

Transformasi Kelembagaan Bumdes Sebagai Penggerak Inklusi Ekonomi Digital: Studi Kasus Sendang Puri Perwita Sari

Erna Yulia^a, Idfi Setyaningrum^b, Sugeng Hariadi^c

Program Studi Magister Ekonomi, Fakultas Bisnis Dan Ekonomika, Universitas Surabaya^{a,b,c}

E-Mail: s134424504@student.ubaya.ac.id^a, idfi@staff.ubaya.ac.id^b,

sugeng.hariadi@staff.ubaya.ac.id^c

Abstract

Digital transformation has driven changes in rural economic development patterns, requiring Village-Owned Enterprises (BUMDes) to adapt through institutional strengthening and the utilization of digital technologies. This study aims to analyze the institutional transformation of BUMDes in promoting digital economic inclusion and community economic empowerment in the management of the Sendang Puri Perwita Sari tourism destination. The study employed a qualitative approach using a descriptive research design and a case study strategy. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation involving informants consisting of BUMDes managers, village government officials, MSME actors, tourism managers, and local community members. Data analysis was conducted using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing, while data validity was ensured through source and technique triangulation. The findings indicate that the institutional transformation of BUMDes was carried out through the development of Standard Operating Procedures (SOPs), the digitalization of administrative and financial systems, the enhancement of human resource capacities, and the strengthening of more professional and accountable organizational governance. The implementation of digital economic inclusion was realized through digital marketing training, assistance in the use of online marketplaces, the utilization of social media for product and tourism promotion, and the adoption of cashless payment systems using QRIS. These transformations contributed to community economic empowerment, as reflected in the increasing number of micro-enterprises connected to digital platforms, rising business incomes, the creation of new business opportunities, the expansion of market reach for village products, and the more active involvement of women and youth in local economic activities. This study confirms that strengthening BUMDes institutions that are adaptive to digital technologies can serve as a driving force for inclusive and sustainable rural economic development.

Keywords: Institutional Transformation, Village-Owned Enterprises (BUMDes), Digital Economic Inclusion, Community Empowerment, Rural Economy

Abstrak

Transformasi digital telah mendorong perubahan pola pembangunan ekonomi desa yang menuntut Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) untuk beradaptasi melalui penguatan kelembagaan dan pemanfaatan teknologi digital. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis transformasi kelembagaan BUMDes dalam mendorong inklusi ekonomi digital dan pemberdayaan ekonomi masyarakat desa pada pengelolaan wisata Sendang Puri Perwita Sari. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif dan strategi studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi dengan informan yang terdiri atas pengurus BUMDes, pemerintah desa, pelaku UMKM, pengelola wisata, dan masyarakat sekitar. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sedangkan keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi kelembagaan BUMDes dilakukan melalui penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP), digitalisasi administrasi dan keuangan, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta penguatan tata kelola organisasi yang lebih profesional dan akuntabel. Implementasi inklusi ekonomi digital diwujudkan melalui pelatihan pemasaran digital, pendampingan penggunaan marketplace, pemanfaatan media sosial untuk promosi produk dan wisata, serta penerapan sistem pembayaran nontunai menggunakan QRIS. Transformasi tersebut memberikan indikasi terhadap pemberdayaan ekonomi masyarakat yang ditunjukkan oleh meningkatnya jumlah usaha mikro yang terhubung dengan platform digital, bertambahnya pendapatan pelaku usaha,

terbentuknya peluang usaha baru, semakin luasnya jangkauan pemasaran produk desa, serta semakin aktifnya keterlibatan perempuan dan pemuda dalam aktivitas ekonomi lokal. Penelitian ini menegaskan bahwa penguatan kelembagaan BUMDes yang adaptif terhadap teknologi digital mampu menjadi motor penggerak pembangunan ekonomi desa yang inklusif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Transformasi Kelembagaan, BUMDes, Inklusi Ekonomi Digital, Pemberdayaan Masyarakat, Ekonomi Desa

1. Pendahuluan

Transformasi digital telah menjadi salah satu pendorong utama perubahan sosial dan ekonomi di berbagai negara, termasuk Indonesia. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mengubah pola produksi, distribusi, pemasaran, serta interaksi ekonomi masyarakat sehingga menciptakan model ekonomi baru yang lebih terbuka, cepat, dan berbasis jaringan digital. Dalam konteks pembangunan nasional, digitalisasi dipandang sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan produktivitas ekonomi, memperluas akses pasar, serta mendorong terciptanya pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan (World Bank, 2021). Kondisi tersebut tidak hanya terjadi di wilayah perkotaan, tetapi juga mulai merambah kawasan pedesaan sebagai bagian dari agenda transformasi ekonomi desa.

Pemerintah Indonesia menempatkan transformasi digital sebagai salah satu prioritas pembangunan nasional, termasuk dalam pembangunan desa dan kawasan perdesaan. Melalui kebijakan pembangunan desa, pemerintah mendorong penguatan kelembagaan ekonomi lokal melalui pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa dan memperkuat kemandirian ekonomi lokal. Keberadaan BUMDes memperoleh legitimasi hukum melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang memberikan kewenangan kepada desa untuk mengelola potensi ekonomi melalui badan usaha yang sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa guna sebesar-besarnya kemakmuran masyarakat (Wahidah & Herdiana, 2023).

Secara konseptual, BUMDes tidak hanya berfungsi sebagai lembaga bisnis desa, tetapi juga sebagai institusi sosial-ekonomi yang memiliki peran dalam mengoptimalkan aset desa, menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan masyarakat, serta memperkuat kapasitas ekonomi lokal. Dalam perkembangannya, BUMDes dituntut untuk mampu bertransformasi dari model pengelolaan konvensional menuju tata kelola yang lebih profesional, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis, khususnya perkembangan ekonomi digital (Kuncoro, 2003). Transformasi tersebut mencakup perubahan struktur organisasi, tata kelola kelembagaan, pengembangan sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi digital, hingga penguatan jejaring ekonomi yang lebih luas.

Namun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar BUMDes di Indonesia masih menghadapi tantangan dalam aspek kelembagaan, kapasitas sumber daya manusia, inovasi usaha, dan pemanfaatan teknologi digital. Banyak BUMDes yang masih menjalankan aktivitas usaha secara konvensional sehingga belum mampu memanfaatkan peluang ekonomi digital secara optimal (Sundari dkk., 2026). Kondisi tersebut menyebabkan kontribusi BUMDes terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat desa belum sepenuhnya maksimal.

Di sisi lain, perkembangan ekonomi digital Indonesia menunjukkan pertumbuhan yang sangat signifikan. Laporan *e-Conomy SEA 2024* yang diterbitkan oleh Google, Temasek, dan Bain & Company menunjukkan bahwa Indonesia merupakan pasar ekonomi digital terbesar di Asia Tenggara dengan nilai ekonomi digital yang terus meningkat setiap tahunnya (Google, Temasek, & Bain & Company, 2024). Selain itu, data Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia menunjukkan bahwa penetrasi internet Indonesia telah mencapai lebih dari 79% populasi pada tahun 2024 (Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII), 2024). Tingginya penetrasi internet tersebut menunjukkan bahwa peluang pengembangan ekonomi digital di wilayah perdesaan semakin terbuka luas.

Meskipun demikian, peningkatan akses digital belum sepenuhnya diikuti oleh pemerataan manfaat ekonomi bagi masyarakat desa. Kesenjangan digital antara wilayah perkotaan dan pedesaan masih menjadi tantangan utama pembangunan nasional. Masyarakat desa masih menghadapi keterbatasan literasi digital, rendahnya kemampuan pemanfaatan teknologi untuk kegiatan produktif, serta keterbatasan akses terhadap platform ekonomi digital (Pitrianti dkk., 2023). Akibatnya, masyarakat desa cenderung berperan sebagai konsumen teknologi dibandingkan sebagai pelaku utama dalam ekosistem ekonomi digital.

Dalam konteks tersebut, konsep inklusi ekonomi digital menjadi sangat penting. Inklusi ekonomi digital tidak hanya berkaitan dengan tersedianya akses terhadap teknologi digital, tetapi juga mencakup kemampuan masyarakat untuk memanfaatkan teknologi tersebut dalam meningkatkan produktivitas, memperluas pasar, memperoleh akses pembiayaan, serta meningkatkan kesejahteraan ekonomi (World Bank, 2021). Oleh karena itu, dibutuhkan lembaga lokal yang mampu menjembatani masyarakat desa agar dapat berpartisipasi secara aktif dalam ekonomi digital. BUMDes memiliki posisi strategis untuk menjalankan fungsi tersebut melalui pengembangan pemasaran digital produk desa, pengelolaan layanan berbasis teknologi, digitalisasi transaksi ekonomi, hingga penguatan literasi digital masyarakat.

Fenomena tersebut semakin relevan pada pengelolaan desa wisata yang saat ini berkembang sebagai salah satu sumber pertumbuhan ekonomi baru di pedesaan. Digitalisasi desa wisata memungkinkan perluasan promosi destinasi, pengelolaan transaksi non-tunai, integrasi layanan wisata berbasis aplikasi, hingga pengembangan jejaring pemasaran yang lebih luas. Pemanfaatan teknologi digital dalam pengelolaan desa wisata tidak hanya meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan, tetapi juga menciptakan efek berganda bagi aktivitas ekonomi masyarakat seperti usaha mikro, perdagangan, jasa, dan ekonomi kreatif.

Salah satu contoh menarik dari fenomena tersebut adalah pengelolaan Sendang Puri Perwita Sari sebagai destinasi wisata desa yang berkembang melalui penguatan kelembagaan ekonomi desa. Keberadaan Sendang Puri Perwita Sari tidak hanya berfungsi sebagai objek wisata, tetapi juga menjadi ruang tumbuhnya berbagai aktivitas ekonomi masyarakat, termasuk usaha mikro dan jasa pendukung pariwisata desa. Potensi tersebut memberikan peluang besar bagi pengembangan ekonomi digital berbasis masyarakat melalui pemanfaatan media sosial, pemasaran digital, sistem pembayaran elektronik, serta pengelolaan layanan wisata berbasis teknologi.

Meskipun demikian, proses transformasi kelembagaan menuju pengelolaan berbasis digital tidak terlepas dari berbagai tantangan, seperti kesiapan sumber daya manusia, budaya organisasi, kemampuan manajerial, dukungan infrastruktur, serta tingkat partisipasi masyarakat desa. Dalam banyak kasus, digitalisasi hanya terbatas pada penggunaan media sosial untuk promosi tanpa disertai perubahan tata kelola kelembagaan secara menyeluruh sehingga manfaat ekonomi yang dihasilkan masih relatif terbatas.

Penelitian terdahulu mengenai BUMDes umumnya berfokus pada aspek tata kelola kelembagaan, transparansi, kapasitas sumber daya manusia, serta keberlanjutan usaha (Salindeho dkk., 2026). Penelitian lainnya menyoroti kesenjangan infrastruktur digital dan rendahnya literasi digital masyarakat desa sebagai hambatan utama transformasi ekonomi digital (Muktar, 2026). Sementara itu, penelitian mengenai digitalisasi desa wisata lebih banyak menitikberatkan pada kegiatan pendampingan atau implementasi teknologi jangka pendek tanpa menjelaskan proses transformasi kelembagaan yang mendasarinya.

Berdasarkan pemetaan tersebut, terdapat dua kesenjangan penelitian utama. Pertama, masih terbatas penelitian yang mengkaji hubungan antara transformasi kelembagaan BUMDes, inklusi ekonomi digital, dan pemberdayaan ekonomi masyarakat desa secara simultan sebagai satu kesatuan proses pembangunan ekonomi desa. Kedua, masih sedikit penelitian yang mengkaji dinamika transformasi tersebut dalam konteks pengelolaan desa wisata berbasis masyarakat. Padahal, transformasi kelembagaan merupakan prasyarat

penting bagi terciptanya inklusi ekonomi digital yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kesejahteraan masyarakat desa.

Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya menjelaskan keterkaitan antara transformasi kelembagaan BUMDes, inklusi ekonomi digital, dan pemberdayaan ekonomi masyarakat desa secara terintegrasi melalui studi kasus pada Sendang Puri Perwita Sari. Penelitian ini menempatkan BUMDes bukan sekadar sebagai lembaga ekonomi desa, tetapi sebagai institusi yang berperan sebagai penghubung antara masyarakat desa dengan ekosistem ekonomi digital sehingga masyarakat tidak hanya memperoleh akses teknologi, tetapi juga manfaat ekonomi secara nyata dari proses digitalisasi tersebut.

Kajian terdahulu cenderung melihat digitalisasi desa sebagai fenomena teknologi, sementara aspek kelembagaan sebagai faktor penggerak perubahan masih kurang mendapat perhatian. Padahal, keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan institusi lokal dalam mengorkestrasi berbagai aktor, membangun kapasitas sumber daya, dan memastikan distribusi manfaat ekonomi yang lebih merata. Berangkat dari kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana transformasi kelembagaan BUMDes dalam pengelolaan Sendang Puri Perwita Sari mampu mendorong inklusi ekonomi digital dan pemberdayaan ekonomi masyarakat desa. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan kajian ekonomi kelembagaan dan transformasi digital di wilayah perdesaan, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi penguatan peran BUMDes sebagai penggerak pembangunan ekonomi desa berbasis digital.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif dan strategi studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam proses transformasi kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam mendorong inklusi ekonomi digital dan pemberdayaan ekonomi masyarakat desa pada pengelolaan wisata Sendang Puri Perwita Sari. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai dinamika kelembagaan, pola interaksi sosial, adaptasi teknologi digital, serta perubahan ekonomi yang terjadi di tingkat masyarakat desa.

Strategi studi kasus digunakan karena penelitian berfokus pada satu fenomena spesifik dan kontekstual, yaitu transformasi kelembagaan BUMDes dalam pengelolaan Sendang Puri Perwita Sari di Desa Prambontergayang, Kecamatan Soko, Kabupaten Tuban. Pendekatan studi kasus memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi secara mendalam proses perubahan kelembagaan, implementasi ekonomi digital, serta dampaknya terhadap aktivitas ekonomi masyarakat desa.

Penelitian dilaksanakan di kawasan wisata Sendang Puri Perwita Sari yang dikelola oleh kelembagaan desa melalui BUMDes. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa kawasan wisata tersebut menunjukkan adanya upaya transformasi pengelolaan menuju pemanfaatan teknologi digital dalam promosi, pemasaran, dan pengembangan aktivitas ekonomi masyarakat. Selain itu, keberadaan berbagai usaha masyarakat seperti UMKM, perdagangan, kuliner, dan jasa wisata di sekitar kawasan wisata memberikan ruang yang memadai untuk mengkaji hubungan antara transformasi kelembagaan, inklusi ekonomi digital, dan pemberdayaan ekonomi masyarakat desa.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui interaksi dengan informan penelitian yang meliputi pengurus BUMDes, pemerintah desa, pengelola wisata Sendang Puri Perwita Sari, pelaku UMKM, serta masyarakat yang terlibat dalam aktivitas ekonomi di sekitar kawasan wisata. Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling dengan mempertimbangkan tingkat pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan informan dalam pengelolaan BUMDes maupun aktivitas ekonomi digital desa. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui

dokumen kelembagaan BUMDes, laporan kegiatan, data kunjungan wisata, regulasi pemerintah, arsip promosi digital, serta berbagai literatur ilmiah yang relevan dengan fokus penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara semi-terstruktur, dan dokumentasi. Observasi digunakan untuk mengamati aktivitas pengelolaan wisata, pemanfaatan teknologi digital, dan aktivitas ekonomi masyarakat. Wawancara dilakukan untuk menggali informasi mengenai transformasi kelembagaan, implementasi inklusi ekonomi digital, serta dampaknya terhadap pemberdayaan ekonomi masyarakat desa. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan memperkuat hasil observasi dan wawancara.

Tahapan penelitian merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis sejak tahap persiapan hingga penyusunan laporan penelitian. Penelitian ini dilaksanakan melalui empat tahapan utama, yaitu tahap pra-lapangan, tahap pelaksanaan penelitian, tahap analisis data, dan tahap penyusunan laporan penelitian. Tahap pra-lapangan dilakukan dengan menyusun rancangan penelitian, menentukan fokus dan pertanyaan penelitian, melakukan studi literatur, mengurus perizinan penelitian, serta melaksanakan observasi awal pada lokasi penelitian. Pada tahap ini peneliti memfokuskan kajian pada tiga aspek utama, yaitu transformasi kelembagaan BUMDes dalam pengelolaan wisata Sendang Puri Perwita Sari, implementasi inklusi ekonomi digital dalam aktivitas ekonomi masyarakat desa, serta kontribusi kedua aspek tersebut terhadap pemberdayaan dan kesejahteraan ekonomi masyarakat desa. Tahap pelaksanaan penelitian dilakukan melalui pengumpulan data di lapangan dengan menggunakan teknik observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Pada fokus pertama, peneliti menggali informasi mengenai perubahan struktur organisasi, tata kelola kelembagaan, profesionalisme manajemen, kapasitas sumber daya manusia, serta kemampuan adaptasi BUMDes terhadap teknologi digital. Data diperoleh dari pengurus BUMDes, pemerintah desa, dan berbagai dokumen kelembagaan seperti AD/ART, struktur organisasi, surat keputusan pengurus, serta laporan kegiatan BUMDes.

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif yang dikembangkan oleh (Miles dkk., 2013) yang meliputi tiga tahapan utama yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan memilih dan mengelompokkan data yang relevan dengan fokus penelitian. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk uraian naratif sehingga memudahkan peneliti dalam memahami hubungan antarfenomena yang ditemukan di lapangan. Tahap akhir dilakukan melalui penarikan kesimpulan dan verifikasi secara berkelanjutan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai proses transformasi kelembagaan BUMDes dalam mendorong inklusi ekonomi digital dan pemberdayaan ekonomi masyarakat desa.

Untuk menjamin kredibilitas dan keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Selain itu, peneliti juga melakukan member checking kepada informan guna memastikan kesesuaian antara hasil interpretasi peneliti dengan informasi yang disampaikan oleh informan selama proses penelitian berlangsung.

3. Hasil dan Pembahasan

Transformasi Kelembagaan BUMDes dalam Penguatan Tata Kelola Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi kelembagaan pada BUMDes pengelola Sendang Puri Perwita Sari diawali dengan penguatan tata kelola organisasi melalui penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) pengelolaan usaha. Sebelum adanya SOP, sebagian besar aktivitas organisasi masih berjalan berdasarkan kebiasaan dan kesepakatan informal antar-pengurus sehingga pembagian tugas, mekanisme pelayanan, serta sistem pengawasan belum berjalan secara optimal. Seiring berkembangnya aktivitas wisata dan meningkatnya keterlibatan masyarakat dalam kegiatan ekonomi desa, BUMDes mulai

melakukan pembenahan kelembagaan melalui penyusunan prosedur kerja yang lebih sistematis dan terdokumentasi.

Keberadaan SOP memberikan kepastian mengenai pembagian tugas, mekanisme pelayanan kepada pengunjung, pengelolaan keuangan, hingga sistem pelaporan organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi kelembagaan tidak hanya berkaitan dengan perubahan struktur organisasi, tetapi juga menyangkut pembentukan aturan formal yang mengatur perilaku dan interaksi antaraktor dalam organisasi. Dalam perspektif ekonomi kelembagaan, kondisi tersebut sejalan dengan pandangan Douglass C. North yang menyatakan bahwa institusi dibangun melalui seperangkat aturan formal dan informal yang berfungsi mengurangi ketidakpastian dalam aktivitas ekonomi (North, 1990).

Penyusunan SOP juga berkontribusi terhadap meningkatnya profesionalisme pengelolaan wisata desa. Setiap aktivitas operasional seperti pelayanan pengunjung, pengelolaan parkir, kebersihan kawasan, hingga pengaturan aktivitas UMKM memiliki prosedur yang jelas sehingga mempermudah koordinasi dan evaluasi organisasi. Temuan ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Salindeho dkk., 2026) yang menunjukkan bahwa tata kelola kelembagaan yang baik merupakan faktor utama keberhasilan BUMDes dalam meningkatkan keberlanjutan usaha dan kepercayaan masyarakat.

Selain itu, keberadaan SOP memberikan kepastian usaha bagi masyarakat yang menjalankan aktivitas ekonomi di kawasan wisata. Pengaturan mengenai lokasi usaha, jam operasional, dan mekanisme pelayanan menciptakan iklim usaha yang lebih tertib dan kondusif. Kondisi tersebut memperkuat modal sosial berupa kepercayaan (trust) antara masyarakat dengan pengelola BUMDes yang pada akhirnya mendukung keberlanjutan pengembangan ekonomi desa.

Transformasi kelembagaan berikutnya ditunjukkan melalui digitalisasi administrasi dan pengelolaan keuangan BUMDes. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem administrasi yang sebelumnya dilakukan secara manual mulai diarahkan menuju penggunaan perangkat digital untuk pengarsipan dokumen, pencatatan transaksi, penyusunan laporan keuangan, serta pengelolaan data pengunjung wisata. Digitalisasi dilakukan secara bertahap sesuai dengan perkembangan kapasitas organisasi dan kebutuhan operasional wisata desa.

Penggunaan sistem administrasi berbasis digital memberikan berbagai manfaat bagi organisasi, antara lain mempercepat proses pencarian data, mempermudah penyusunan laporan, meningkatkan akurasi pencatatan keuangan, serta mengurangi potensi kesalahan administrasi. Temuan ini sejalan dengan pendapat Richard L. Daft yang menyatakan bahwa pemanfaatan teknologi informasi merupakan bagian penting dari strategi organisasi modern untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja organisasi (Daft, 2015).

Dalam perspektif ekonomi kelembagaan baru (*New Institutional Economics*), digitalisasi administrasi juga dapat dipahami sebagai upaya menekan biaya transaksi (*transaction cost*) sebagaimana dijelaskan oleh Oliver E. Williamson. Penggunaan teknologi informasi mampu mempercepat koordinasi, meningkatkan transparansi, serta mengurangi risiko kesalahan administratif yang dapat menimbulkan inefisiensi organisasi (Williamson, 2008).

Selain memperkuat tata kelola internal organisasi, digitalisasi administrasi juga meningkatkan kualitas komunikasi antara BUMDes dengan pelaku usaha di kawasan wisata. Informasi terkait kebijakan, perubahan aturan, maupun kegiatan promosi dapat disampaikan secara lebih cepat melalui media komunikasi digital sehingga meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengelolaan wisata. Temuan ini menunjukkan bahwa digitalisasi tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administrasi, tetapi juga sebagai sarana penguatan hubungan kelembagaan dengan masyarakat desa.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi kelembagaan BUMDes sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang menjalankan organisasi. Oleh karena itu, penguatan kapasitas SDM menjadi salah satu strategi utama yang dilakukan melalui pelatihan, studi banding, pendampingan, serta proses pembelajaran langsung dalam pengelolaan wisata desa. Pengurus BUMDes didorong untuk meningkatkan kemampuan

dalam bidang manajemen usaha, pelayanan wisata, pengelolaan keuangan, pemasaran digital, serta pengembangan jejaring kemitraan.

Temuan ini memperlihatkan bahwa transformasi kelembagaan tidak dapat berjalan efektif apabila tidak diikuti dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Dalam perspektif teori *Human Capital*, Gary S. Becker menjelaskan bahwa investasi pada pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kompetensi merupakan bentuk investasi ekonomi yang mampu meningkatkan produktivitas dan daya saing organisasi (Becker, 1993).

Peningkatan kapasitas SDM juga berdampak pada kualitas pelayanan yang diterima masyarakat dan pelaku UMKM di kawasan wisata. Pengurus BUMDes dinilai lebih responsif dalam menyelesaikan berbagai persoalan, memiliki kemampuan komunikasi yang lebih baik, serta mampu membangun hubungan kerja sama yang lebih efektif dengan masyarakat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kualitas SDM berkontribusi terhadap meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes sebagai institusi ekonomi desa.

Transformasi kelembagaan yang dilakukan BUMDes berkontribusi terhadap meningkatnya inklusi ekonomi digital masyarakat desa. Pemanfaatan media sosial seperti WhatsApp Business, Facebook, dan Instagram mulai digunakan oleh pelaku UMKM untuk mempromosikan produk dan menjangkau konsumen di luar kawasan wisata. Selain itu, penggunaan QRIS pada beberapa unit usaha turut mempermudah transaksi dan memperluas pilihan pembayaran bagi konsumen. Salah satu pelaku UMKM menyampaikan bahwa sebelum memanfaatkan media digital, penjualan produk hanya bergantung pada kunjungan wisatawan yang datang secara langsung ke lokasi wisata. Namun, setelah menggunakan WhatsApp Business sebagai sarana promosi dan komunikasi dengan pelanggan, mulai terjadi pemesanan ulang dari konsumen di luar daerah. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu informan, "Sebelum menggunakan media sosial, penjualan produk hanya mengandalkan wisatawan yang datang. Setelah menggunakan WhatsApp Business, beberapa pelanggan mulai melakukan pemesanan ulang" (Informan UMKM, 2025). Temuan ini menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi digital tidak hanya meningkatkan akses pasar, tetapi juga memperluas partisipasi masyarakat desa dalam ekosistem ekonomi digital.

BUMDes berperan sebagai institusi penghubung (*bridging institution*) yang menjembatani masyarakat desa dengan ekosistem ekonomi digital. Peran tersebut terlihat dari upaya BUMDes dalam menyediakan ruang usaha bagi pelaku UMKM, membantu promosi produk lokal melalui media digital, serta membuka akses pasar yang lebih luas bagi masyarakat desa. Temuan ini sejalan dengan konsep inklusi ekonomi digital yang dikemukakan oleh (World Bank, 2021) yaitu kondisi ketika masyarakat memiliki akses, kemampuan, dan kesempatan yang sama untuk memperoleh manfaat ekonomi dari pemanfaatan teknologi digital. Temuan penelitian ini juga mendukung hasil penelitian (Upe, 2025) yang menyatakan bahwa keberhasilan inklusi digital di wilayah pedesaan sangat dipengaruhi oleh keberadaan institusi lokal yang mampu memfasilitasi proses adaptasi masyarakat terhadap teknologi digital. Dalam konteks ini, BUMDes tidak hanya berfungsi sebagai lembaga bisnis desa, tetapi juga sebagai agen perubahan sosial dan ekonomi di tingkat lokal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi kelembagaan BUMDes memberikan dampak nyata terhadap pemberdayaan ekonomi masyarakat di sekitar kawasan wisata Sendang Puri Perwita Sari. Berkembangnya aktivitas wisata telah menciptakan berbagai peluang ekonomi baru seperti usaha kuliner, perdagangan, jasa parkir, penyewaan fasilitas, serta berbagai bentuk usaha mikro lainnya yang melibatkan masyarakat desa secara langsung.

Peningkatan aktivitas ekonomi tersebut menunjukkan adanya efek berganda (*multiplier effect*) dari pengembangan wisata desa yang dikelola melalui kelembagaan BUMDes. Temuan ini sejalan dengan pendapat (Mardikanto & Soebianto, 2012) yang menyatakan bahwa pemberdayaan masyarakat merupakan proses peningkatan kapasitas masyarakat agar mampu mengakses sumber daya ekonomi, meningkatkan kemandirian, serta berpartisipasi aktif dalam pembangunan.

Lebih jauh, hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan ekonomi masyarakat tidak hanya ditentukan oleh tersedianya modal usaha, tetapi juga oleh keberadaan institusi lokal yang mampu menciptakan akses pasar, membangun jejaring ekonomi, dan memperkuat kapasitas masyarakat dalam memanfaatkan peluang ekonomi digital. Dengan demikian, transformasi kelembagaan BUMDes menjadi faktor strategis dalam menciptakan ekosistem ekonomi desa yang inklusif, adaptif, dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi kelembagaan BUMDes pada Sendang Puri Perwita Sari berlangsung melalui penguatan tata kelola organisasi, digitalisasi administrasi dan keuangan, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Ketiga aspek tersebut berperan dalam memperluas inklusi ekonomi digital dan mendorong pemberdayaan ekonomi masyarakat desa. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa keberhasilan pembangunan ekonomi desa pada era digital tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan kelembagaan lokal dalam mengelola, mengadaptasi, dan mendistribusikan manfaat teknologi kepada masyarakat secara lebih luas.

Implementasi Inklusi Ekonomi Digital dalam Aktivitas Ekonomi Masyarakat melalui Pengelolaan Wisata Sendang Puri Perwita Sari

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi kelembagaan BUMDes pada pengelolaan wisata Sendang Puri Perwita Sari tidak hanya berhenti pada aspek tata kelola organisasi, tetapi juga berlanjut pada upaya memperluas partisipasi masyarakat dalam ekonomi digital melalui berbagai program inklusi ekonomi digital. Implementasi inklusi ekonomi digital dilakukan melalui pelatihan pemasaran digital, pendampingan penggunaan marketplace, pemanfaatan media sosial sebagai sarana promosi, serta penerapan sistem pembayaran nontunai menggunakan QRIS. Program-program tersebut menunjukkan bahwa BUMDes telah menjalankan fungsi kelembagaannya sebagai fasilitator transformasi ekonomi digital di tingkat desa.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku UMKM di kawasan wisata Sendang Puri Perwita Sari sebelumnya masih mengandalkan pola pemasaran konvensional melalui penjualan langsung kepada pengunjung atau promosi dari mulut ke mulut (*word of mouth*). Kondisi tersebut menyebabkan jangkauan pasar produk masyarakat masih terbatas pada konsumen lokal dan wisatawan yang datang ke lokasi wisata. Untuk mengatasi kondisi tersebut, BUMDes menyelenggarakan pelatihan pemasaran digital sebagai upaya meningkatkan kapasitas masyarakat dalam memanfaatkan teknologi informasi untuk kegiatan ekonomi produktif.

Pelatihan tersebut tidak hanya berfokus pada aspek teknis penggunaan media digital, tetapi juga diarahkan untuk membangun pola pikir digital (*digital mindset*) masyarakat agar mampu melihat teknologi sebagai peluang ekonomi. Masyarakat mulai diperkenalkan pada penggunaan media sosial untuk promosi produk, pembuatan konten digital, serta strategi membangun komunikasi dengan konsumen melalui platform daring. Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi digital pada masyarakat desa tidak hanya membutuhkan infrastruktur teknologi, tetapi juga perubahan pola pikir dan budaya ekonomi masyarakat.

Dalam perspektif teori *Diffusion of Innovation*, Everett M. Rogers menjelaskan bahwa adopsi inovasi berlangsung melalui tahapan pengetahuan, persuasi, keputusan, implementasi, dan konfirmasi (Rogers, 2003). Dalam konteks penelitian ini, BUMDes berfungsi sebagai agen perubahan (*change agent*) yang memperkenalkan inovasi digital kepada masyarakat melalui kegiatan pelatihan dan pendampingan. Temuan ini sejalan dengan penelitian (UNCTAD, 2021) yang menunjukkan bahwa keberhasilan inklusi ekonomi digital sangat dipengaruhi oleh peningkatan kapasitas masyarakat dalam memanfaatkan teknologi untuk aktivitas produktif.

Selain itu, jika dianalisis menggunakan pendekatan kapabilitas yang dikembangkan oleh Amartya Sen, pelatihan pemasaran digital telah memperluas kemampuan (*capability*) masyarakat dalam menentukan pilihan strategi usaha, mengakses pasar yang lebih luas, dan meningkatkan peluang pendapatan ekonomi (Sen, 2000). Dengan demikian, pelatihan

pemasaran digital tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis masyarakat, tetapi juga menjadi bagian dari proses pemberdayaan ekonomi masyarakat desa.

Selain pelatihan pemasaran digital, BUMDes juga melakukan pendampingan penggunaan marketplace kepada pelaku UMKM di kawasan wisata. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebelum adanya pendampingan, sebagian besar masyarakat masih menggantungkan penjualan pada kunjungan wisatawan sehingga pendapatan usaha sangat dipengaruhi oleh jumlah pengunjung yang datang ke kawasan wisata. Kondisi tersebut menunjukkan adanya ketergantungan terhadap pasar lokal dan keterbatasan akses pasar yang lebih luas.

Melalui program pendampingan, masyarakat diberikan pelatihan mengenai pembuatan akun marketplace, pengunggahan foto produk, penyusunan deskripsi produk, hingga tata cara melayani konsumen secara daring. Pendampingan dilakukan secara bertahap dengan menyesuaikan kemampuan digital masyarakat yang masih beragam. Program tersebut menunjukkan bahwa inklusi ekonomi digital tidak hanya berkaitan dengan penyediaan akses teknologi, tetapi juga memastikan masyarakat memiliki kemampuan memanfaatkan teknologi tersebut secara produktif.

Temuan penelitian ini sejalan dengan konsep pemberdayaan masyarakat yang dikemukakan oleh Totok Mardikanto dan Poerwoko Soebiato yang menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan proses peningkatan kemampuan masyarakat melalui penyadaran, pelatihan, pendampingan, dan penguatan kapasitas agar masyarakat mampu menyelesaikan persoalannya secara mandiri (Mardikanto & Soebiato, 2012). Pendampingan marketplace juga memperlihatkan terjadinya proses adopsi inovasi (Rogers, 2003). Masyarakat yang sebelumnya hanya mengenal sistem perdagangan konvensional mulai memasuki tahapan penggunaan platform digital sebagai media pemasaran produk. Meskipun transaksi digital yang terjadi masih relatif terbatas, masyarakat mulai memperoleh pengalaman baru dalam memanfaatkan teknologi untuk kegiatan ekonomi produktif. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa marketplace telah membuka akses pasar baru bagi masyarakat desa sekaligus mengurangi hambatan geografis yang selama ini menjadi kendala utama pengembangan usaha desa.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa media sosial telah menjadi instrumen penting dalam strategi promosi wisata Sendang Puri Perwita Sari maupun produk-produk UMKM masyarakat desa. Sebelum memanfaatkan media sosial secara optimal, promosi wisata masih dilakukan secara konvensional melalui spanduk dan rekomendasi dari mulut ke mulut sehingga jangkauan informasi relatif terbatas. Setelah BUMDes mulai mengintegrasikan media sosial ke dalam strategi pemasaran, informasi mengenai destinasi wisata maupun produk masyarakat dapat diakses oleh masyarakat yang lebih luas.

Platform seperti Instagram, Facebook, TikTok, dan WhatsApp Business digunakan untuk mempromosikan objek wisata, kegiatan desa, serta produk unggulan masyarakat. Pemanfaatan media sosial tersebut tidak hanya meningkatkan visibilitas destinasi wisata, tetapi juga memperluas peluang pemasaran bagi pelaku UMKM. Produk masyarakat yang sebelumnya hanya dikenal oleh pengunjung lokal mulai memperoleh perhatian dari konsumen di luar daerah.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, dan Iwan Setiawan dalam konsep *Marketing 5.0* yang menjelaskan bahwa teknologi digital telah mengubah hubungan antara produsen dan konsumen menjadi lebih interaktif, partisipatif, dan berbasis komunitas (Kotler dkk., 2021). Dalam perspektif ekonomi digital, kondisi tersebut menunjukkan terbentuknya *network economy* sebagaimana dijelaskan oleh Don Tapscott yang menekankan pentingnya jaringan informasi dan konektivitas dalam menciptakan nilai ekonomi baru (Tapscott, 1996). Dengan demikian, media sosial telah menjadi jembatan yang menghubungkan potensi ekonomi lokal dengan pasar yang lebih luas sekaligus mempercepat proses inklusi ekonomi digital masyarakat desa.

Implementasi inklusi ekonomi digital juga diwujudkan melalui penggunaan QRIS dan sistem pembayaran nontunai pada beberapa unit usaha di kawasan wisata Sendang Puri Perwita Sari. Sebelum adanya sistem pembayaran digital, seluruh transaksi dilakukan secara tunai sehingga sering menimbulkan berbagai kendala seperti keterbatasan uang kembalian, kesalahan pencatatan transaksi, serta rendahnya efisiensi pelayanan ketika jumlah pengunjung meningkat. Penerapan QRIS memberikan kemudahan bagi wisatawan dalam melakukan transaksi sekaligus membantu pelaku UMKM dalam melakukan pencatatan keuangan yang lebih tertib dan transparan. Seluruh transaksi digital tercatat secara otomatis sehingga memudahkan proses evaluasi dan pengelolaan keuangan usaha. Temuan ini sejalan dengan kebijakan Bank Indonesia yang menyatakan bahwa QRIS merupakan instrumen strategis dalam mempercepat inklusi keuangan dan memperluas penggunaan sistem pembayaran digital di Indonesia (Bank Indonesia, 2025). Selain itu, penggunaan QRIS juga menunjukkan adanya perubahan institusi formal dan informal sebagaimana dijelaskan oleh (North, 1990) di mana masyarakat mulai mengubah kebiasaan transaksi tunai menuju sistem pembayaran digital yang lebih efisien. Apabila dianalisis menggunakan teori *capability approach* dari Amartya Sen, penggunaan QRIS memperluas kemampuan masyarakat dalam mengakses layanan keuangan formal dan memanfaatkan teknologi keuangan untuk meningkatkan efisiensi usaha. Dengan demikian, QRIS tidak hanya berfungsi sebagai alat pembayaran, tetapi juga menjadi instrumen pemberdayaan ekonomi masyarakat desa melalui peningkatan akses terhadap layanan keuangan digital.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi inklusi ekonomi digital pada pengelolaan wisata Sendang Puri Perwita Sari berlangsung melalui proses bertahap yang dimulai dari peningkatan kapasitas masyarakat, perluasan akses pasar, penguatan promosi digital, hingga digitalisasi sistem pembayaran. BUMDes berperan sebagai institusi penghubung (*bridging institution*) yang menjembatani masyarakat desa dengan ekosistem ekonomi digital melalui berbagai bentuk pendampingan dan fasilitasi. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa keberhasilan inklusi ekonomi digital di wilayah pedesaan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan infrastruktur teknologi, tetapi juga oleh keberadaan kelembagaan lokal yang mampu mengorganisasi, memfasilitasi, dan mendistribusikan manfaat teknologi kepada masyarakat secara lebih luas. Dalam konteks tersebut, BUMDes Sendang Puri Perwita Sari telah berhasil menjalankan perannya sebagai agen transformasi ekonomi desa yang mendorong terciptanya pemberdayaan ekonomi masyarakat berbasis digital dan berkelanjutan.

Transformasi Kelembagaan dan Penerapan Ekonomi Digital dalam Mendorong Pemberdayaan dan Kesejahteraan Ekonomi Masyarakat Desa

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi kelembagaan BUMDes yang diikuti dengan implementasi ekonomi digital memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kesejahteraan ekonomi masyarakat di sekitar kawasan wisata Sendang Puri Perwita Sari. Kontribusi tersebut tercermin dari meningkatnya jumlah usaha mikro yang terhubung dengan platform digital, bertambahnya peluang usaha baru, meningkatnya pendapatan pelaku usaha, terbukanya akses pasar yang lebih luas, serta meningkatnya partisipasi kelompok perempuan dan pemuda dalam aktivitas ekonomi desa. Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi kelembagaan tidak hanya menghasilkan perubahan pada tingkat organisasi, tetapi juga menciptakan dampak ekonomi yang dirasakan secara langsung oleh masyarakat.

Salah satu indikator keberhasilan transformasi kelembagaan BUMDes adalah semakin banyaknya usaha mikro masyarakat yang mulai memanfaatkan media sosial, marketplace, aplikasi pesan instan, serta sistem pembayaran digital sebagai bagian dari aktivitas usahanya. Sebelum adanya program digitalisasi yang difasilitasi oleh BUMDes, sebagian besar pelaku usaha hanya mengandalkan penjualan langsung kepada wisatawan yang datang ke kawasan wisata sehingga jangkauan pasar relatif terbatas. Namun, melalui berbagai program pelatihan

dan pendampingan digital, masyarakat mulai mengintegrasikan teknologi ke dalam strategi pemasaran dan pengelolaan usaha mereka.

Temuan ini memperlihatkan terjadinya proses transformasi perilaku ekonomi masyarakat dari pola pemasaran tradisional menuju model bisnis berbasis teknologi digital. Dalam perspektif ekonomi digital, kondisi tersebut sejalan dengan konsep *network economy* yang dikemukakan oleh Don Tapscott yang menjelaskan bahwa teknologi informasi memungkinkan pelaku usaha membangun hubungan ekonomi yang lebih luas tanpa dibatasi ruang geografis (Tapscott, 1996). Selain itu, apabila dianalisis menggunakan teori perubahan kelembagaan dari Douglass C. North, meningkatnya jumlah usaha yang memanfaatkan platform digital menunjukkan adanya perubahan aturan informal dan praktik ekonomi masyarakat menuju pola yang lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi (North, 1990). Dengan demikian, transformasi yang terjadi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencerminkan perubahan budaya ekonomi masyarakat desa.

Perkembangan wisata yang dikelola oleh BUMDes telah menciptakan berbagai peluang usaha baru bagi masyarakat desa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masyarakat mulai mengembangkan usaha kuliner, jasa parkir, penyewaan perlengkapan wisata, penjualan cendera mata, jasa fotografi, hingga berbagai bentuk usaha kreatif lainnya yang sebelumnya belum berkembang secara signifikan. Kehadiran wisata desa yang dikelola secara profesional telah menghasilkan efek berganda (*multiplier effect*) terhadap aktivitas ekonomi lokal. Temuan ini mendukung konsep *local economic development* yang menempatkan potensi lokal sebagai penggerak utama pembangunan ekonomi masyarakat. Dalam perspektif pemberdayaan masyarakat, Totok Mardikanto dan Poerwoko Soebianto menjelaskan bahwa pemberdayaan tidak hanya berupa bantuan atau pelatihan, tetapi juga menciptakan kondisi yang memungkinkan masyarakat memperoleh kesempatan ekonomi yang berkelanjutan (Mardikanto & Soebianto, 2012).

Apabila dikaji menggunakan teori kelembagaan (North, 1990) BUMDes telah berhasil membangun *incentive structure* yang mendorong masyarakat untuk melakukan aktivitas ekonomi secara produktif. Keberadaan aturan, koordinasi, dan dukungan kelembagaan mengurangi hambatan usaha sehingga masyarakat memiliki keberanian untuk membuka usaha baru dan berpartisipasi dalam pengembangan ekonomi desa.

Transformasi kelembagaan BUMDes dan penerapan ekonomi digital juga memberikan dampak terhadap meningkatnya pendapatan masyarakat yang menjalankan usaha di sekitar kawasan wisata. Peningkatan tersebut dipengaruhi oleh bertambahnya jumlah pengunjung, semakin luasnya akses pemasaran digital, serta meningkatnya kualitas pengelolaan usaha masyarakat. Produk-produk lokal tidak lagi hanya dipasarkan kepada wisatawan yang datang secara langsung, tetapi juga kepada konsumen di luar daerah melalui media digital.

Temuan ini sejalan dengan pendekatan kapabilitas (*capability approach*) dari Amartya Sen yang menegaskan bahwa pembangunan tidak hanya diukur melalui pertumbuhan ekonomi, tetapi juga melalui meningkatnya kemampuan masyarakat untuk memperoleh pendapatan, mengembangkan usaha, dan meningkatkan kualitas hidupnya (Sen, 2000). Selain itu, peningkatan pendapatan masyarakat juga menunjukkan adanya manfaat nyata (*relative advantage*) dari adopsi inovasi digital sebagaimana dijelaskan oleh Everett M. Rogers. Ketika masyarakat mulai merasakan manfaat ekonomi dari penggunaan media sosial, marketplace, dan pembayaran digital, tingkat penerimaan terhadap inovasi menjadi semakin tinggi sehingga proses difusi inovasi berlangsung lebih cepat (Rogers, 2003). Salah satu perubahan paling signifikan yang dirasakan masyarakat adalah terbukanya akses pasar yang lebih luas melalui pemanfaatan teknologi digital. Sebelumnya, produk-produk masyarakat hanya dipasarkan di lingkungan desa atau kepada wisatawan yang berkunjung secara langsung. Namun setelah BUMDes memperkenalkan media sosial dan marketplace, pelaku usaha mulai memperoleh konsumen dari luar daerah dan bahkan menerima pesanan ulang secara daring. Temuan ini mendukung konsep *connectivity-based marketing* yang dikembangkan oleh Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, dan Iwan Setiawan dalam konsep *Marketing 5.0* yang

menekankan pentingnya konektivitas digital dalam memperluas hubungan antara produsen dan konsumen (Kotler dkk., 2021).

Dalam perspektif ekonomi kelembagaan, terbukanya akses pasar menunjukkan kemampuan BUMDes sebagai institusi lokal dalam menciptakan mekanisme yang memperluas akses masyarakat terhadap sumber daya ekonomi. Dengan kata lain, BUMDes tidak hanya menjadi pengelola unit usaha desa, tetapi juga berfungsi sebagai penghubung antara potensi ekonomi lokal dengan jaringan pasar digital yang lebih luas. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa transformasi kelembagaan BUMDes telah memperluas partisipasi perempuan dan pemuda dalam aktivitas ekonomi desa. Kelompok perempuan berperan dalam pengembangan usaha kuliner, pengemasan produk, dan layanan wisata, sedangkan kelompok pemuda aktif dalam pengelolaan media sosial, pembuatan konten digital, promosi wisata, dan pengembangan pemasaran berbasis teknologi. Peningkatan partisipasi tersebut menunjukkan bahwa pembangunan ekonomi desa telah bergerak menuju model pembangunan yang lebih inklusif. Dalam perspektif Amartya Sen, pembangunan yang berhasil adalah pembangunan yang mampu memperluas kesempatan masyarakat untuk berpartisipasi dalam aktivitas ekonomi tanpa memandang usia maupun jenis kelamin (Sen, 2000). Selain itu, berdasarkan teori *Diffusion of Innovation* (Rogers, 2003) kelompok pemuda berperan sebagai *early adopters* yang mempercepat proses adopsi teknologi digital di masyarakat. Mereka menjadi agen perubahan yang membantu kelompok masyarakat lainnya dalam memanfaatkan teknologi untuk aktivitas ekonomi produktif. Sementara itu, keterlibatan perempuan memperlihatkan bahwa transformasi digital telah memberikan ruang yang lebih besar bagi ekonomi rumah tangga untuk berkembang melalui usaha berbasis komunitas dan teknologi digital.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi kelembagaan BUMDes yang didukung oleh implementasi ekonomi digital telah menghasilkan dampak multidimensional terhadap kehidupan ekonomi masyarakat desa. Transformasi tersebut tidak hanya meningkatkan kapasitas organisasi BUMDes, tetapi juga memperluas kesempatan ekonomi masyarakat melalui peningkatan jumlah usaha digital, terbukanya peluang usaha baru, meningkatnya pendapatan, meluasnya akses pasar, serta meningkatnya partisipasi kelompok perempuan dan pemuda dalam pembangunan ekonomi desa. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa keberhasilan transformasi digital di wilayah pedesaan sangat dipengaruhi oleh keberadaan institusi lokal yang mampu mengorganisasi sumber daya, membangun kapasitas masyarakat, serta menghubungkan masyarakat dengan ekosistem ekonomi digital yang lebih luas. Dalam konteks ini, BUMDes Sendang Puri Perwita Sari telah berhasil menjalankan fungsi tersebut sehingga mampu menjadi motor penggerak pemberdayaan ekonomi masyarakat desa berbasis digital yang inklusif dan berkelanjutan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai transformasi kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam mendorong inklusi ekonomi digital dan pemberdayaan ekonomi masyarakat desa pada pengelolaan wisata Sendang Puri Perwita Sari, dapat disimpulkan bahwa transformasi kelembagaan BUMDes telah berlangsung secara signifikan melalui penguatan tata kelola organisasi, penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP), digitalisasi administrasi dan keuangan, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta penguatan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan usaha. Transformasi tersebut menjadikan BUMDes tidak hanya berfungsi sebagai pengelola unit usaha desa, tetapi juga berkembang sebagai institusi ekonomi lokal yang mampu menjalankan fungsi ekonomi dan sosial secara bersamaan dalam mendukung pembangunan desa yang berkelanjutan.

Implementasi inklusi ekonomi digital dilakukan melalui berbagai program yang difasilitasi oleh BUMDes, meliputi pelatihan pemasaran digital, pendampingan penggunaan marketplace, pemanfaatan media sosial untuk promosi wisata dan produk lokal, serta penerapan sistem pembayaran nontunai melalui QRIS. Program-program tersebut berhasil

meningkatkan literasi digital masyarakat dan memperluas pemanfaatan teknologi dalam aktivitas ekonomi produktif. Dalam hal ini, BUMDes berperan sebagai institusi penghubung yang menjembatani masyarakat desa dengan ekosistem ekonomi digital sehingga manfaat transformasi digital dapat dirasakan secara lebih luas oleh pelaku usaha masyarakat.

Lebih lanjut, transformasi kelembagaan yang didukung oleh penerapan ekonomi digital terbukti memberikan kontribusi nyata terhadap pemberdayaan dan kesejahteraan ekonomi masyarakat di sekitar Sendang Puri Perwita Sari. Hal tersebut ditunjukkan oleh meningkatnya jumlah usaha mikro yang terhubung dengan platform digital, bertambahnya peluang usaha baru, meningkatnya pendapatan pelaku usaha, terbukanya akses pasar yang lebih luas, serta meningkatnya partisipasi perempuan dan pemuda dalam aktivitas ekonomi desa. Temuan ini menunjukkan bahwa penguatan kelembagaan BUMDes yang adaptif terhadap perkembangan teknologi digital mampu menjadi motor penggerak pembangunan ekonomi desa yang inklusif, partisipatif, dan berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Pertama, penelitian menggunakan pendekatan studi kasus yang berfokus pada satu BUMDes, yaitu BUMDes pengelola wisata Sendang Puri Perwita Sari, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan untuk seluruh BUMDes di Indonesia yang memiliki karakteristik sosial, ekonomi, dan kelembagaan yang berbeda. Kedua, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif sehingga temuan yang dihasilkan lebih menekankan pada pemahaman proses, dinamika kelembagaan, dan pengalaman para informan, serta belum mengukur secara kuantitatif besaran dampak ekonomi yang dihasilkan dari implementasi ekonomi digital. Ketiga, penelitian ini belum mengkaji secara mendalam pengaruh faktor eksternal seperti dukungan infrastruktur digital, kebijakan pemerintah daerah, maupun kondisi pasar terhadap keberhasilan transformasi kelembagaan BUMDes. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan komparatif antar-BUMDes pada wilayah yang berbeda atau menggabungkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif (*mixed methods*) agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dampak transformasi kelembagaan dan ekonomi digital terhadap pemberdayaan ekonomi masyarakat desa secara lebih terukur.

5. Daftar Pustaka

- Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII). (2024). *APJII Jumlah Pengguna Internet Indonesia Tembus 221 Juta Orang*. <https://apji.or.id/berita/d/apji-jumlah-pengguna-internet-indonesia-tembus-221-juta-orang>
- Bank Indonesia. (2025). *Blueprint Sistem Pembayaran Indonesia 2025*. <https://www.bi.go.id/id/fungsi-utama/sistem-pembayaran/blueprint-2025/default.aspx>
- Becker, G. S. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. *The University of Chicago Press*.
- Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage Learning Canada Inc.
- Google, Temasek, & Bain & Company. (2024). *E-Conomy SEA 2024 Report*.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons.
- Kuncoro, M. (2003). Ekonomi pembangunan: Teori, masalah, dan kebijakan. (*No Title*). <https://cir.nii.ac.jp/crid/1970023484980763921>
- Mardikanto, T., & Soebianto, P. (2012). *Pemberdayaan masyarakat dalam perspektif kebijakan publik*. Alfabeta.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Muktar, L. (2026). Literasi Digital Fungsional Berbasis Praktik untuk Meningkatkan Kemandirian Akses Layanan Publik Digital Masyarakat Desa. *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Inovasi Teknologi Tepat Guna*, 2(1), 37–47.

- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge university press.
[https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=oFnWbTqgNPYC&oi=fnd&pg=PR6&dq=North,+D.+C.+\(1990\).+Institutions,+Institutional+Change+and+Economic+Performance&ots=s-psQhNIU3&sig=oQohvFquS_xR0_IClvBFPQVfDrg](https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=oFnWbTqgNPYC&oi=fnd&pg=PR6&dq=North,+D.+C.+(1990).+Institutions,+Institutional+Change+and+Economic+Performance&ots=s-psQhNIU3&sig=oQohvFquS_xR0_IClvBFPQVfDrg)
- Pitrianti, S., Sampetoding, E. A., Purba, A. A., & Pongtambing, Y. S. (2023). Literasi digital pada masyarakat desa. *Prosiding Seminar Nasional Teknologi Dan Sistem Informasi*, 3(1), 43–49. <https://sitasi.upnjatim.ac.id/index.php/sitasi/article/view/655>
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations 5th*. Free press.
- Salindeho, A., Gazali, A., & Pesak, P. J. (2026). Pertumbuhan Desa Wisata: Digitalisasi Bumdes, Transparansi Laporan Keuangan, Kualitas Sumber Daya Manusia. *Solusi*, 24(2), 192–212.
- Sen, A. (2000). *Development as freedom* (Vintage Books edition). Vintage Books.
- Sundari, S., Ahmad, J., Mustanir, A., Muliani, M., Razak, M. R. R., Jumiaty, J., Said, S., Erfina, E., Jabbar, A., & Ali, A. (2026). *Governansi Digital Dan Pemberdayaan Masyarakat Di Era Transformasi*. CV Eureka Media Aksara.
[https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=RF_GEQAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&q=Koswara.+\(2024\).+Kajian+mengenai+transformasi+digital+dan+tantangan+literasi+digital+masyarakat+desa.&ots=9Ldp_3TFCT&sig=D4lxG0MXCgWx0BzBq0_rjJlunV0](https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=RF_GEQAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&q=Koswara.+(2024).+Kajian+mengenai+transformasi+digital+dan+tantangan+literasi+digital+masyarakat+desa.&ots=9Ldp_3TFCT&sig=D4lxG0MXCgWx0BzBq0_rjJlunV0)
- Tapscott, D. (1996). Six themes for new learning from: The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence. *Educom Review*, 31, 52–54.
- UNCTAD. (2021). *Digital Economy Report 2021: Cross-border Data Flows and Development*. United Nations Conference on Trade and Development.
- Upe, A. (2025). Pembangunan Desa Berbasis Smart Village Melalui Program Inovasi Desa di Kabupaten Konawe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara. *Indonesian Annual Conference Series*, 86–93.
<https://ojs.literacyinstitute.org/index.php/iacseries/article/view/2180>
- Wahidah, I., & Herdiana, D. (2023). Kapasitas Kelembagaan Pemerintah Desa dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Sumedang. *MUKADIMAH: Jurnal Pendidikan, Sejarah, dan Ilmu-ilmu Sosial*, 7(2), 298–308.
- Williamson, O. E. (2008). The economic institutions of capitalism. *The political economy reader: Markets as institutions*, 27.
https://www.academia.edu/download/6640260/williamson_1985__chapter_1.pdf
- World Bank. (2021). *World Development Report 2021: Data for Better Lives*. <https://wdr2021.worldbank.org>