



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 4 (2025) pp: 5336-5348

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

---

## Efektivitas Kebijakan Pemerintah dalam Mendorong Transformasi Bisnis Digital untuk Pembangunan Ekonomi Desa Matarawa, Kecamatan Watopute, Kabupaten Muna

Harpiang Wardiningsih

Prodi S1 Manajemen, Manajemen dan Bisnis, Universitas Karya Persada Muna

[phiansungkusara11@gmail.com](mailto:phiansungkusara11@gmail.com)

### Abstrak

*Transformasi bisnis digital menjadi strategi krusial dalam mempercepat pembangunan ekonomi desa, terutama dalam memperluas akses pasar dan meningkatkan produktivitas Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas kebijakan pemerintah desa dalam mendorong transformasi bisnis digital serta mengidentifikasi faktor penghambat dan pendukungnya. Studi ini dilakukan di Desa Matarawa, Kecamatan Watopute, Kabupaten Muna, dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data primer dikumpulkan melalui wawancara dengan informan kunci (aparatur desa, pelaku UMKM, dan tokoh masyarakat), observasi partisipan terhadap aktivitas digital, dan studi dokumentasi terhadap dokumen perencanaan desa. Data dianalisis secara interaktif melalui tahap reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemerintah Desa Matarawa telah menjalankan peran strategis sebagai fasilitator, kapasitor, dan konektor melalui kebijakan seperti penyediaan akses Wi-Fi desa, pelatihan literasi digital dan digital marketing, pendampingan pengemasan produk, serta pembentukan kelompok usaha digital. Kebijakan-kebijakan ini telah berhasil memicu tahap awal transformasi (digitalisasi), yang ditandai dengan peralihan pemasaran ke media sosial, perluasan pasar produk lokal, dan munculnya usaha mikro berbasis digital. Namun, efektivitas kebijakan tersebut belum optimal dan berkelanjutan. Tantangan utama meliputi: (1) kualitas infrastruktur digital tidak merata; (2) literasi digital masyarakat yang masih bersifat dasar dan belum strategis; (3) absennya model pendampingan berkelanjutan pasca-pelatihan; serta (4) kendala modal dan model bisnis yang terbatas. Studi ini menyimpulkan bahwa keberhasilan transformasi digital memerlukan evolusi kebijakan menuju pendekatan ekosistem yang terintegrasi. Rekomendasi kebijakan yang diusulkan adalah penyusunan peta jalan transformasi digital desa, pengembangan program pendampingan berkelanjutan oleh kader digital lokal, serta pembangunan kemitraan strategis dengan platform e-commerce, lembaga keuangan, dan penyedia logistik.*

*Kata kunci: Kebijakan Pemerintah, Bisnis Digital, Transformasi Digital, Ekonomi Desa, UMKM digital*

### 1. Latar Belakang

Perkembangan teknologi digital telah mendorong transformasi mendasar dalam berbagai sektor, termasuk ekonomi pedesaan. Digitalisasi tidak lagi sekadar tren, melainkan sebuah keniscayaan strategis bagi desa untuk meningkatkan daya saing, memperluas jangkauan pasar, dan menciptakan nilai ekonomi baru. Dalam konteks ini, transformasi bisnis digital berperan sebagai instrumen krusial untuk meningkatkan produktivitas Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), membuka lapangan usaha, serta mengintegrasikan pelaku ekonomi desa ke dalam ekosistem bisnis yang lebih luas (Nambisan, 2017).

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, pemerintah desa memiliki kewenangan dan peran sentral dalam memacu pembangunan melalui inisiatif lokal. Kebijakan yang diambil pemerintah desa dapat menjadi katalisator percepatan adopsi teknologi, peningkatan literasi digital, dan penciptaan iklim yang kondusif bagi pertumbuhan bisnis digital (Dwiyanto et al., 2020). Desa Matarawa, sebagai salah satu desa yang mulai aktif menginisiasi program digital khususnya dalam penguatan UMKM, pemasaran produk pertanian berbasis platform, dan pengembangan pusat informasi digital menjadi contoh nyata upaya tersebut.

Namun, efektivitas kebijakan desa dalam mendorong transformasi digital menghadapi berbagai tantangan multidimensi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa faktor seperti kesenjangan infrastruktur teknologi,

rendahnya kapasitas dan kesiapan digital sumber daya manusia, serta terbatasnya pendampingan teknis berkelanjutan dapat menghambat proses digitalisasi di tingkat desa (Kurniawati et al., 2021; Saragih & Tanjung, 2022). Di sisi lain, studi oleh Prasetyo et al. (2023) menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital di pedesaan sangat bergantung pada kepemimpinan pemerintah desa, kebijakan yang terintegrasi, dan kolaborasi dengan pihak eksternal.

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis secara mendalam efektivitas kebijakan pemerintah Desa Matarawa dalam memperkuat transformasi bisnis digital serta mengukur dampaknya terhadap perkembangan ekonomi desa. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang berbasis bukti, tidak hanya bagi Desa Matarawa, tetapi juga bagi desa-desa lain yang sedang berada pada tahap serupa dalam perjalanan transformasi digital.

## 2. Kajian Teoritis

Kajian teoritis ini bertujuan untuk membangun kerangka pemikiran yang mendasari penelitian, dengan mengkaji teori-teori utama terkait transformasi bisnis digital di pedesaan dan peran kebijakan pemerintah desa.

### 2.1 Transformasi Bisnis Digital

Transformasi bisnis digital merupakan proses integrasi teknologi digital secara mendalam ke dalam seluruh aspek bisnis, yang secara fundamental mengubah cara operasi, penyampaian nilai, dan berinteraksi dengan pelanggan (Vial, 2019). Dalam konteks pedesaan, transformasi ini tidak sekadar tentang penggunaan media sosial atau aplikasi pesan, tetapi melibatkan perubahan model bisnis, peningkatan efisiensi rantai pasok, dan perluasan akses ke pasar digital (Kraus et al., 2022).

Bagi UMKM desa, adopsi teknologi digital dapat menghasilkan manfaat berupa: (1) Efisiensi Operasional, seperti manajemen keuangan dan inventori yang lebih baik; (2) Ekspansi Pasar, melalui e-commerce dan platform pemasaran digital; dan (3) Peningkatan Jejaring, dengan terhubungnya pelaku usaha ke supplier, pembeli, dan sumber pendanaan yang lebih luas (Bharadwaj et al., 2021). Namun, proses ini memerlukan lebih dari sekadar ketersediaan teknologi; diperlukan perubahan dalam kemampuan (skills), budaya (culture), dan strategi organisasi (Warner & Wäger, 2019).

### 2.2 Peran Pemerintah Desa dalam Transformasi Digital

Teori Desa Membangun yang menjadi filosofi UU No. 6/2014 tentang Desa menempatkan pemerintah desa sebagai subjek pembangunan yang berdaulat. Dalam kerangka teori Kolaborasi Aktor Pembangunan, pemerintah desa berperan sebagai *enabler* dan *fasilitator* yang mengkoordinasikan sumber daya dan kebijakan untuk menciptakan ekosistem yang mendukung (Mardikanto & Soebiato, 2020).

Peran strategis tersebut meliputi:

1. Regulator: Membuat Peraturan Desa (Perdes) atau kebijakan lokal yang mendukung iklim usaha digital, seperti insentif bagi UMKM yang go-digital.
2. Fasilitator: Menyediakan infrastruktur pendukung (seperti ruang coworking digital atau akses internet publik) dan menjembatani kerja sama dengan pihak ketiga (swasta, BUMDes, perguruan tinggi).
3. Katalisator: Mendorong perubahan pola pikir (*mindset*) masyarakat dari tradisional ke digital melalui sosialisasi, pelatihan, dan pembentukan kelompok pionir (Dwiyanto et al., 2020).

Efektivitas peran ini sangat bergantung pada kapasitas kelembagaan desa dan kepemimpinan kepala desa dalam memahami dinamika digital (Prasetyo et al., 2023).

### 2.3 Faktor Penentu dan Tantangan Transformasi Digital Pedesaan

Berdasarkan studi literatur, transformasi digital di pedesaan dihadapkan pada sejumlah faktor penentu dan tantangan yang saling berkaitan:

1. Kesiapan Infrastruktur Digital: Ketersediaan jaringan internet yang stabil dan terjangkau merupakan prasyarat dasar. Masih banyak daerah pedesaan yang mengalami *digital divide* infrastruktur (Kurniawati et al., 2021).
2. Kapasitas dan Literasi Digital SDM: Rendahnya pemahaman dan keterampilan digital di kalangan pelaku UMKM dan aparat desa menjadi hambatan utama dalam mengadopsi dan memanfaatkan teknologi secara optimal (Saragih & Tanjung, 2022).
3. Model Pendampingan yang Berkelanjutan: Transformasi membutuhkan pendampingan teknis dan manajerial yang tidak hanya bersifat pelatihan satu arah, tetapi terus-menerus (*coaching*) untuk memecahkan masalah riil di lapangan (Indrajit, 2019).
4. Kebijakan dan Regulasi yang Mendukung: Kebijakan desa yang terfragmenasi dan tidak terintegrasi dengan program pemerintah daerah/kementerian dapat mengurangi efektivitas upaya digitalisasi (Tambunan, 2021).

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif-analitis. Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai untuk memahami fenomena sosial secara mendalam, holistik, dan dari perspektif partisipan di lapangan (Creswell & Poth, 2018). Jenis deskriptif-analitis digunakan tidak hanya untuk menggambarkan realitas kebijakan dan transformasi digital di Desa Matarawa, tetapi juga untuk menganalisis hubungan kausal dan efektivitasnya berdasarkan data yang terkumpul.

#### 3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Desa Matarawa, Kecamatan Watopute, Kabupaten Muna, Provinsi Sulawesi Tenggara. Pemilihan lokasi ini dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa Desa Matarawa telah menginisiasi beberapa program dan kebijakan yang berkaitan dengan transformasi bisnis digital, sehingga memenuhi kriteria sebagai *critical case* yang dapat memberikan informasi mendalam terkait fokus penelitian (Patton, 2015).

#### 3.3 Subjek dan Informan Penelitian

Informan penelitian ditentukan secara *purposive sampling* dengan teknik *snowball sampling* untuk mencapai variasi perspektif yang komprehensif. Kriteria utama pemilihan informan adalah memiliki pengetahuan langsung dan keterlibatan aktif dalam perumusan kebijakan atau pelaksanaan transformasi bisnis digital di desa. Adapun informan kunci meliputi:

1. Aktor Kebijakan: Kepala Desa, Sekretaris Desa, dan kepala bidang yang menangani ekonomi dan pembangunan.
2. Pelaku Eksekusi/Operasional: Pengelola BUMDes, operator internet/warung digital desa, dan pendamping desa.
3. Penerima Manfaat/Pelaku Usaha: Pengelola UMKM yang telah memanfaatkan teknologi digital (baik yang sukses maupun yang menghadapi kendala) dan pelaku usaha digital rintisan.
4. Pemangku Kepentingan Lain: Tokoh masyarakat (tokoh agama, adat, pemuda) dan perwakilan dari lembaga mitra (jika ada).

Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip kejenuhan data, yaitu ketika penambahan informan baru tidak lagi memberikan informasi yang substansial baru (Guest, Bunce, & Johnson, 2006).

#### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi untuk meningkatkan validitas dan kedalaman data (Denzin, 2017).

1. Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*): Dilakukan secara semi-terstruktur dengan menggunakan panduan wawancara yang fleksibel. Teknik ini bertujuan menggali persepsi, pengalaman, motivasi, dan evaluasi informan terhadap kebijakan dan transformasi digital.
2. Observasi Partisipan dan Non-Partisipan: Observasi dilakukan terhadap aktivitas bisnis digital (misalnya, proses pemasaran online, pengelolaan toko digital), infrastruktur pendukung (pusat internet desa), serta forum musyawarah desa yang membahas isu digital. Observasi berperan untuk mengonfirmasi data wawancara dengan kondisi faktual di lapangan.
3. Studi Dokumentasi: Data sekunder dikumpulkan dan dianalisis untuk melengkapi dan memverifikasi data primer. Dokumen yang ditelaah meliputi:
  - Dokumen Perencanaan: RPJMDes, RKPDes, dan Peraturan Desa terkait UMKM/digital.
  - Dokumen Pelaksanaan: Laporan kegiatan pelatihan digital, proposal bantuan, laporan BUMDes.
  - Dokumen Pendukung: Foto, video kegiatan, dan konten media sosial UMKM/desa.

### 3.5 Teknik Analisis Data

Data dianalisis secara interaktif dan berkelanjutan selama proses penelitian menggunakan model analisis Miles, Huberman, dan Saldana (2014), yang terdiri dari tiga tahap:

1. Reduksi Data: Proses seleksi, pemusatan perhatian, penyederhanaan, dan transformasi data kasar dari catatan lapangan. Tahap ini melibatkan pengkodean (*coding*) data untuk mengidentifikasi tema, pola, dan hubungan antar konsep.
2. Penyajian Data (*Data Display*): Penyusunan informasi yang terkondensasi ke dalam suatu bentuk yang sistematis, seperti matriks, bagan alur, atau jaringan (*network*) tema. Penyajian ini memudahkan peneliti untuk menarik kesimpulan.
3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*): Peneliti mulai menarik makna dari data yang disajikan dengan mencari pola, keteraturan, hubungan sebab-akibat, dan proposisi. Kesimpulan awal diverifikasi terus-menerus selama penelitian melalui diskusi dengan teman sejawat (*peer debriefing*) dan pemeriksaan ulang terhadap data mentah (*member checking*).

### 3.6 Uji Keabsahan Data

Untuk memastikan keabsahan (*trustworthiness*) temuan penelitian, diterapkan beberapa teknik:

- Triangulasi Sumber dan Metode: Mengonfirmasi informasi dari berbagai informan dan dengan menggunakan berbagai teknik pengumpulan data.
- Pengecekan Anggota (*Member Checking*): Mengembalikan hasil interpretasi sementara kepada informan untuk memastikan akurasi.
- Ketekunan Pengamatan (*Prolonged Engagement*): Menghabiskan waktu yang cukup di lapangan untuk membangun kepercayaan dan memahami konteks secara mendalam.
- Audit Trail: Mendokumentasikan seluruh proses penelitian secara rinci dan sistematis agar dapat ditelusuri oleh peneliti lain

## 4. Hasil dan Diskusi

### 4.1 Implementasi dan Karakteristik Kebijakan Pemerintah Desa

Berdasarkan analisis data lapangan yang dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipan, dan studi dokumentasi, penelitian ini menemukan bahwa Pemerintah Desa Matarawa telah merumuskan dan mengimplementasikan serangkaian kebijakan yang secara eksplisit berorientasi pada percepatan transformasi bisnis digital. Implementasi kebijakan ini merefleksikan upaya konkret untuk menjalankan amanat otonomi desa dalam memacu pembangunan ekonomi lokal. Secara teoritis, kebijakan-kebijakan tersebut dapat dikategorikan ke dalam tiga peran strategis pemerintah desa, yaitu sebagai fasilitator, kapasitor, dan konektor (Mardikanto & Soebiato, 2020; Dwiyanto et al., 2020).

#### 4.1.1 Kebijakan Fasilitatif: Penyediaan Infrastruktur dan Akses Dasar

Peran pemerintah desa sebagai *fasilitator* diwujudkan melalui kebijakan yang bertujuan menyediakan prasyarat fisik dan akses bagi berlangsungnya aktivitas digital.

1. Penyediaan Akses Wi-Fi Desa Gratis: Pemerintah desa telah mendirikan dan mengoperasikan titik akses internet (*hotspot*) gratis yang terkonsentrasi di dua lokasi strategis: Balai Desa Matarawa dan Sentra UMKM "Rawa Bisa". Kebijakan ini muncul sebagai respons langsung terhadap keluhan masyarakat mengenai mahal dan tidak stabilnya akses internet komersial, yang merupakan manifestasi nyata dari kesenjangan digital (*digital divide*) infrastrukural di pedesaan (Kurniawati et al., 2021). Dalam wawancara, Kepala Desa menegaskan, "*Ini adalah pintu utama. Tanpa internet yang bisa diakses, semua rencana digital hanya akan jadi wacana. Kami alokasikan dana desa khusus untuk langganan paket data demi membuka pintu itu.*" Observasi di lokasi menunjukkan bahwa hotspot ini ramai digunakan pada sore dan malam hari, tidak hanya oleh pelaku UMKM tetapi juga oleh pemuda untuk belajar dan mengakses informasi.
2. Pembentukan dan Pengelolaan Media Informasi Digital Desa: Desa Matarawa secara aktif mengelola dua platform digital resmi: sebuah website desa ([www.desa-matarawa.desa.id](http://www.desa-matarawa.desa.id)) dan akun Instagram (@desamatarawa). Website berfungsi sebagai *single gateway* informasi administratif, profil desa, dan regulasi. Sementara itu, Instagram difungsikan secara lebih dinamis sebagai media promosi produk unggulan UMKM desa, liputan kegiatan pelatihan, dan pengumuman event. Kebijakan ini menunjukkan upaya untuk membangun kehadiran digital (*digital presence*) yang terkelola, yang menurut Sekretaris Desa, "*bertujuan agar Desa Matarawa punya identitas yang modern dan mudah ditemukan di dunia online oleh calon mitra atau pembeli.*"

#### 4.1.2 Kebijakan Kapasitif: Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM)

Menyadari bahwa infrastruktur saja tidak cukup, pemerintah desa juga menjalankan peran sebagai *kapasitor* melalui program peningkatan kompetensi.

1. Pelatihan Literasi Digital dan *Digital Marketing* Berbasis Aplikasi: Sejak 2022, desa telah menyelenggarakan tiga kali pelatihan yang melibatkan rata-rata 25 peserta per angkatan. Pelatihan difokuskan pada penggunaan aplikasi praktis yang sudah familiar, yaitu WhatsApp Business, Instagram, dan Facebook Marketplace. Instruktur berasal dari dinas terkait kabupaten dan praktisi lokal. Kebijakan ini merupakan intervensi langsung untuk mengatasi hambatan literasi digital dan ketakutan (*technophobia*) di kalangan pelaku usaha, khususnya ibu-rumah tangga dan perajin tradisional (Saragih & Tanjung, 2022). Seorang peserta pelatihan, Ibu Sari (42), pengusaha kue tradisional, mengungkapkan, "*Dulu saya jualan cuma lewat tetangga. Setelah diajari bikin katalog di WA dan posting foto di Instagram, pesanan datang dari luar kecamatan. Ternyata tidak sesulit yang saya kira.*"

2. Pendampingan Teknis Pengemasan dan *Branding* Produk: Melampaui sekadar pelatihan teknologi, pemerintah desa melalui Unit Pengelola Teknis (UPT) BUMDes juga memberikan pendampingan dalam hal pengemasan produk dan pembuatan logo sederhana. Kebijakan ini menyentuh elemen kritis transformasi bisnis yang sering terabaikan di pedesaan, yaitu penyajian nilai (*value presentation*) dan diferensiasi produk agar lebih kompetitif di pasar digital. Pendampingan ini bersifat *on-demand*, di mana fasilitator desa mendatangi langsung home industry UMKM.

#### 4.1.3 Kebijakan Konektif: Membangun Jaringan dan Kemitraan Strategis

Untuk memperluas dampak dan keberlanjutan, pemerintah desa mengembangkan peran sebagai *konektor* yang menjembatani hubungan dengan ekosistem yang lebih luas.

1. Kolaborasi Formal dengan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Muna: Pemerintah desa secara aktif mengajukan proposal dan mengikutsertakan warga dalam program pelatihan lanjutan dan pameran yang diselenggarakan oleh dinas kabupaten. Kolaborasi ini menunjukkan upaya strategis untuk menyinergikan program lokal dengan sumber daya dan kebijakan di tingkat yang lebih tinggi, sebuah faktor yang dianggap krusial untuk keberhasilan transformasi digital desa (Prasetyo et al., 2023). Kerja sama ini telah menghasilkan akses untuk pelatihan manajemen keuangan digital dan slot partisipasi di pameran UMKM kabupaten.
2. Pembentukan Kelompok Usaha Digital Pemula "Matarawa Digital": Inisiatif bottom-up yang difasilitasi oleh pemerintah desa ini telah berhasil mengumpulkan 15 pelaku usaha muda. Kelompok ini berfungsi sebagai komunitas belajar (*community of practice*) yang rutin berbagi pengalaman, masalah, dan solusi terkait usaha digital. Mereka juga mengelola grup WhatsApp khusus untuk saling promosi. Kebijakan kelembagaan ini penting untuk menciptakan dukungan sosial (*social support*) dan sustainability inisiatif digital di tingkat akar rumput.

#### 4.1.4 Karakteristik dan Kesenjangan dalam Implementasi Kebijakan

Secara keseluruhan, kebijakan yang diimplementasikan Pemerintah Desa Matarawa menunjukkan pemahaman yang relatif holistik, mencakup tiga pilar penting: hardware (infrastruktur), software (kapasitas), dan heartware (jejaring dan kelembagaan). Pendekatan ini selaras dengan kerangka berpikir bahwa transformasi digital adalah proses multidimensi yang memerlukan intervensi terpadu (Vial, 2019).

Namun, analisis mendalam melalui observasi dan studi dokumen (seperti Nota Kesepakatan dan LPJ kegiatan) mengungkap beberapa karakteristik kritis dan kesenjangan:

- Bersifat *Project-Oriented*: Sebagian besar kebijakan masih dikemas sebagai "kegiatan" atau "proyek" tahunan yang bergantung pada alokasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes) dan proposal bantuan. Hal ini terlihat dari sifat pelatihan yang *one-off* dan perawatan website yang sporadis setelah masa kontrak pembuatan selesai.
- Masih Terfragmentasi: Kebijakan-kebijakan tersebut belum sepenuhnya terintegrasi dalam sebuah peta jalan (*roadmap*) transformasi digital desa yang jelas, terukur, dan berjangka panjang. Setiap inisiatif berjalan sendiri-sendiri tanpa kerangka logis yang menghubungkan pelatihan, akses, pendampingan, dan evaluasi outcome.
- Keterbatasan pada Tahap Digitalisasi: Kebijakan saat ini masih sangat berfokus pada tahap digitalisasi (*digitizing*), yaitu mengonversi aktivitas analog ke digital (misalnya, dari jualan langsung ke jualan online). Kebijakan belum secara sistematis menyentuh aspek transformasi digital yang lebih mendalam, seperti analisis data pelanggan, integrasi rantai pasok digital, atau pengembangan model bisnis platform.

Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun langkah awal telah dilakukan dengan tepat, dibutuhkan evolusi kebijakan dari pendekatan yang bersifat *ad-hoc* dan reaktif menuju pendekatan yang lebih sistemik, terencana, dan berkelanjutan untuk mencapai transformasi yang mendalam dan inklusif.

## 4.2 Dampak Kebijakan terhadap Transformasi Bisnis Digital dan Ekonomi Desa

Implementasi serangkaian kebijakan pemerintah desa telah menghasilkan dampak yang nyata dan terukur, baik pada tingkat perilaku pelaku usaha maupun struktur ekonomi desa. Dampak-dampak ini dapat dianalisis secara lebih mendalam dengan menggunakan lensa tiga dimensi perubahan dalam kerangka transformasi digital menurut Vial (2019): perubahan dalam proses dan pengalaman, perubahan model bisnis, dan perubahan struktur organisasi dan ekosistem.

### 4.2.1 Perubahan dalam Proses, Pengalaman Pelanggan, dan Operasional

Kebijakan fasilitatif dan kapasitasif telah secara langsung mengubah cara pelaku usaha beroperasi dan berinteraksi dengan konsumen.

1. Transformasi Proses Pemasaran dan Transaksi: Sebelum intervensi, mayoritas UMKM di Desa Matarawa mengandalkan pemasaran dari mulut ke mulut dan penjualan di pasar fisik dengan jangkauan yang sangat terbatas. Pasca pelatihan dan tersedianya akses Wi-Fi, terjadi pergeseran signifikan. 70% dari 30 responden UMKM yang diwawancarai melaporkan kini aktif menggunakan WhatsApp Business dan Instagram sebagai saluran penjualan utama. Seperti diungkapkan oleh Bapak Adi (35), perajin keripik pisang, "*Dulu saya hanya titip ke warung dan kios. Sekarang, lebih dari separuh pesanan datang lewat Instagram. Prosesnya jadi lebih cepat; pembeli transfer, saya kirim pakai kurir, selesai.*" Perubahan ini merepresentasikan *digitalisasi* proses transaksi yang membuatnya lebih efisien, transparan, dan melampaui batas geografis desa.
2. Ekspansi Pasar dan Peningkatan Permintaan: Dampak paling konkret dari perubahan proses tersebut adalah perluasan pasar (*market expansion*). Produk-produk lokal khas desa, seperti kue *boko-boko*, keripik singkong balado, dan madu hutan, kini dapat dipesan oleh konsumen di Kota Raha (ibu kota kabupaten) bahkan di luar Sulawesi Tenggara. Data dari pengelola BUMDes menunjukkan peningkatan rata-rata 30-40% volume pesanan luar desa dalam satu tahun terakhir. Fenomena ini mengonfirmasi temuan Bharadwaj et al. (2021) bahwa teknologi digital menghilangkan batasan geografis dan membuka akses ke segmen konsumen baru yang sebelumnya tidak terjangkau.
3. Peningkatan Efisiensi dan Pengalaman Pelanggan: Proses pra-pemesanan, konfirmasi pembayaran, dan pelacakan pengiriman yang dilakukan melalui aplikasi percakapan digital telah mengurangi ketidakpastian (*uncertainty*). Pelanggan merasa lebih aman dan terlayani dengan baik. Di sisi produsen, pola produksi mulai bergeser dari *make-to-stock* menjadi sedikit lebih condong ke *make-to-order*, mengurangi risiko kerugian akibat produk tidak laku.

### 4.2.2 Perubahan dan Diversifikasi Model Bisnis

Kebijakan yang mendorong kolaborasi dan pembentukan komunitas telah memicu munculnya variasi model usaha baru.

1. Lahirnya Model *Micro-Entrepreneurship* dan *Side Hustle* Digital: Salah satu dampak sosial yang penting adalah munculnya aktivitas ekonomi rumah tangga berbasis online. Ibu-ibu PKK, misalnya, mengorganisir katering harian atau kue basah yang dipasarkan secara eksklusif melalui grup WhatsApp kompleks dan Facebook *group*. Model *micro-entrepreneurship* ini menciptakan tambahan pendapatan keluarga dengan modal dan risiko yang rendah, sekaligus memberdayakan kelompok yang sebelumnya kurang terlibat dalam ekonomi formal desa.
2. Pergeseran Menuju Model Berbasis Jaringan dan Platform: Pembentukan Kelompok Usaha Digital "Matarawa Digital" bukan sekadar perkumpulan, tetapi cikal bakal model bisnis kolaboratif. Kelompok ini mulai berfungsi sebagai platform mini di mana anggota saling mereferensikan pelanggan, membuat paket bundel produk (misalnya, keripik + sambal + sirup), dan membeli bahan baku secara kolektif untuk mendapatkan harga lebih baik. Ini menunjukkan awal peralihan dari model bisnis *stand-alone* tradisional menuju model yang memanfaatkan kekuatan jaringan dan platform, meski masih dalam skala sangat lokal (Kraus et al., 2022).

### 4.2.3 Perubahan dalam Struktur Ekosistem Ekonomi Desa

Kebijakan konektif dan fasilitatif telah mulai mengubah lanskap informasi dan relasi ekonomi di desa.

1. Pengurangan Asimetri Informasi dan Peningkatan Posisi Tawar: Sebelumnya, petani dan perajin sangat bergantung pada tengkulak atau pengepul untuk informasi harga dan distribusi. Dengan akses internet, mereka kini dapat secara mandiri membandingkan harga pasar, mencari pembeli langsung, atau mengikuti harga komoditas online. Seorang petani kakao, Bapak Rahman (50), menyatakan, "*Sekarang saya bisa cek harga kakao di Surabaya lewat HP. Jadi waktu ada pengepul nawar terlalu murah, saya bisa tahu dan nego.*" Perubahan ini secara perlahan mendorong terciptanya pasar yang lebih kompetitif dan adil.
2. Munculnya Kesenjangan Digital Tahap Kedua (*Second-Level Digital Divide*): Namun, transformasi ini tidak terjadi secara merata. Observasi dan wawancara mengungkap bahwa dampak positif paling terasa pada segmen usaha yang dijalankan oleh generasi muda (usia 20-40 tahun) dan yang produknya mudah didigitalkan (makanan olahan, kerajinan). Sektor pertanian primer (sayur, buah segar) dan usaha yang dijalankan oleh populasi yang lebih tua mengalami adopsi yang jauh lebih lambat. Temuan ini mengkonfirmasi teori *digital divide* tahap kedua, yaitu kesenjangan dalam kemampuan memanfaatkan teknologi secara efektif untuk mengakses peluang (Warner & Wäger, 2019). Kesenjangan ini menciptakan stratifikasi baru dalam ekonomi desa antara pelaku usaha yang "terhubung" (*connected*) dan yang "tertinggal" (*left-behind*).

### 4.2.4 Antara Digitalisasi dan Transformasi Digital

Berdasarkan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa dampak kebijakan pemerintah Desa Matarawa saat ini masih berada pada tahap digitalisasi yang sukses, namun belum sepenuhnya mencapai transformasi digital yang mendalam.

- Tahap Digitalisasi: Ditandai dengan pergantian alat dan proses dari analog ke digital. Semua dampak yang teridentifikasi—peralihan ke media sosial, transaksi online, ekspansi pasar—adalah buah dari digitalisasi. Ini adalah fondasi yang krusial dan telah memberikan manfaat ekonomi yang langsung terasa, terutama peningkatan volume penjualan.
- Menuju Transformasi Digital: Transformasi digital yang sesungguhnya memerlukan perubahan logika penciptaan nilai (*value creation*). Hal ini akan tercapai jika, misalnya, data dari interaksi online dianalisis untuk mengembangkan produk baru, jika platform "Matarawa Digital" berevolusi menjadi pasar digital (*e-marketplace*) yang mandiri dengan sistem reputasi dan pembayaran terintegrasi, atau jika rantai pasok dari petani ke konsumen dioptimalkan sepenuhnya dengan aplikasi. Saat ini, elemen-elemen tersebut belum terlihat.

Peningkatan permintaan dan penjualan adalah indikator kinerja (*output*) yang positif. Namun, penelitian ini mengidentifikasi perlunya kajian lebih lanjut tentang outcome yang lebih substantif: Apakah peningkatan penjualan telah diterjemahkan menjadi peningkatan pendapatan bersih yang signifikan setelah dikurangi biaya logistik dan pemasaran digital? Apakah model bisnis baru ini berkelanjutan tanpa pendampingan terus-menerus? Jawaban atas pertanyaan ini akan menentukan apakah digitalisasi ini akan berlanjut menjadi transformasi yang membawa kesejahteraan jangka panjang atau hanya menjadi euforia sementara. Dengan kata lain, kebijakan telah berhasil "menyalakan mesin", namun dibutuhkan strategi baru untuk "mengemudikannya" menuju destinasi yang berkelanjutan dan inklusif.

### 4.3 Analisis Faktor Penghambat dan Tantangan Keberlanjutan

Temuan penelitian mengungkap adanya kesenjangan (*gap*) yang signifikan antara tujuan mulia kebijakan transformasi digital dengan realitas implementasi di lapangan. Kesenjangan ini disebabkan oleh serangkaian faktor penghambat yang bersifat struktural dan saling berkaitan, yang jika tidak diatasi, akan mengancam keberlanjutan dan kedalaman transformasi yang telah dimulai.

#### 4.3.1 Keterbatasan Infrastruktur Digital yang Berkualitas dan Merata

Meski akses Wi-Fi gratis telah disediakan, kualitas layanan menjadi hambatan utama. Jaringan internet di lokasi hotspot sering kali tidak stabil, dengan kecepatan yang turun drastis pada jam sibuk. Lebih krusial lagi, zona cakupan terbatas hanya di pusat desa, sehingga warga di dusun-dusun terpencil tetap terjebak dalam *blank spot*. Seperti dikeluhkan oleh seorang pelaku usaha di Dusun Tangkada, "*Sinyal di sini masih naik-turun. Mau upload foto produk buat dijual saja susah, harus cari spot tertentu atau pergi ke balai desa.*" Kondisi ini merupakan manifestasi spesifik dari *digital divide* infrastrukural yang kronis di pedesaan Indonesia (Kurniawati et al., 2021). Dampaknya adalah terciptanya ketimpangan digital intra-desa, di mana hanya pelaku usaha yang tinggal dekat dengan pusat pemerintahan atau mampu membeli paket data pribadi yang dapat memanfaatkan peluang digital secara optimal. Hal ini berpotensi memarginalkan segmen masyarakat yang justru paling membutuhkan akses ekonomi baru.

#### 4.3.2 Rendahnya Literasi Digital yang Mendalam dan Strategis

Kebijakan pelatihan telah berhasil meningkatkan literasi digital dasar (*basic digital literacy*), namun belum menjangkau tahap literasi yang lebih mendalam (*advanced digital literacy*). Mayoritas pelaku UMKM yang diwawancarai hanya menguasai fungsi dasar: mengunggah foto, menulis deskripsi singkat, dan membalas chat. Pemahaman kritis tentang aspek strategis dan keamanan masih sangat minim:

- Analitik Pasar Digital: Hampir tidak ada pelaku usaha yang memahami cara membaca *insight* pada Instagram atau Facebook untuk mengetahui demografi pengikut, waktu terbaik memposting, atau performa konten.
- Keamanan Siber (*Cybersecurity*): Beberapa informan mengaku pernah menerima pesan penipuan atau link phishing, dan mereka tidak memiliki pengetahuan untuk mengidentifikasi atau menghindarinya.
- Manajemen Rantai Pasok Digital: Konsep seperti integrasi dengan layanan *dropshipping*, penggunaan aplikasi manajemen inventori sederhana, atau penghitungan biaya logistik yang efisien masih asing.

Kondisi ini menunjukkan bahwa intervensi pelatihan baru menyentuh aspek "*how to use*" (teknis operasional), tetapi belum mencapai "*how to leverage strategically*" untuk pertumbuhan bisnis yang kompetitif (Indrajit, 2019). Akibatnya, usaha mereka rentan stagnasi dan kesulitan bersaing dengan pelaku digital dari daerah lain yang lebih maju.

#### 4.3.3 Absennya Model Pendampingan Teknis dan Bisnis yang Berkelanjutan

Program pelatihan yang ada bersifat one-off event tanpa ada mekanisme *follow-up* atau pendampingan pasca-pelatihan. Setelah pelatihan selesai, peserta dilepas tanpa dukungan teknis untuk menyelesaikan masalah spesifik yang muncul saat praktik. Seorang peserta pelatihan digital marketing, Ibu Maya, mengungkapkan kendalanya: "*Saat pelatihan diajari bikin Instagram. Tapi pas di rumah, bingung sendiri waktu mau edit foto biar lebih bagus, atau bikin tulisan promosi yang menarik. Akhirnya malah males pakai.*" Fenomena ini sesuai dengan temuan Saragih & Tanjung (2022) bahwa adopsi teknologi memerlukan proses pendampingan berkelanjutan untuk membantu pengguna melalui tahap *adaptation-in-use*, yaitu menyesuaikan teknologi dengan konteks dan kebutuhan unik bisnis mereka. Tanpa *coaching* lanjutan, banyak pelaku usaha yang mengalami frustrasi dan akhirnya kembali ke metode konvensional.

#### 4.3.4 Kendala Finansial dan Keterbatasan Model Bisnis yang Skalabel

Modal menjadi penghambat paling nyata untuk memanfaatkan peluang digital secara maksimal. Kendala ini muncul dalam beberapa bentuk:

1. Modal Kerja untuk Peningkatan Kualitas: Untuk bersaing di pasar digital yang mengutamakan visual, diperlukan pengemasan yang menarik dan foto produk yang profesional. Namun, biaya untuk membeli kemasan bagus atau menyewa jasa fotografer dianggap sebagai pengeluaran besar yang sulit dijangkau.

2. Biaya untuk Pemasaran Berbayar (*Boosting/Ads*): Algoritma media sosial saat ini sangat membatasi jangkauan organik. Untuk menjangkau pasar yang lebih luas, iklan berbayar hampir menjadi suatu keharusan. Namun, 96% dari responden UMKM menyatakan tidak pernah mengalokasikan anggaran untuk iklan digital karena keterbatasan modal dan ketidaktahuan cara mengelolanya.
3. Ketergantungan pada Model Bisnis Konvensional: Sebagian besar usaha masih beroperasi dengan model *product-centric* tradisional, bukan *customer-centric* digital. Mereka memproduksi terlebih dahulu, lalu berusaha menjualnya. Mereka belum mampu memanfaatkan data dan interaksi online untuk mengembangkan produk baru berdasarkan permintaan pasar (*data-driven product development*), yang merupakan inti dari model bisnis digital yang skalabel (Bharadwaj et al., 2021).

#### 4.3.5 Hambatan yang Sistemik dan Saling Bergantung

Keempat faktor penghambat di atas tidak berdiri sendiri; mereka saling berhubungan dan memperkuat satu sama lain dalam sebuah siklus hambatan sistemik.

- Infrastruktur yang buruk membatasi akses dan pengalaman, yang pada gilirannya mengurangi motivasi untuk mendalami literasi digital.
- Literasi yang rendah menyebabkan pelaku usaha tidak dapat memanfaatkan teknologi secara optimal, sehingga hasil (*return*) yang didapat kecil. Hasil yang kecil ini memperkuat persepsi bahwa berinvestasi dalam pemasaran digital atau pengemasan adalah pemborosan, memperparah kendala finansial.
- Tanpa pendampingan, pelaku usaha yang menghadapi masalah akibat infrastruktur atau literasi tidak memiliki tempat bertanya, sehingga berpotensi menyerah dan menghentikan usaha digitalnya.

Temuan ini secara tegas memperkuat argumen Tambunan (2021) bahwa efektivitas kebijakan digital di tingkat desa tidak bisa hanya mengandalkan intervensi parsial. Kebijakan yang hanya fokus pada penyediaan infrastruktur (*hardware*) tanpa diiringi penguatan kapasitas (*software*) dan pendampingan berkelanjutan (*brainware*) akan menghasilkan dampak yang sub-optimal dan tidak berkelanjutan. Transformasi digital desa memerlukan pendekatan ekosistem yang terintegrasi, di mana kebijakan di satu area (misalnya, pelatihan) harus secara desain ditautkan dengan kebijakan di area lain (misalnya, akses pendanaan mikro atau penyediaan ruang kreasi bersama/*coworking space*). Tanpa pemahaman tentang interdependensi ini, upaya transformasi digital berisiko hanya menjadi program *hit-and-run* yang meninggalkan jejak, tetapi tidak membangun fondasi yang kokoh untuk pertumbuhan ekonomi digital desa yang inklusif dan berkelanjutan.

#### 4.4 Implikasi Teoritis dan Praktis

Berdasarkan temuan dan diskusi yang telah diuraikan, penelitian ini memberikan kontribusi baik pada ranah akademis maupun ranah kebijakan dan praktik pembangunan desa. Implikasi tersebut dijabarkan sebagai berikut.

##### 4.4.1 Implikasi Teoritis

Studi ini memberikan tiga kontribusi utama terhadap pengembangan teori, khususnya dalam konteks transformasi digital di pedesaan negara berkembang:

1. Pengayaan Model Peran Pemerintah Desa dalam Ekosistem Digital: Penelitian ini memperkuat dan mempertajam teori pemberdayaan dan tata kelola desa dengan secara empiris membuktikan bahwa peran pemerintah desa sebagai katalis transformasi digital hanya efektif ketika dijalankan secara simultan dalam tiga peran integral. Ketiganya—Fasilitator (penyedia infrastruktur), Kapasitor (pembangun kompetensi), dan Konektor (pembangun jaringan)—bekerja dalam sinergi yang tidak terpisahkan. Temuan bahwa kebijakan yang hanya menekankan satu atau dua peran menghasilkan dampak yang terfragmentasi dan tidak berkelanjutan, mendukung dan mengembangkan kerangka berpikir Mardikanto & Soebiato (2020) dan Dwiyanto et al. (2020) dengan konteks spesifik digital.

2. Konfirmasi Tahapan Bertingkat dalam Transformasi Digital Pedesaan: Studi ini memberikan bukti empiris yang mendukung teori Vial (2019) dan Warner & Wäger (2019) tentang proses bertahap transformasi digital. Temuan di Desa Matarawa menunjukkan bahwa tahap *digitalisasi* (mengganti proses analog dengan digital) merupakan *prerequisite* yang kritis dan tidak dapat dilewati sebelum menuju tahap *transformasi digital* yang lebih mendalam (perubahan logika nilai dan model bisnis). Penelitian ini mengisi celah (*gap*) dengan menunjukkan bagaimana tahapan ini termanifestasi dalam konteks sumber daya terbatas di pedesaan, di mana lompatan langsung ke transformasi mendalam tanpa fondasi digitalisasi yang kuat akan gagal.
3. Pemetaan Siklus Hambatan Sistemik: Analisis faktor penghambat dalam penelitian ini tidak hanya mendaftar kendala, tetapi juga mengungkap hubungan kausal dan timbal balik antar-hambatan (infrastruktur, literasi, pendampingan, dan modal). Hal ini berkontribusi pada teori *digital divide* dengan memperkenalkan perspektif siklus hambatan sistemik (*systemic constraint cycle*) di tingkat mikro (desa). Perspektif ini menegaskan bahwa intervensi kebijakan harus dirancang untuk memutus siklus ini pada beberapa titik sekaligus, bukan hanya menangani satu hambatan secara terisolasi, sehingga memperkuat argumen Tambunan (2021) tentang perlunya pendekatan terintegrasi.

#### 4.4.2 Implikasi Praktis dan Rekomendasi Kebijakan

Bagi Pemerintah Desa Matarawa dan pemangku kepentingan pembangunan desa pada umumnya, penelitian ini menghasilkan sejumlah rekomendasi kebijakan yang operasional dan berbasis bukti:

1. Menyusun Peta Jalan (*Roadmap*) Transformasi Digital Desa yang Terintegrasi: Pemerintah desa perlu mengkonsolidasikan berbagai inisiatif yang terpecah ke dalam satu dokumen kebijakan induk yang terintegrasi dengan RPJMDes. Roadmap ini harus jelas menyatakan visi, tahapan (dari digitalisasi hingga transformasi), indikator keluaran dan outcome yang terukur (misalnya, persentase UMKM yang menggunakan analitik dasar, peningkatan nilai transaksi online), serta tanggung jawab kelembagaan. Hal ini akan mengubah pendekatan dari *project-based* menjadi *strategy-driven*.
2. Menginisiasi Program "Kader Digital Desa" dan Pendampingan Berkelanjutan: Untuk mengatasi absennya pendampingan, disarankan membentuk dan melatih kader digital dari kalangan pemuda/pemudi desa yang melek teknologi. Kader ini diberikan pelatihan teknis dan pedagogis, lalu ditugaskan untuk memberikan pendampingan rutin (*coaching clinic*) di masing-masing dusun. Skema insentif non-material (seperti sertifikat, pengakuan, atau pelatihan lanjutan) dapat diterapkan untuk menjaga keberlanjutan program. Model ini sesuai dengan prinsip pemberdayaan berbasis komunitas dan mengatasi kendala keterbatasan tenaga ahli eksternal (Saragih & Tanjung, 2022).
3. Membangun Kemitraan Inklusif dengan Ekosistem Digital yang Lebih Luas: Pemerintah desa harus proaktif menjembatani kemitraan strategis yang bersifat *win-win solution*.
  - Dengan Platform E-commerce Lokal/Regional: Memfasilitasi on-boarding UMKM desa ke platform seperti "BeliDesa" atau marketplace lainnya dengan skema subsidi atau pendampingan kolektif.
  - Dengan Lembaga Keuangan: Menjadi fasilitator untuk menghubungkan UMKM dengan layanan modal digital (fintech P2P lending yang berizin, KUR digital) serta pelatihan keuangan digital.
  - Dengan Penyedia Logistik: Melakukan negosiasi untuk mendapatkan tarif khusus (*corporate rate*) dengan jasa pengiriman untuk para pelaku UMKM terdaftar, guna menekan biaya distribusi.
4. Menyelenggarakan Pelatihan Bertingkat dan Spesialisasi: Mengembangkan kurikulum pelatihan yang bertingkat:
  - Tingkat Dasar: Literasi digital dan pemasaran media sosial (sudah berjalan).

- Tingkat Menengah: Analitik sederhana, keamanan digital, fotografi produk dengan ponsel, manajemen keuangan digital mikro.
  - Tingkat Lanjut: Konten kreatif (video pendek/reels), strategi iklan berbayar dasar, dan pengelolaan marketplace. Sistem ini memastikan bahwa pelaku usaha dapat terus berkembang sesuai dengan kapasitas dan kebutuhan usahanya.
5. Mendorong Inovasi Model Bisnis Kolaboratif melalui BUMDes: BUMDes dapat difungsikan tidak hanya sebagai operator Wi-Fi, tetapi sebagai platform digital desa. BUMDes dapat mengembangkan model bisnis seperti:
- Layanan *Dropshipping* dan Konsolidasi Logistik untuk efisiensi pengiriman.
  - Branding dan Pemasaran Kolektif di bawah satu payung merek "Produk Unggulan Matarawa".
  - Penyediaan Layanan *Digital Hub* yang menyewakan peralatan (seperti ring light, printer label) dan ruang kerja bersama.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan analisis komprehensif terhadap implementasi kebijakan, dampak, dan faktor penghambat, penelitian ini menyimpulkan beberapa hal pokok mengenai efektivitas kebijakan Pemerintah Desa Matarawa dalam mendorong transformasi bisnis digital. Pertama, pemerintah desa telah menjalankan peran strategisnya sebagai fasilitator, kapasitor, dan konektor dengan mengimplementasikan serangkaian kebijakan yang relatif holistik. Kebijakan-kebijakan seperti penyediaan Wi-Fi desa, pelatihan literasi digital, pendampingan pengemasan, dan pembentukan kelompok usaha digital, telah berhasil menciptakan landasan awal (*foundation*) bagi transformasi digital. Hal ini membuktikan bahwa dalam kerangka otonomi desa, pemerintah lokal memiliki kapasitas dan agency untuk merancang intervensi yang kontekstual. Kedua, implementasi kebijakan tersebut telah menghasilkan dampak positif yang terukur, terutama pada tahap digitalisasi proses bisnis. Terjadi pergeseran signifikan dari pemasaran konvensional ke pemasaran digital, yang berdampak pada perluasan pasar (*market expansion*), peningkatan permintaan produk lokal, dan munculnya model *micro-entrepreneurship* baru. Namun, dampak ini belum merata dan masih terkonsentrasi pada segmen pelaku usaha yang lebih muda dan produk yang mudah didigitalisasi, sehingga berpotensi menciptakan kesenjangan digital baru di tingkat internal desa. Ketiga, pencapaian tersebut dibatasi oleh sejumlah faktor penghambat sistemik yang saling terkait, yaitu: (1) kualitas dan pemerataan infrastruktur digital yang belum optimal; (2) literasi digital yang masih bersifat dasar dan belum strategis; (3) absennya mekanisme pendampingan teknis dan bisnis yang berkelanjutan; serta (4) kendala finansial dan keterbatasan model bisnis yang skalabel. Hambatan-hambatan ini membentuk sebuah siklus yang jika tidak diputus, akan membatasi transformasi pada tahap digitalisasi semata dan mengancam keberlanjutannya. Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa kebijakan Pemerintah Desa Matarawa telah efektif dalam memicu dan memfasilitasi tahap awal (digitalisasi) transformasi bisnis digital, namun belum cukup efektif dalam mendorong transformasi yang lebih mendalam, inklusif, dan berkelanjutan. Keberhasilan kebijakan masih terbatas pada aspek *output* (peningkatan aktivitas digital), sementara outcome jangka panjang berupa peningkatan pendapatan bersih, perubahan model bisnis, dan penguatan ekosistem digital masih memerlukan pendekatan kebijakan yang lebih terintegrasi dan sistematis. Oleh karena itu, rekomendasi inti dari penelitian ini adalah perlunya pergeseran paradigma kebijakan dari yang bersifat proyek-proyek terpisah (*fragmented project-based*) menuju pendekatan ekosistem yang terpadu (*integrated ecosystem-based*). Langkah konkretnya adalah dengan menyusun Peta Jalan Transformasi Digital Desa, membangun sistem pendampingan berkelanjutan melalui Kader Digital Desa, serta menjalin kemitraan strategis yang inklusif dengan aktor ekosistem digital yang lebih luas. Hanya dengan pendekatan yang kolaboratif dan berkelanjutan ini, transformasi bisnis digital dapat benar-benar menjadi penggerak utama pembangunan ekonomi Desa Matarawa yang berdaulat, adil, dan kompetitif di era digital.

## Referensi

1. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2021). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
2. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
3. Denzin, N. K. (2017). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Routledge.

4. Dwiyanto, A., Rakhman, A., & Wijaya, A. F. (2020). Peran Pemerintah Desa dalam Transformasi Digital: Studi Kasus di Jawa Tengah. *Jurnal Kebijakan Publik*, 14(2), 123–135.
5. Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.
6. Indrajit, R. E. (2019). *E-Government: Konsep dan Aplikasi dalam Pembangunan Desa*. PT. RajaGrafindo Persada.
7. Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing Management* (16th ed., Global Edition). Pearson Education Limited.
8. Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital Transformation in Rural Enterprises: A Systematic Literature Review. *Journal of Small Business Management*, 60(5), 1041-1078. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1888386>
9. Kurniawati, M., Suryanto, S., & Hidayat, A. R. (2021). Digital Divide dan Tantangan Pengembangan UMKM Digital di Pedesaan Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 18(1), 45–60.
10. Mardikanto, T., & Soebiato, P. (2020). *Pemberdayaan Masyarakat dalam Perspektif Kebijakan Publik*. Alfabeta.
11. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
12. Nambisan, S. (2017). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
13. Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4th ed.). SAGE Publications.
14. Prasetyo, B., Santoso, D., & Indrawati, N. (2023). Model Keberhasilan Transformasi Digital Desa: Analisis Faktor Penentu dan Dampak Ekonomi. *Jurnal Manajemen Pembangunan Desa*, 5(1), 1–18.
15. Saragih, R., & Tanjung, F. (2022). Efektivitas Program Pendampingan Digital bagi Pelaku UMKM Desa. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat*, 10(2), 89–104.
16. Tambunan, T. (2021). *UMKM di Indonesia: Isu dan Kebijakan*. LP3ES.
17. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 7, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5495.
18. Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
19. Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
20. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2018). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.