luas dan dengan penggunaan biaya yang jauh lebih rendah (Yuliastuti *et al*, 2021; Triwiyanto *et al*, 2023). Seperti halnya yang terjadi pada UMKM Wingko Dapur Fira Lamongan, strategi pemasaran digital telah menjadi kunci dalam mengatasi keterbatasan pemasaran tradisional yang memungkinkan UMKM untuk memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan penjualan (Majid & Faizah, 2023).

Selain itu, transformasi digital meningkatkan pemberdayaan masyarakat dan kemampuan sumber daya manusia karena lebih banyak transparansi dan akses informasi, yang dapat mendorong partisipasi masyarakat menjadi lebih besar dalam program pembangunan (Kirana *et al*, 2023). Internet menjadi alat pemasaran yang dominan yang memungkinkan promosi dan pengembangan bisnis yang lebih efektif, pemasar harus segera beradaptasi dengan perangkat dan teknologi digital baru agar tetap kompetitif dalam ekonomi digital (Pratiwi *et al*, 2022; Riswanto, *et al*, 2024). Untuk dapat berkembang di era ekonomi digital, pelaku ekonomi desa harus merangkul transformasi digital dalam pemasaran. Literasi di era digital seperti saat ini masih menghadapi tantangan seperti tidak meratanya akses teknologi yang dimiliki, kualitas dari konten yang meragukan, serta masih rendahnya minat baca masyarakat Indonesia (Utami *et al.*, 2024). Seperti halnya yang terjadi pada BUMDesa yang sebagian besar masih menghadapi keterbatasan dalam literasi digital, pengelolaan konten digital, serta pemanfaatan *platform* pemasaran online untuk memperluas jangkauan pasar usahanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Fitriansyah & Nuryakin (2021) serta penelitian Sujai *et al* (2022) menunjukkan bahwa literasi digital merupakan penentu kinerja lembaga desa. Rendahnya pemahaman perangkat digital, minimnya kemampuan dalam penggunaan perangkat digital, dan kurangnya penggunaan teknologi pemasaran *online* menyebabkan BUMDesa sulit berkembang meskipun memiliki potensi ekonomi yang tinggi. BUMDesa yang mampu mengadopsi digital marketing mengalami peningkatan omzet dibanding yang masih menjalankan pemasaran konvensional. Hal ini menunjukkan bahwa kapasitas SDM dalam mengelola teknologi digital merupakan variabel penentu dalam menjaga keberlanjutan usaha desa.

Fenomena yang sama terlihat BUMDesa Asta Dharma di Desa Sembung Gede. Desa Sembung Gede memiliki potensi pertanian, UMKM pangan lokal dan usaha Bank Sampah, namun pengelolaan pemasaran BUMDesa belum dilakukan secara optimal. Hasil observasi awal menunjukkan bahwa BUMDesa belum memiliki strategi digital marketing yang terstruktur, baik dalam bentuk pemetaan pasar, konten digital, maupun penggunaan media sosial secara profesional. Literasi digital pengurus relatif rendah, terutama dalam hal branding digital, analisis performa, hingga pengelolaan media sosial. Pemasaran produk yang dimiliki masih mengandalkan metode *offline*, sehingga jangkauan pasar terbatas dan kurang mampu bersaing dengan lembaga keuangan lainnya. Pemanfaatan teknologi digital seperti *google business*, *website*, katalog digital, maupun *media sosial* lainnya masih belum digunakan secara maksimal. Tidak adanya SOP pemasaran digital dan tidak tersedianya sumber daya manusia yang khusus mengelola promosi *online* menyebabkan aktivitas pemasaran bersifat insidental dan tidak terukur. Penelitian yang dilakukan oleh Wulandari & Lestari (2024) menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital BUMDesa sangat dipengaruhi oleh faktor internal, seperti kompetensi pengelola, pemahaman literasi digital, dan kemampuan melakukan pemasaran berbasis teknologi.

Dalam konteks Desa Sembung Gede, tantangan literasi digital berimplikasi langsung pada kinerja BUMDesa, baik dari segi pengelolaan usaha, efisiensi operasional, maupun kemampuan menarik pasar baru. Jika digitalisasi tidak segera diperkuat, BUMDesa Asta Dharma akan menghadapi risiko stagnasi kinerja, tidak mampu menembus pasar pariwisata Bali yang sangat kompetitif, dan sulit mendukung peningkatan ekonomi desa secara maksimal. Penelitian kualitatif mengenai penguatan literasi digital dan pemasaran *online* pada BUMDesa Asta Dharma menjadi sangat penting. Kajian ini tidak hanya memberikan gambaran mendalam tentang kondisi aktual literasi digital pengurus BUMDesa, tetapi juga mengidentifikasi hambatan, peluang, dan strategi penguatan yang paling relevan bagi konteks lokal. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti memahami praktik keseharian pengelola BUMDesa, termasuk dinamika organisasi, pola penggunaan teknologi, dan cara mereka berinteraksi dengan pasar digital.

Penelitian ini dilakukan berpijak pada urgensi dalam memperkuat literasi digital dan pemasaran *online* sebagai bagian dari transformasi BUMDesa menuju organisasi ekonomi desa yang adaptif, kompetitif, dan berkelanjutan. Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah penelitian adalah bagaimana kondisi literasi digital pengurus BUMDesa Asta Dharma Desa Sembung Gede saat ini, bagaimana implementasi pemasaran *online* yang dilakukan oleh BUMDesa Asta Dharma, apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam penguatan literasi digital dan pemasaran online BUMDesa, serta strategi apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan literasi digital dan efektivitas pemasaran *online* guna memperkuat kinerja BUMDesa Asta Dharma.

2. KAJIAN PUSTAKA

Kinerja BUMDesa

Kinerja dapat diukur dengan dua cara yaitu dengan menggunakan indikator keuangan dan non keuangan. Indikator keuangan biasanya dapat diukur dengan melihat peningkatan penjualan, peningkatan modal, keuntungan, peningkatan aset, dan ukuran perusahaan (Gaganis *et al.*, 2019; Felício *et al.*, 2014). Indikator non keuangan seperti kemampuan untuk mengelola anggaran, kualitas pelayanan, kepuasan konsumen, peningkatan jangkauan pemasaran, kegiatan pertanggungjawaban sosial perusahaan adalah contoh indikator non keuangan (Madjodjo & Dahlan, 2020). Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa Pasal 1 ayat 6 menyatakan bahwa: "BUMDesa adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa".

Diharapkan keberadaan BUMDesa ini dapat meningkatkan ekonomi desa dan pemerintah desa. Desa dapat menjalankan perekonomian mereka sendiri dan dapat membantu mencapai tujuan Indonesia, yaitu meningkatkan kesejahteraan umum. Menurut undang-undang, desa dapat memperjelas tugas, peran, dan fungsinya dalam mengelola, memberikan pelayanan kepada masyarakat, dan menjalankan pemerintah desa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan

memanfaatkan seluruh kemampuan ekonomi desa, lembaga perekonomian, potensi sumber daya alam, dan kemampuan sumber daya manusianya, desa diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup masyarakatnya.

Literasi Digital

Literasi digital merupakan kemampuan individu dalam memahami, menggunakan, dan memanfaatkan teknologi digital untuk tujuan kerja dan komunikasi. Seperti yang dinyatakan oleh Rianto (2018), sistem informasi mencakup berbagai unit yang saling berhubungan dalam organisasi, serta infrastruktur dan suprastruktur. Regulasi juga merupakan komponen penting dalam menjalankan sistem. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk menerapkan literasi digital di tingkat pemerintah desa. Jaringan internet yang tersedia di setiap desa, diharapkan dapat membantu meningkatkan literasi digital. Penelitian Sutrisno & Wulandari (2024) menyatakan bahwa literasi digital bukan hanya menguasai perangkat, tetapi juga mencakup kemampuan memahami keamanan digital, membuat konten, dan menganalisis informasi. Dalam konteks organisasi desa, literasi digital yang kuat berpengaruh pada tata kelola usaha dan kecepatan adaptasi terhadap perkembangan teknologi.

Digital Marketing/Pemasaran Online

Digital marketing adalah strategi pemasaran menggunakan platform digital seperti media sosial, marketplace, website, dan aplikasi (Fitriani & Nugraha, 2023). Studi oleh Talib & Sari (2024) dan Nisa & Misidawati (2024) menunjukkan bahwa pemasaran digital mampu memperluas jangkauan konsumen dan membangun citra produk dengan biaya lebih efisien. *Digital marketing*, juga dinyatakan sebuah konsep yang dapat merangkum berbagai strategi pemasaran interaktif dan terintegrasi, serta telah membuka pintu interaksi yang lebih dekat antara produsen, perantara pasar, dan konsumen (Sifwah *et al*, 2024). Pada sektor UMKM dan BUMDesa, pemasaran online terbukti meningkatkan visibilitas produk lokal dan membuka pasar baru, terutama di daerah pariwisata seperti Bali.

Peran Literasi Digital terhadap Kinerja Organisasi

Penelitian Tazam & Safitri (2024), menunjukkan bahwa literasi digital memiliki korelasi positif terhadap kinerja lembaga ekonomi desa. Organisasi dengan literasi digital yang tinggi dianggap lebih mampu mengelola data dan lebih efisien. Selain itu, dianggap lebih mampu dalam membuat keputusan berbasis informasi, dan juga dapat meningkatkan inovasi usaha. Kurangnya pengetahuan dalam pemanfaatan teknologi digital dalam memasarkan produk/jasa merupakan tantangan tersendiri bagi suatu usaha. Bidasari *et al* (2023) menyatakan bahwa tingkat kesiapan penggunaan teknologi dan cara mendigitalkan berbagai proses bisnis dapat dinilai dari tingkat kesadaran digital, tingkat kemampuan investigasi digital, kolaborasi digital, dan kemampuan transformasi digital. Pemahaman literasi digital dan TIK berdampak positif bagi pelaku usaha karena menunjukkan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan secara signifikan dipengaruhi oleh kualitas layanan. Hal ini menunjukkan bahwa apa yang diantisipasi dalam hal kualitas pelayanan sesuai dengan apa yang dirasakan konsumen, sehingga menimbulkan perasaan puas terhadap tingkat pelayanan yang diterima (Tahir *et al.*, 2021). Hal ini juga mempengaruhi kemampuan BUMDesa dalam melakukan branding produk, mengelola keuangan digital, dan melakukan monitoring pemasaran.

BUMDesa dan Tantangan Transformasi Digital

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Winanti *et al* (2021), perkembangan teknologi digital telah mengubah tatanan sosial, politik dan ekonomi secara radikal berbagai aspek kehidupan manusia, dimana perubahan ini tidak hanya mengubah pola pikir, namun juga berimbang bagaimana cara manusia berinteraksi. Ini terlihat dari transformasi digital, yang menghasilkan perubahan pada sistem tata kelola yang lebih efisien dan produktif. Di satu sisi, kondisi ini menunjukkan adanya peluang untuk kemajuan ekonomi yang adil dan berdaulat. Di sisi lain, kesenjangan akses dan kolonialisme digital dapat menimbulkan ancaman dan masalah baru. Hambatan utama digitalisasi yang dihadapi oleh BUMDesa biasanya dikarenakan adanya keterbatasan SDM, minimnya pelatihan, lemahnya jejaring digital, dan kurangnya komitmen pengelola terhadap transformasi digital. Namun, digitalisasi ini juga

sebenarnya memberikan peluang besar dalam diversifikasi usaha, transparansi, dan peningkatan pendapatan desa.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada BUMDesa Asta Dharma Desa Sembung Gede, Kecamatan Kerambitan, Kabupaten Tabanan, Bali. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, bertujuan memahami kondisi aktual literasi digital dan pemasaran online dari perspektif pengurus BUMDesa. Responden penelitian dipilih menggunakan metode *purposive*. Responden penelitian yaitu Direktur BUMDesa, pengurus unit usaha, Pemerintah Desa (Kepala Desa/Perbekel), pelaku UMKM mitra BUMDesa dan tokoh masyarakat. Teknik pengumpulan data menggunakan metode wawancara mendalam, observasi lapangan (aktivitas pemasaran digital, sarana teknologi, pola kerja pengurus) dan dokumentasi (laporan BUMDesa, postingan digital, foto kegiatan, SOP). Teknik analisis data menggunakan model reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

BUMDesa Asta Dharma merupakan lembaga usaha desa yang beroperasi di Desa Sembung Gede, Kecamatan Kerambitan, Kabupaten Tabanan, Bali. BUMDesa ini mengelola beberapa unit usaha seperti layanan perdagangan lokal, pengelolaan UMKM desa, dan pengelolaan bank sampah serta aktivitas layanan publik berbasis desa. Potensi desa yang besar terutama di sektor pertanian, pangan lokal, dan pengelolaan sampah belum sepenuhnya dimanfaatkan secara digital karena keterbatasan kompetensi pengurus dalam memanfaatkan teknologi.

Hasil observasi menunjukkan bahwa BUMDesa memiliki kantor permanen, beberapa perangkat komputer dasar, jaringan internet desa, dan telepon genggam yang digunakan pengurus. Namun, pemanfaatan teknologi untuk tujuan pemasaran, dokumentasi usaha, dan branding digital belum optimal dan bersifat *sporadic*. Temuan penelitian disajikan dalam empat tema utama sesuai rumusan masalah, yaitu kondisi literasi digital pengurus, implementasi pemasaran online, faktor pendukung dan penghambat, strategi penguatan.

Kondisi Literasi Digital Pengurus BUMDesa Asta Dharma

Berdasarkan wawancara dan observasi, literasi digital pengurus BUMDesa dapat dikategorikan pada level *dasar* hingga *menengah*. Sebagian besar pengurus terbiasa menggunakan *smartphone* untuk komunikasi sehari-hari, namun belum terbiasa memanfaatkan fitur digital untuk kepentingan strategis seperti pembuatan konten promosi, analisis performa media sosial, penggunaan *Google Business Profile*, pengelolaan toko di *marketplace*, pengamanan data digital, pengarsipan dokumen berbasis *cloud*. Beberapa pengurus menyampaikan bahwa mereka “bisa membuka aplikasi media sosial tetapi tidak bisa merancang konten yang menarik”. Observasi juga menunjukkan bahwa hanya satu pengurus yang memiliki pengalaman mengelola akun Instagram secara aktif.

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Giroth *et al* (2024) dan Irawan (2023), yang menyatakan bahwa literasi digital bukan hanya kemampuan menggunakan aplikasi, tetapi mencakup pemahaman strategis terkait manfaat teknologi bagi organisasi. Dalam konteks BUMDesa, keterbatasan literasi digital mempengaruhi efektivitas promosi, kualitas layanan, hingga proses pengambilan keputusan berbasis data. Literasi digital BUMDesa Asta Dharma yang masih terbatas menyebabkan lemahnya *branding* organisasi, kurang aktifnya komunikasi digital dengan konsumen, dan lambatnya respon terhadap tren pasar *online*. Kondisi ini menunjukkan perlunya program peningkatan kapasitas SDM yang terstruktur dan berkelanjutan.

Implementasi Pemasaran Online pada BUMDesa Asta Dharma

Hasil observasi menunjukkan bahwa pemasaran online BUMDesa masih bersifat insidental dan tidak mengikuti strategi digital *marketing* yang terencana. Hal ini tampak pada akun media sosial BUMDesa yang sangat jarang diperbarui, foto produk belum profesional (tidak ada konsep pencahayaan/*branding*), belum ada *template* postingan atau kalender konten, BUMDesa belum menggunakan *marketplace* (Tokopedia/Shopee), komunikasi dengan pelanggan masih mengandalkan *WhatsApp* tanpa katalog digital dan tidak ada pencatatan data pelanggan secara digital. Beberapa UMKM mitra BUMDesa masih memasarkan produk secara tradisional tanpa dukungan promosi *online* dari BUMDesa.

Penelitian Talib & Sari (2024) menegaskan bahwa pemasaran *online* membutuhkan konsistensi konten dan strategi *branding* untuk membangun kehadiran digital yang kuat. Ketidakteraturan promosi BUMDesa Asta Dharma menunjukkan bahwa digital *marketing* belum dianggap sebagai prioritas organisasi. Ketiadaan SOP *digital marketing* juga menyebabkan aktivitas pemasaran tidak terukur. Hal ini berbeda dengan temuan Hamzah & Putra (2024) yang menekankan pentingnya *content planning*, *storytelling* produk, serta analisis performa digital sebagai indikator kesuksesan pemasaran *online*. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa BUMDesa memerlukan sistem pemasaran digital yang terstruktur, termasuk pembuatan identitas visual (logo, warna, tagline), kalender konten 3-4 bulan, integrasi media sosial dan *marketplace*, penggunaan fitur iklan berbayar secara terbatas, monitoring performa digital melalui *insight/analytics*.

Faktor Pendukung dan Penghambat

Faktor pendukung pertama yaitu adanya komitmen Pemerintah Desa yang mendukung penuh program digitalisasi desa dan siap menyediakan anggaran pelatihan. Kedua, akses internet desa yaitu desa sudah memiliki jaringan internet yang cukup stabil. Ketiga, adanya perangkat dasar digital, pengurus memiliki *smartphone*, sebagian sudah memiliki laptop. Keempat, kemauan belajar pengurus tinggi, pengurus menyampaikan kesediaan mengikuti pelatihan secara intensif.

Beberapa faktor yang menghambat adalah literasi digital pengurus masih rendah, terutama dalam hal desain konten, *copywriting*, dan analisis digital. Tidak adanya SDM khusus bidang pemasaran digital, tugas digital dilakukan sambil lalu oleh pengurus lain. Keterbatasan pemahaman *branding*, produk UMKM desa belum memiliki identitas visual yang kuat. Minimnya dokumentasi digital, foto, video, dan profil produk tidak terarsip secara rapi. Kurangnya jejaring digital dengan pelaku pasar, BUMDesa belum menjalin kerja sama dengan influencer lokal, *marketplace* desa, atau portal pariwisata.

Hambatan utama ini selaras dengan temuan Wulandari & Lestari (2024), yang menyatakan bahwa digitalisasi BUMDesa paling sering terhambat oleh SDM dan tata kelola, bukan oleh infrastruktur. Faktor pendukung menunjukkan potensi besar untuk transformasi digital, namun hambatan internal menjadi penghalang utama.

Oleh karena itu, strategi penguatan harus difokuskan pada peningkatan kapasitas SDM, perubahan budaya organisasi, penyusunan SOP digital, kolaborasi dengan pihak *eksternal* (kampus, komunitas digital, UMKM).

Strategi Penguatan Literasi Digital dan Pemasaran Online

Dalam *Stewardship Theory*, manajemen memiliki keinginan untuk melakukan aktivitas yang baik dan memberikan pelayanan terbaik dalam pengelolaan aset suatu perusahaan (Donaldson & Davis, 1991). Pelaksana operasional sebagai manajemen BUMDesa melakukan upaya terbaik dalam menjalankan perannya dan mempertanggungjawabkan kegiatannya sebagai pelayan masyarakat kepada pemilik dana, dalam hal ini masyarakat. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Novitasari & Fauziddin (2022), tujuan membangun literasi digital (literasi informasi dan literasi teknologi informasi) yaitu untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang berdaya saing.

Berdasarkan temuan lapangan dan analisis teori, strategi penguatan yang direkomendasikan adalah pertama dengan melakukan pelatihan literasi digital terstruktur, yang meliputi penggunaan media sosial sebagai alat pemasaran, keamanan digital dasar, editing foto dan video sederhana, pembuatan konten *storytelling*, penggunaan *google workspace & cloud storage*. Kedua, pembentukan tim digital *marketing* BUMDesa yang terdiri dari admin media sosial, pembuat konten, analis *insight digital*, pengelola *marketplace*. Hal ini sesuai dengan konsep *digital governance* pada organisasi desa. Ketiga, dengan pengembangan sistem pemasaran *online* yang meliputi pembuatan katalog digital BUMDesa, pengaktifan akun *marketplace*, desain kalender konten bulanan, dan penggunaan *whatsapp business* untuk layanan pelanggan. Keempat, penguatan *branding* produk desa yang meliputi konsep visual (foto produk profesional), penentuan *brand voice*, narasi keunggulan produk lokal, integrasi identitas visual desa. Kelima, adalah kerja sama dengan pihak eksternal meliputi kolaborasi kampus (KKN, pendampingan digital), kerja sama dengan komunitas fotografer lokal, sinergi dengan portal pariwisata Bali.

Strategi ini sejalan dengan konsep *community-based digital empowerment* yang menekankan bahwa penguatan kapasitas digital masyarakat desa harus dilakukan secara partisipatif dan berkelanjutan (Sutrisno & Wulandari, 2024). Melalui

penerapan strategi ini, BUMDesa Asta Dharma berpotensi mengalami peningkatan *visibilitas* digital, peningkatan permintaan produk, peningkatan profesionalisme organisasi, peningkatan kinerja keuangan BUMDesa, peningkatan kapasitas SDM desa secara mandiri.

Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa literasi digital dan pemasaran *online* berperan penting terhadap kinerja BUMDesa. Namun, kondisi aktual BUMDesa Asta Dharma masih berada pada tahap awal digitalisasi sehingga diperlukan intervensi terencana. Temuan lapangan konsisten dengan teori-teori literasi digital dan digital *marketing* modern, yang menyatakan bahwa keberhasilan digitalisasi sangat dipengaruhi oleh kompetensi SDM dan tata kelola organisasi. Penelitian ini menegaskan bahwa transformasi digital BUMDesa bukan hanya persoalan teknologi, tetapi juga persoalan manusia, struktur kelembagaan, dan budaya organisasi.

5. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian kualitatif yang melibatkan wawancara mendalam, observasi lapangan, dan analisis dokumen BUMDesa Asta Dharma, dapat ditarik beberapa kesimpulan utama sebagai berikut:

1. Literasi digital pengelola BUMDesa masih berada pada kategori dasar (*basic level*). Sebagian besar pengurus hanya menguasai penggunaan perangkat digital untuk fungsi umum seperti komunikasi (*whatsapp*), pencatatan sederhana, dan unggahan media sosial yang tidak terstruktur. Kompetensi lebih lanjut seperti analisis performa konten, pemanfaatan *marketplace*, optimasi perangkat lunak pemasaran, dan pengelolaan *google business profile* belum dikuasai. Kondisi ini berdampak langsung pada rendahnya efektivitas komunikasi pemasaran BUMDesa.
2. Pemanfaatan pemasaran online belum terkelola secara profesional dan strategis. BUMDesa belum memiliki perencanaan konten, kalender pemasaran, strategi *branding* digital, maupun *Standard Operating Procedures* (SOP) pemasaran *online*. Aktivitas promosi berlangsung *sporadis* dan hanya dilakukan ketika ada produk baru atau ketika pengurus memiliki waktu luang.

Ketidadaan struktur tugas dan alokasi SDM khusus menyebabkan pemasaran *online* tidak menjadi prioritas operasional.

3. Hambatan utama terletak pada kapasitas SDM, bukan pada fasilitas teknologi. Temuan lapangan menunjukkan bahwa perangkat teknologi sebenarnya tersedia *smartphone*, jaringan internet desa, serta akses ke media sosial. Namun keterbatasan kompetensi SDM dalam mengoperasikan teknologi pemasaran menjadi faktor penghambat utama. Hambatan lainnya meliputi kurangnya pelatihan berkelanjutan, belum adanya kemitraan digital dengan pihak *eksternal*, serta rendahnya kepercayaan diri pengurus dalam memanfaatkan *platform* digital secara intensif.
4. BUMDesa memiliki potensi produk lokal yang kuat tetapi belum terintegrasi dalam ekosistem pasar digital. Produk yang dikelola BUMDesa (pertanian lokal, UMKM, dan layanan desa seperti Bank Sampah) memiliki daya tarik yang baik untuk pasar Bali yang didukung sektor pariwisata. Namun ketidaksiapan *branding* digital (foto produk, *copywriting*, katalog *online*, *packaging* digital) menghambat perluasan pasar yang lebih luas, termasuk peluang kolaborasi dengan pelaku industri wisata.
5. Penguatan literasi digital dan pemasaran *online* terbukti menjadi kebutuhan mendesak untuk meningkatkan kinerja BUMDesa. Hasil analisis menunjukkan bahwa transformasi digital bukan hanya berdampak pada peningkatan penjualan, tetapi juga pada tata kelola, pencatatan transaksi, visibilitas kelembagaan, dan hubungan BUMDesa dengan masyarakat desa maupun mitra luar. Peningkatan literasi digital akan memperkuat kepercayaan masyarakat dan memperluas peluang usaha bagi BUMDesa.

Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, beberapa rekomendasi dapat diberikan sebagai arah pengembangan BUMDesa Asta Dharma ke depan adalah:

1. Penguatan kapasitas SDM melalui pelatihan literasi digital berkelanjutan. BUMDesa disarankan mengikuti pelatihan intensif dan terprogram terkait manajemen media sosial *profesional*, pemasaran digital (*Facebook Ads*, *Instagram Ads*, *TikTok Marketing*), pengelolaan toko *online* di *marketplace*,

penggunaan aplikasi desain sederhana (*Canva*, *CapCut*), analitik digital untuk pengukuran kinerja pemasaran. Pelatihan sebaiknya dilakukan secara bertahap, terstruktur, dan didampingi oleh pendamping teknologi desa.

2. Penyusunan SOP dan struktur tugas khusus pemasaran digital. BUMDesa perlu menetapkan divisi atau penanggung jawab khusus pemasaran, SOP pembuatan konten, upload, respon pelanggan, dan evaluasi mingguan, target dan indikator kinerja yang terukur. Hal ini membantu pemasaran *online* tidak lagi bergantung pada inisiatif individu tetapi pada sistem kerja yang jelas.
3. Optimalisasi *platform* digital desa. BUMDesa perlu memaksimalkan *website* desa sebagai kanal informasi resmi, *Google Business Profile* untuk meningkatkan visibilitas, media sosial dengan strategi konten rutin, katalog digital (*PDF/flipbook*) untuk promosi produk wisata dan UMKM desa. Platform ini akan memperkuat *positioning* BUMDesa sebagai lembaga profesional.
4. Pengembangan kemitraan dengan pihak eksternal. BUMDesa disarankan membangun kerja sama dengan perguruan tinggi (dalam bentuk pendampingan digitalisasi), dinas koperasi/UMKM, komunitas digital *marketing* lokal, *marketplace* lokal Bali atau *aggregator* produk desa. Kemitraan akan mempercepat proses transformasi digital dan memberikan akses pasar yang lebih luas.
5. Pengembangan *branding* digital dan *storytelling* produk. BUMDesa perlu memperkuat identitas digital melalui logo dan visual *identity* yang konsisten, foto dan video produk yang profesional, narasi produk (*storytelling*) yang mengangkat potensi Desa Sembung Gede, *packaging* yang lebih menarik untuk pasar wisata. *Branding* yang kuat akan meningkatkan daya saing produk BUMDesa.
6. Monitoring dan evaluasi berkala terhadap efektivitas pemasaran *online*. BUMDesa harus membuat sistem monev bulanan yang mencakup jumlah *engagement* media sosial, tingkat konversi penjualan, jumlah pelanggan baru, testimoni pelanggan, evaluasi aktivitas digital *marketing*. Data ini menjadi dasar perbaikan strategi jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldila, B., Nikmatullah, D., & Hasanuddin, T. (2018). Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Peranan Pengurus Badan Usaha Milik Pekon Di Pekon Gisting Bawah. *Jurnal Ilmu-Ilmu Agribisnis*, 6(2), 214–221.
- Bidasari, B., Hamid, R. S., & Sahrir, S. (2023). Peran literasi keuangan dan literasi digital dalam meningkatkan kinerja UMKM. *Peran Literasi Keuangan dan Literasi Digital dalam Meningkatkan Kinerja UMKM*, 7(2), 1635-1645.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Felício, J. A., Couto, E., & Caiado, J. (2014). Human capital, social capital and organizational performance. *Management Decision*, 52(2), 350–364. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2013-0260>
- Fitriani, R., & Nugraha, S. (2023). *Digital marketing adoption and its impact on village-owned enterprises (BUMDesa) performance in Indonesia*. *Journal of Digital Economy Research*, 4(2), 101–115.
- Fitriansyah, F., & Nuryakin, C. (2021). Desa Digital dan tingkat literasi keuangan aparatur desa: Studi kasus Kabupaten Aceh Tamiang. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan Indonesia*, 21(2), 6.
- Gaganis, C., Pasiouras, F., & Voulgari, F. (2019). Culture, business environment and SMEs' profitability: Evidence from European Countries. *Economic Modelling*, 78, 275–292. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2018.09.023>
- Giroth, L. G. J., Purnomo, K. D. M., Dotulong, F., Mokoginta, D., & Pusung, P. H. (2024). Konsep, Urgensi dan Strategi Pembangunan Literasi Digital. *Journal of Digital Literacy and Volunteering*, 2(2), 83-90.
- Hamzah, A., & Putra, D. (2024). *Challenges of BUMDesa digital governance in the post-pandemic era*. *Indonesian Journal of Community Development*, 3(1), 14–28.
- Irawan, E. (2023). Literature Review: Literasi Digital, Literasi Ekonomi, Dan Inovasi Bisnis Mempengaruhi Manajemen Strategi Pemasaran Usaha Mikro Kecil Menengah. *Ebisnis Manajemen*, 1(4), 30-41.
- Kirana, A. Y., Saifudin, M., Mukhlisin, M. M., Fatmawati, N., & Ansori, M. I. (2023). Transformasi digital terhadap sumber daya manusia sebagai upaya meningkatkan kapabilitas perusahaan. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, 2(4), 19-36.
- Madjodjo, F., & Dahlan, F. (2020). Analisis kinerja Badan Usaha Milik Desa dalam pengelolaan anggaran untuk meningkatkan pengolahan potensi desa di Desa Akedotilou. *Indonesia Accounting Journal*, 2(2), 187. <https://doi.org/10.32400/iaj.31055>
- Majid, A., & Faizah, E. N. (2023). Analisis Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Daya Saing UMKM. *Jurnal Media Komunikasi Ilmu Ekonomi*, 40(2), 52-63.
- Nisa, A., & Misidawati, D. N. (2024). Pemanfaatan Digital Marketing Dalam Meningkatkan Penjualan Produk UMKM Di Indonesia. *Sahmiyya: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 184-190.
- Novitasari, Y., & Fauziddin, M. (2022). Analisis Literasi Digital Tenaga Pendidik pada Pendidikan Anak Usia Dini. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 6(4), 3570–3577

- Pratiwi, A. M., Yuliastuti, I. A. N., & Dewi, N. K. N. K. (2022). Mengedukasi Karyawan Bagian Pemasaran Dalam Menggunakan Media Sosial Untuk Meningkatkan Promosi Produk. In Prosiding Seminar Nasional Pengabdian Masyarakat (SENEMA) (Vol. 1, No. 2, pp. 1176-1182).
- Rianto, P. (2018). Sistem informasi desa dan akses informasi. PR2Media (Pemantau Regulasi & Regulator Media/Media Regulation and Regulator Watch).
- Ribek, P. K., Maeyusa, N. M. C. I., & Yuliastuti, I. A. N. (2024). Pengembangan digital marketing dalam meningkatkan penjualan produk makanan hewan di Segaoon Petshop Ubud. *Jurnal Dharma Jnana*, 4(3), 132-140.
- Riswanto, A., Joko, J., Napisah, S., Boari, Y., Kusumaningrum, D., Nurfaidah, N., & Judijanto, L. (2024). Ekonomi Bisnis Digital: Dinamika Ekonomi Bisnis di Era Digital. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Saragih, J. F. L., Faradilla, A. J., Nasution, R. A., Tafonao, D. F. A., Pitaloka, D., Amelia, B., & Dongoran, D. (2024). Menutup Kesenjangan Digital: Studi tentang Meningkatkan Kehidupan UMKM Melalui Literasi Digital. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 7(5), 1788-1795.
- Sifwah, M. A., Nikhal, Z. Z., Dewi, A. P., Nurcahyani, N., & Latifah, R. N. (2024). Penerapan digital marketing sebagai strategi pemasaran untuk meningkatkan daya saing UMKM. *Journal of Management Accounting, Tax and Production*, 2(1), 109-118.
- Sujai, I., Aditiyawarman, A., Nursetiawan, I., & Yuliani, D. (2022). Analisis Budaya Literasi Digital Pemerintah Desa Sadananya Kecamatan Sadananya Kabupaten Ciamis. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 9(2), 252-259.
- Sutrisno, T., & Wulandari, P. (2024). *Digital capability and performance improvement in village economic institutions*. *Jurnal Pembangunan Berkelanjutan*, 11(1), 66–78.
- Tahir, T., Ihsan Said Ahmad, M., Rijal, S., & Hasan, M. (2021). Perilaku Berwirausaha UMKM Sektor Kuliner dalam Perspektif Literasi Digital. *Proceeding Seminar Nasional Teknologi Pendidikan*, 1no 8, 144–154
- Talib, N. R. A., & Sari, M. N. (2024). Analisis Efektivitas Penggunaan Media Sosial dalam Peningkatan Brand Awareness pada UMKM Kota Tangerang Selatan di Era Digital. *Jurnal Ekonomi Akuntansi Manajemen Agribisnis*, 2(2), 87-96.
- Tazam, M., & Safitri, E. (2024). DIGITALISASI DESA SEBAGAI UPAYA PERCEPATAN KEMAJUAN PELAYANAN PUBLIK DAN EKONOMI DESA. *Karaton: Jurnal Pembangunan Sumenep*, 3(2), 182-193.
- Triwiyanto, T., Luthfiyah, S., Utomo, B., & Hamzah, T. (2023). Fostering Village Prosperity: Digital Innovations in Service Information and Uplifting UMKM Marketing Transforming Desa Balongdowo in Indonesia. *Frontiers in Community Service and Empowerment*, 2(4).
- Utami, T., Purnomo, B., Estiana, R., Padilah, H., Harto, B., Judijanto, L., ... & Nurrohman, R. (2024). UMKM DIGITAL: Teori dan Implementasi UMKM pada Era Society 5.0. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Winanti, P. S., Mas'udi, W., & Mugasejati, N. P. (2021). Triple Disruption: Karakteristik, Wujud, dan Implikasinya. *Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada*.

JUIMA : Jurnal Ilmu Manajemen

p-ISSN 2337-9804

e-ISSN 2549-8843

Wulandari, G. P. M., & Lestari, N. P. N. E. (2024). Transformasi Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) pada Era Digital. *Ganaya: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 7(3), 263-281.

Yuliastuti, I. A. N., Kepramareni, P., Sugiantari, A. A. P. W., Giri, I. K. S., & Putra, I. G. C. (2021). Asri Jewellery's Online Marketing During the Covid 19 Pandemic in Tampaksiring Village, Gianyar. *Journal of the Community Development in Asia (JCDA)*, 4(3), 108-116.