

STRATEGI SITEM PEMASARAN DALAM MENGHADAPI SOCIETY 5.0 (STUDI KASUS: BUMDes SUMBER SEJAHTERA, DESA PUJON KIDUL, KABUPATEN MALANG)

MARKETING SYSTEM STRATEGY in FACING SOCIETY 5.0 (Case Study: BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul Village, Malang Regency)

Intan Mega^{1*}, Abdul Wahib Muhaimin², Destyana Pratiwi³
^{1*23}Jurusan Sosial Ekonomi, Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya

*Penulis korespondensi: intanmegamaharani20@gmail.com

ABSTRACT

Since the industrial revolution 4.0, digital marketing has developed and doesn't imply that the industrial sector is equipped to experience digital transformation. COVID-19's existence demonstrates that each industrial sector has a different level of digital maturity. The aim of the research is to formulate a strategy based on digital readiness that used a case study of the BUMDes Sumber Sejahtera. The research uses descriptive qualitative methods and marketing theory 5.0 as a new business model approach in strategy formulation. The results show that BUMDes Sumber Sejahtera is included in the organic category for digital marketing readiness. As a result, two areas of strategic action were developed to face the challenges of society 5.0: (1) increasing human resources capabilities and (2) increasing digital marketing capabilities.

Keywords: Digital Marketing, Marketing 5.0, Digital Readiness, Society 5.0

ABSTRAK

Sejak revolusi industri 4.0, pemasaran *digital* telah berkembang dan tidak berarti bahwa sektor industri siap untuk mengalami transformasi *digital*. Keberadaan COVID-19 menunjukkan bahwa setiap sektor industri memiliki tingkat kematangan *digital* yang berbeda-beda. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi berbasis kesiapan *digital* yang menggunakan studi kasus BUMDes Sumber Sejahtera. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dan teori *marketing* 5.0 sebagai pendekatan model bisnis baru dalam perumusan strategi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Sumber Sejahtera termasuk kedalam kategori organik untuk kesiapan *digital marketing*. Oleh karenanya, dirumuskan dua tindakan strategis untuk menghadapi tantangan *society* 5.0, yaitu : (1) peningkatan kemampuan sumber daya manusia dan (2) peningkatan kemampuan pemasaran *digital*.

Kata kunci: Pemasaran *Digital*, *Marketing* 5.0, *Digital Readiness*, *Society* 5.0

PENDAHULUAN

Mengingat sejumlah perkembangan dari teknologi baru, menjadikan transformasi *digital* sangat penting dibanyak sektor industri karena adanya perubahan perilaku konsumen yang berakibat pada meningkatnya persaingan *digital* (Verhoef & Tammo, 2019). Perubahan tersebut telah mendorong pengembangan konsep pemasaran yang mengarah pada *marketing* 5.0. Hal tersebut merupakan respon dari adanya gagasan *society* 5.0 sebagai keberlanjutan dari revolusi

industri 4.0. Mengusung tema yang lebih berkelanjutan yaitu, *technology in humanity, society* 5.0 berupaya menggabungkan antara teknologi dan manusia dengan tujuan untuk menciptakan masyarakat cerdas atau *super smart society* (Deguchi *et al.*, 2018). Gagasan tersebut berasal dari Jepang yang berlandaskan dari fenomena penggunaan internet yang semakin intensif (Kotler *et al.*, 2021; Hitachi *et al.*, 2018). *Marketing* 5.0 merespon perkembangan pembangunan tersebut melalui pengoptimalan teknologi yang sudah ada (*next tech*) untuk meningkatkan *customer experience* guna menciptakan strategi pemasaran *digital* yang berkelanjutan.

Akan tetapi, penggunaan internet yang semakin intensif didorong oleh pandemi COVID-19 menghasilkan banyak sektor usaha yang mengalami *collapse*. Adapun data dari World Bank menunjukkan bahwa sebesar 60% bisnis di dunia mengalami kebangkrutan (Ameh *et al.*, 2020). Sedangkan di Indonesia sendiri, berdasarkan hasil survei dari Kemnaker 2020 menunjukkan sebesar 88% perusahaan terdampak pandemi, pada umumnya dalam keadaan merugi, bahkan disebutkan 9 dari 10 perusahaan di Indonesia terdampak langsung pandemi COVID-19. Merujuk pada *marketing* 5.0 oleh Kotler *et al.*, (2021), salah satu penyebab keterpurukan usaha tersebut karena adanya kesenjangan teknologi pada masyarakat. Saat ini, terdapat lima generasi yang hidup bersamaan, generasi *baby boomer*, X, Y, Z, dan *generasi alpha* dengan tingkat pemahaman *digital* yang berbeda-beda. Adanya *gap* generasi tersebutlah, membuat situasi masyarakat terbagi antara generasi *digital* dengan generasi konvensional.

Berfokus pada BUMDes, pemerintah telah mencanangkan program digitalisasi BUMDes yang menjadi target jangka panjang untuk melakukan percepatan menuju BUMDes *digital*, dan sampai saat ini telah ada 28.000 BUMDes yang memasuki dunia *digital* (Pratiwi & Novianty, 2020). Akan tetapi. Faktanya saat peristiwa COVID-19 yang mengharuskan semua aktivitas dilakukan secara *online*, termasuk aktivitas bisnis, telah membuat 40.000 dari 51.000 BUMDes di Indonesia mengalami kematian usaha akibat COVID-19 (Pratiwi & Novianty, 2020). Fenomena tersebut memberikan gambaran bahwa, meskipun BUMDes telah menerapkan pemasaran *digital*, tidak ada jaminan bahwa BUMDes dapat bertahan di era *transformasi digital* saat ini.

Oleh sebab itu, melalui pendekatan *marketing* 5.0 penelitian ini bertujuan memberikan pandangan baru dalam pemasaran *digital* sebagai dasar pengembangan strategi dengan menekankan pada kesiapan *digital*. Hal tersebut dikarenakan analisa mengenai kesiapan BUMDes dalam menghadapi transformasi *digital* belum diperhitungkan secara signifikan di Indonesia, penelitian terdahulu berfokus pada pengembangan sistem pemasaran *digital* tanpa mempertimbangkan kesiapan dari BUMDes (misalnya: Wibowo, 2018; Srirejeki, 2018; Prabowo *et al.*, 2021; Widayanti dan Oktavia, 2021). Sedangkan, saat ini dunia bisnis tidak akan sama dari waktu ke waktu. Bisa diketahui bahwa sistem pemasaran mengalami perkembangan konsep seiring dengan perkembangan sosial masyarakat yang dipengaruhi oleh teknologi. Sehingga penting bagi masyarakat atau pelaku usaha khususnya untuk bisa minimal mengikuti arus teknologi agar tidak mengalami *culture shock* seperti saat pandemi COVID-19, serta sebagai langkah perbaikan usaha menuju *society* 5.0

METODE PENELITIAN

Subyek penelitian adalah BUMDes Sumber Sejahtera yang ditentukan secara *purposive sampling* dengan pertimbangan bahwa BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul mengalami fenomena yang sama dari dampak COVID-19, yaitu penurunan omset meskipun sudah melakukan digitalisasi pemasaran melalui penggunaan sosial media.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer diambil secara langsung oleh peneliti baik dari wawancara, observasi, maupun studi dokumentasi. Protokol wawancara dibagi menjadi dua bagian yaitu:

1. *Digital Readiness Assessment*

Alat pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini dikembangkan oleh Kotler *et al.*, (2021), yang terdiri dari 6 dimensi dan 18 pertanyaan mengenai: *customer experience*, *digital infrastructure*, *digital organization*, *digital customer base*, *digital customer journey*, dan *customer propensity to go digital*. Hasil evaluasi akan dikelompokkan menjadi 4 kategori: (1) *origin*, sektor industri dengan penggunaan teknologi pada tingkat dasar diikuti oleh pelanggan yang belum siap untuk mengikuti digitalisasi, (2) *onward*, sektor industri telah melakukan investasi dalam teknologi, akan tetapi mengalami kesulitan untuk mengajak pelanggan turut dalam kegiatan *digital*, (3) *organic*, dalam hal ini pelanggan telah siap untuk melakukan digitalisasi akan tetapi perusahaan belum siap, (4) *omni*, perusahaan dan pelanggan telah siap melakukan digitalisasi.

2. *Emphaty map*

Emphaty map merupakan alat bantu visual yang dikembangkan oleh perusahaan pemikiran visual XPLANE. *Emphaty map* merupakan alat yang digunakan untuk mengembangkan pemahaman dalam membantu meningkatkan pengalaman pelanggan, merancang lingkungan kerja maupun merancang bisnis model (Gray, 2017). *Emphaty map* terdiri dari tujuh kotak pertanyaan yang memungkinkan untuk lebih memahami apa yang sebenarnya diinginkan subyek dari sasaran *emphaty map*. Oleh karena itu, dalam penelitian ini *emphaty map* digunakan untuk membantu merumuskan model strategi pemasaran untuk BUMDes.

Data primer didapatkan dari hasil wawancara dengan Direktur Utama BUMDes Sumber Sejahtera, Direktur sebagai informan kunci, Direkur Administrasi BUMDes Sumber Sejahtera, Ketua Unit Cafe Sawah, dan Ketua Unit Wisata Desa BUMDes Sumber Sejahtera sebagai informan utama, serta digunakan kuisioner dengan sifat tertutup untuk mengklasifikasikan individual dalam bentuk kategori guna memperoleh informasi pendukung dari seluruh karyawan BUMDes Sumber Sejahtera. Sedangkan data sekunder didapat tidak secara langsung, melalui berbagai macam dokumen yang telah dipublikasikan

Teknik analisis data dilakukan dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Peneliti juga melakukan pengujian keabsahan data dengan menggunakan triangulasi sumber dan *member checking*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pertama, penting untuk digarisbawahi bahwa tidak semua hasil dari evaluasi akan diberikan dalam makalah ini. Fokusnya adalah melaporkan evaluasi BUMDes secara keseluruhan, diikuti oleh beberapa hasil terkait dengan strategi dan organisasi, layanan berbasis data, dan karyawan.

Tingkat Kesiapan Pemasaran *Digital* BUMDes

Kesiapan dalam penelitian ini menyoroti terkait (i) kesiapan sebagai keadaan yang dicapai sebelum dimulainya kegiatan tertentu dalam kaitannya dengan kesiapan psikologis, perilaku, dan struktural organisasi (Helfrich *et al.*, 2011) dan (ii) kesiapan yang dapat diamati dari berbagai tingkatan dan kemudian dianalisis pada tingkat individu, tim, departemen, atau organisasi (Molla *et al.*, 2019). Dengan demikian, studi ini mendefinisikan kesiapan organisasi sebagai penilaian organisasi tentang kesiapannya untuk produksi atau adopsi terkait teknologi

digital untuk inovasi pemasaran. Setiap perusahaan, bahkan disektor industri yang sama memiliki kesiapan yang berbeda dan karena itu menentukan perusahaan dalam kuadran yang berbeda dari kompetitornya. Berikut merupakan tabel ringkasan hasil dari *digital readiness assessment* pada BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul:

Tabel 1. *Digital Readiness Assesment*

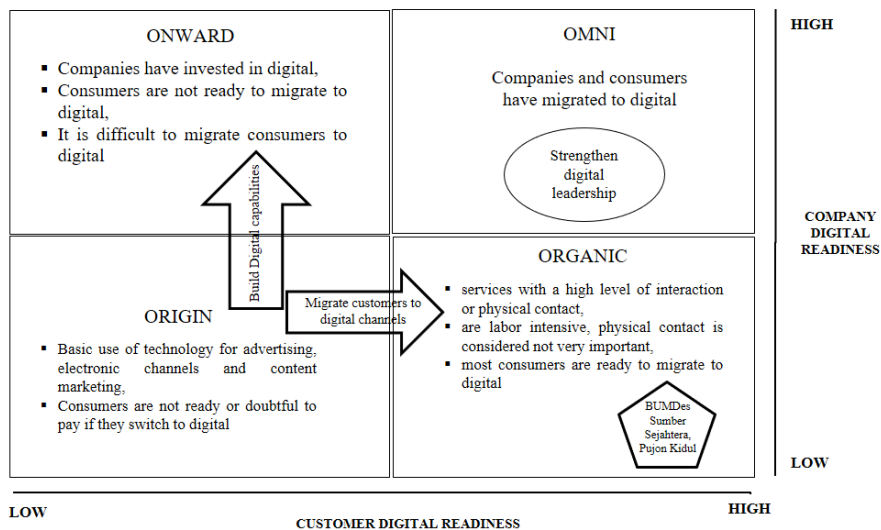
No	COMPANY DIGITAL READINESS	Keterangan
A	<i>Digital customer experience</i> 1. Perusahaan dapat terlibat dengan pelanggan secara <i>digital</i> diseluruh sistem pemasaran 2. Semua pelayanan (titik kontak) dengan pelanggan dapat dialihkan <i>digital</i> 3. Perusahaan dapat menciptakan nilai tambah untuk sumber pendapatan baru melalui <i>digital</i>	1. Keterlibatan BUMDes dalam <i>digital</i> meliputi penggunaan sosial media dan aplikasi <i>chat</i> . 2. Akses informasi, pelayanan tiket, dan layanan transaksi dapat dialihkan ke <i>digital</i> , akan tetapi belum dilakukan. 3. BUMDes memanfaatkan <i>platform e-commerce</i> sebagai sumber pendapatan baru <i>digital</i> .
B	<i>Digital infrastructure</i> 1. Tersedia teknologi untuk menangkap, menyimpan, mengelola, menganalisa secara <i>real time</i> dan dalam skala besar (adanya aplikasi pengelola data atau informasi) 2. Proses bisnis di- <i>digital</i> -kan dan direkayasa ulang agar sesuai dengan model bisnis baru (rencana bisnis berbasis <i>digital</i>) 3. Digitalisasi aset fisik seperti, gedung, peralatan dengan IoT	1. BUMDes memiliki aplikasi yang digunakan untuk memantau jumlah pengunjung. 2. BUMDes belum memiliki strategi untuk bergerak kearah <i>digital</i> , saat ini fokus utama BUMDes adalah pengembangan SDM agar mampu mengoptimalkan teknologi. 3. Aset <i>digital</i> yang dimiliki BUMDes adalah komputer, printer, aplikasi pemantau pengunjung.
C	<i>Digital organization</i> 1. Sebagian besar karyawan diberdayakan dengan <i>digital</i> dan virtual 2. Membangun talenta <i>digital</i> sebagai fokus utama (divisi khusus <i>digital</i> : merencanakan, mengelola, dan mengembangkan aset serta kebutuhan <i>digital</i>) 3. Budaya <i>digital</i> yang kuat, memungkinkan keselarasan antara manajer bisnis dan talenta <i>digital</i> (adanya visi misi yang sama dalam pengembangan bisnis melalui <i>digitalisasi</i>)	1. Teknologi dimanfaatkan dalam kegiatan dasar seperti administrasi dan rekapitulasi keuangan sederhana 2. Belum terdapat tim khusus yang berfokus pada pemasaran <i>digital</i> atau pembuatan konten pemasaran untuk media sosial. 3. Visi misi BUMDes berfokus pada pengoptimalan desa dan peningkatan PADes belum terdapat visi misi khusus kearah digitalisasi 4. Kegiatan yang dilakukan karyawan berbasis <i>offline</i> dikarenakan semua karyawan atau pengurus BUMDes adalah warga setempat.
D	<i>Digital customer base</i> 1. Mayoritas pelanggan dari generasi Y dan Z	1. Pelanggan didominasi usia 20-50 tahun

<ol style="list-style-type: none"> 2. Sebagian besar pelanggan telah terlibat transaksi <i>digital</i> (berdasarkan layanan yang diberikan perusahaan) 3. Saat melakukan komunikasi atau menggunakan produk dan layanan harus interaksi <i>digital</i> (jenis komunikasi yang sering dilakukan pelanggan) 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Transaksi dilakukan secara tradisional 3. Interaksi yang dilakukan pelanggan menggunakan media sosial maupun <i>contact person</i>.
<p>E <i>Digital customer journey</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sebagian atau seluruh proses belanja dilakukan secara <i>online</i> (minim kontak fisik, semua layanan bisa diperoleh melalui <i>online</i>) 2. Kontak fisik yang dianggap “melelahkan” oleh pelanggan dapat diganti atau dialihkan menjadi <i>digital</i> (inovasi digitalisasi untuk memudahkan pelanggan) 3. Banyak informasi yang bisa diakses di internet terkait perusahaan untuk memberikan pertimbangan dalam mengambil keputusan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Layanan yang diterima oleh pelanggan sebagian besar dilakukan secara <i>offline</i>. 2. Kontak fisik yang menjadi keluhan pelanggan terkait transaksi yang tradisional serta antrian dalam pemesanan yang dapat dilaihkan ke <i>digital</i>. 3. Informasi yang disediakan oleh pihak BUMDes sendiri dapat diperoleh melalui sosial media (<i>Instagram, twitter dan facebook</i>) 4. Informasi mengenai BUMDes Pujon telah banyak direkam oleh beberapa media cetak <i>online</i>.
<p>F <i>Customer propensity to go digital</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelanggan memiliki anggapan bahwa tidak diperlukan adanya kontak fisik (tanggapan pelanggan terkait lebih menyukai layanan <i>online</i> daripada <i>offline</i>) 2. Pelanggan menganggap bahwa produk atau layanan yang diberikan tidak memberatkan atau rumit (tanggapan pelanggan terkait pelayanan yang telah diberikan) 3. Memiliki lebih banyak insentif untuk beralih ke <i>digital</i>. (Perusahaan mampu memberikan insentif dari layanan <i>digital</i>) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelanggan memilih café sawah serta wisata edukasi sebagai produk dan layanan favorit 2. Keluhan terkait kemudahan transaksi, antrian, dan <i>crowded</i>. 3. Suasana alam dan pedesaan menjadi keunggulan bagi BUMDes. 4. BUMDes mengunggulkan layanan cafe sawah sebagai pemberi insentif terbesar bagi pelanggan.

Sumber: Data primer diolah (2021)

Berdasarkan hasil olah data tersebut, BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul berada dalam kategori *organic*. Ditunjukkan oleh proses pelayanan fisik yang dominan, sedangkan pelanggan telah siap melakukan *digital*, yaitu adanya dominasi pelanggan generasi X, Y, dan Z. Sedangkan dari segi aset *digital*, belum banyak melakukan investasi dan didominasi oleh kegiatan tradisional serta bergantung pada SDM lokal. Berbeda dengan kategori *origin* yang didominasi oleh pelanggan konvensional dan kegiatan usaha yang sulit untuk disubstitusikan ke arah *digital*.

Sedangkan, kategori *onward*, perusahaan telah banyak melakukan investasi pada aset *digital* akan tetapi pelanggan sulit untuk diajak beralih. Serta, BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul belum termasuk dalam kategori *omni*, dimana pada perusahaan kategori *omni* telah siap secara alami dalam menghadapi kebijakan *social distancing* dan *stay-at-home* melalui penggunaan teknologi tinggi (Kotler *et al.*, 2021). Dikarenakan, kategori *omni* mencakup semua usaha baru dan transformasi bisnis yang ada yang mendorong nilai ekonomi dan/atau sosial dengan menciptakan dan menggunakan teknologi *digital* baru yang dicirikan oleh pemanfaatan teknologi *digital* dengan intensitas tinggi (diantaranya mencakup: *big data*, seluler, dan *cloud*) untuk meningkatkan operasi bisnis, menemukan model bisnis baru, mempertajam kecerdasan bisnis, dan terlibat dengan pelanggan serta mampu menciptakan lapangan kerja dan peluang pertumbuhan di masa depan (European Commision, 2018). Perusahaan-perusahaan dikategori *organic* akan kurang siap dalam menghadapi krisis *disruptive* teknologi, terutama karena proses bisnis mereka masih mencakup interaksi fisik yang signifikan (Kotler *et al.*, 2021).



Gambar 1. *Digital Level Readiness* BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul (Data primer diolah, 2021)

Perumusan Strategi Pemasaran

Dilakukan analisa terkait masalah dan kebutuhan BUMDes menggunakan *emphaty map*. *Emphaty map* membantu dalam mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang lingkungan, perilaku, perhatian, dan aspirasi (Pakpahan *et al.*, 2017). Ringkasan dari *emphaty map* BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul akan disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2. *Emphaty Map* BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul

Pertanyaan	Keterangan
Who?	
- Siapa yang menjadi subyek peta empati	BUMDes Sumber Sejahtera, Desa Pujon Kidul
What the NEED to do?	
- Tujuan yang perlu subyek lakukan	Peningkatan kapabilitas <i>digital</i> menuju <i>marketing</i> 5.0
What do they SEE?	
	1. BPD, Komisariss, Pengawas, Pendamping BUMDES, dan masyarakat desa setempat

<ul style="list-style-type: none"> - Siapa yang terlibat dalam pengembangan dan keberlanjutan BUMDes? - Bagaimana persaingan BUMDes dengan sektor usaha lainnya? - Apa yang BUMDes lihat tentang kondisi BUMDes saat ini - Siapa pelanggan utama dari BUMDes? - Apa masalah yang dihadapi dalam pemasaran? 	<ol style="list-style-type: none"> 2. BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul memiliki 10 unit usaha dan menjadi salah satu BUMDes berprestasi di Indonesia dengan PADes terbesar. 3. BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul memiliki permasalahan terkait pemasaran <i>digital</i>: kurangnya kemampuan SDM dalam memahami pemasaran <i>digital</i>. 4. Masalah pemasaran: pembuatan <i>content marketing</i>.
<p>What do they SAY?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apa saja yang menjadi kendala dalam pengembangan BUMDes? - Bagaimana BUMDes melihat adanya <i>transformasi digital</i> yang pesat? - Bagaimana budaya <i>digital</i> di BUMDes? - Apa yang menjadi <i>concern</i> dalam diskusi BUMDes? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terbatasnya sumber daya profesional di unit-unit pengelola dibawah BUMDes. 2. BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul menyadari pentingnya digitalisasi akan tetapi SDM belum siap jika dialihkan ke <i>digital</i>. 3. BUMDes lebih sering melakukan kegiatan secara <i>offline</i> meskipun saat pandemi dikarenakan karyawan BUMDes merupakan warga setempat. 4. Diskusi internal BUMDes Sejahtera berfokus pada pengembangan SDM. Serta peningkatan daya saing produk UMKM lokal.
<p>What do they DO?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apa yang BUMDes lakukan dalam menghadapi digitalisasi? - Apa yang BUMDes untuk kedepannya dalam pemasaran? - Bagaimana BUMDes menjalankan prinsip tata kelola BUMDes? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan kemampuan SDM dalam hal teknologi terutama pemasaran <i>digital</i> melalui kegiatan pelatihan. 2. Melakukan kerjasama dengan instansi pendidikan untuk mendaftar pada aplikasi <i>e-commerce</i> untuk Unit Oleh-oleh 3. Pembagian kerja melalui pembentukan pembagian unit kerja. 4. Melakukan musyawarah desa dalam pertimbangan strategi pengembangan BUMDes
<p>What do they HEAR? (Menjelaskan bagaimana lingkungan memengaruhi subyek)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bagaimana <i>digital</i> mempengaruhi BUMDes? - Bagaimana BUMDes mengikuti perkembangan <i>digital</i>? - Saluran media apa yang paling berpengaruh? - Bagaimana pemerintah mempengaruhi BUMDes? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempercepat pekerjaan karena banyak sistem aplikasi yang mempermudah dalam adminitrasi 2. Memanfaatkan sosial media seperti, <i>facebook</i>, <i>twitter</i>, dan <i>instagram</i> sebagai saluran untuk pemasaran. 3. Instagram dan <i>google maps</i> paling banyak dikunjungi oleh pelanggan untuk mengakses informasi terkait BUMDes 4. Melalui regulasi dalam menjalankan usaha serta program pemerintah yang terkait dengan pengembangna usaha untuk meningkatkan kapasitas SDM maupun organisasi.
<p>What do they THINK and FEEL?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesiapan SDM BUMDes dalam pengoptimalan teknologi.

<p>(Apa yang benar benar dipikirkan dan dirasakan subyek)</p> <p>PAIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apa resiko terbesar ketika beralih menjadi <i>digital</i>? - Apa yang ingin dicapai kedepannya? - Bagaimana cara BUMDes mengukur kesuksesan? <p>GAIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apa keunggulan dari BUMDes? - Apa saja yang sudah dicapai oleh BUMDes? 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Memperbesar omzet, guna meningkatkan PADes, meningkatkan taraf hidup masyarakat lokal melalui pendidikan, serta menciptakan kampung UMKM 3. Kontribusi terhadap PADes meningkat, produk dan jasa dapat diakui secara nasional. 4. Keindahan alam lokal yang mendukung pengembangan BUMDes dan partisipasi masyarakat 5. Memili 10 unit usaha bidang jasa, wisata, dan pertanian 6. Memperhatikan pendidikan masyarakat lokal terutama pemuda desa melalui pengadaan program beasiswa. 7. Meningkatkan ekonomi desa, mengelola potensi desa sesuai kebutuhan masyarakat.
--	---

Sumber: Data primer diolah (2021)

Berdasarkan hasil analisa diatas, dapat diketahui bahwa tantangan BUMDes Sumber Sejahtera Pujon Kidul dalam pemasaran *digital* terbagi kedalam dua kategori yaitu: (1) peningkatan kapabilitas organisasi, kaitannya dengan pengembangan kemampuan SDM untuk memanfaatkan teknologi *digital* sehingga mampu memberikan inovasi dalam pemasaran *digital* dan (2) peningkatan kapabilitas dalam pemasaran *digital*, terutama mengenai pemberian layanan maupun produk yang bisa berkelanjutan serta cara melakukan promosi di era *digital*.

A. Peningkatan Kapabilitas Organisasi

1. Budaya Organisasi dan Keterampilan

Pemasaran *digital* tidak hanya meliputi teknologi tetapi juga tentang cara kerja dan peran baru karyawan dalam industri (Machado *et al.*, 2019). Peneliti melakukan wawancara secara mendalam dengan pengurus BUMDes Sumber Sejahtera yang menyebutkan bahwa kelemahan BUMDes saat ini, terkait dengan pemasaran yaitu, akibat kapasitas SDM yang tergolong rendah dalam pengoptimalan teknologi *digital*, terutama sosial media sebagai alat pemasaran BUMDes Sumber Sejahtera. Sehingga, secara strategis, untuk meningkatkan kapasitas SDM dalam pengoptimalan pemasaran *digital*, penting menyoroti terkait investasi di bidang tindakan yaitu: (1) pendidikan *digital* dan (2) budaya *digital*

a. Pendidikan *Digital*

Menurut hasil analisa dapat disarankan dua tindakan strategis untuk diadopsi di bidang pendidikan *digital*. Terkait pentingnya mempromosikan jalur pembelajaran *digital* yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan *digital*. BUMDes Sumber Sejahtera dapat mengatasi permasalahan tersebut dengan berinvestasi dalam *e-learning* melalui *platform* pendidikan *digital* guna mendidik SDM dalam pembiasaan penggunaan media *digital*. Pelatihan atau kursus secara *e-learning* dapat menjamin lebih banyak waktu untuk interaksi mentor-karyawan dan menggabungkan metode *digital* dan *offline*. Sehingga, batas-batas fisik kegiatan pelatihan tersebut sangat fleksibel, menciptakan kesempatan belajar yang jauh lebih interaktif.

b. Budaya *Digital*

Budaya *digital* perlu mendorong pengembangan lingkungan kerja kolaboratif, kreativitas dan inovasi, tantangan dan inisiatif dan perbaikan permanen melalui strategi *digital* bersama (Kane *et al.*, 2015). Karyawan harus diberdayakan dengan alat *digital* untuk bekerja dari jarak jauh dan berkolaborasi dengan orang lain secara virtual. Perubahan kerja tersebut akan memaksa karyawan untuk mempraktikkan pembelajaran yang mereka dapatkan.

2. Ekosistem

Studi ini mengungkapkan perlunya bertindak dalam pilar ekosistem dengan berinvestasi di dua bidang tindakan strategis: (1) komitmen pembangunan pemasaran *digital* dan (2) kemitraan (3) kualitas hidup

a. Komitmen

Menurut model pendekatan (Volberda *et al.*, 2021) jenis transformasi *digital* yang dapat diterapkan di BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul adalah transformasi *digital* terarah. Hal tersebut dikarenakan, berdasarkan hasil analisa kondisi BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul, dicirikan oleh kepemimpinan transaksional, budaya yang kurang inovatif, fokus pada penyerapan pengetahuan internal, dan lingkungan eksternal yang kompetitif. Perubahan dapat didorong oleh Direktur Utama BUMDes, dan melalui serangkaian perubahan kecil dan bertahap melalui: (1) penetapan rencana perbaikan jangka pendek hingga panjang (2) melakukan perubahan budaya kerja dengan memaksa karyawan untuk aktif menggunakan *software* dasar (seperti: *microsofr word, excel, pdf*) (3) pembentukan tim atau divisi khusus pemasaran *digital* (4) fleksibel dan cepat beradaptasi. Hal tersebut berkaitan dengan pentingnya untuk menciptakan dan mendorong gagasan baru (budaya berpikiran terbuka) dalam penerapan bisnis model. CEO Microsoft Satya Nadella (De Smet *et al.*, 2021) menggambarkan ini sebagai pergeseran pola pikir kolektif dari “tahu semuanya” menjadi “pelajari semuanya” guna memfasilitasi model bisnis *digital* baru.

“I have a new hypothesis, let’s go test it, see if it’s valid, ask how quickly can we validate it. And if it’s not valid, move on to the next one.”

Di sini, model bisnis dilihat secara kognitif, sebagai instrumen mediasi penyelidikan yang mencerminkan dan mengarahkan pemikiran perusahaan (Baden-Fuller dan Morgan, 2010), sehingga mengubahnya sering kali merupakan langkah penting pertama.

b. Kemitraan

Narasumber memiliki permasalahan terkait rendahnya daya saing produk serta memiliki rencana jangka panjang dalam menciptakan ekosistem bisnis melalui pemberdayaan masyarakat, untuk membangun “kampung UMKM”. Menanggapi pernyataan tersebut, BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul disarankan untuk menekankan perlunya pemanfaatan *start-up* sebagai sumber ide model bisnis *digital* dan mendorong kerjasama mereka dengan *talent* maupun inkubator dan investor sebagai basis inovasi *digital*. Selain itu, tindakan strategis yang disarankan bagi BUMDes Sumber Sejahtera dalam mendukung pengembangan bisnis *digital* yaitu dengan memanfaatkan *crowdfunding*, sebagai investor dalam pengumpulan dana untuk memulai usaha maupun *project* sosialnya.

c. Kualitas Hidup

Bidang tindakan strategis ketiga dalam pilar ekosistem adalah peningkatan kualitas hidup yang sangat penting untuk pengembangan inovasi usaha daerah (Brunetti *et al.*, 2020). Dikarenakan BUMDes merupakan usaha yang didirikan dan diolah bersama antara pemerintah daerah dan masyarakat desa. Tindakan strategis yang disarankan bagi

BUMDes untuk mengarahkan warga kedalam transformasi *digital* yaitu dengan mempromosikan solusi *digital*. Mengadakan forum komunikasi bersama masyarakat untuk melakukan pelatihan bersama dalam membantu masyarakat untuk mengenal teknologi *digital* yang bertujuan untuk meratakan akses warga yang belum mengenal teknologi *digital*. Kegiatan tersebut dapat didukung dengan kemitraan yang dijalin oleh BUMDes Sumber Sejahtera dengan instansi terkait untuk membantu mengenalkan solusi *digital* dalam masyarakat.

B. Peningkatan Kapabilitas Pemasaran *Digital*

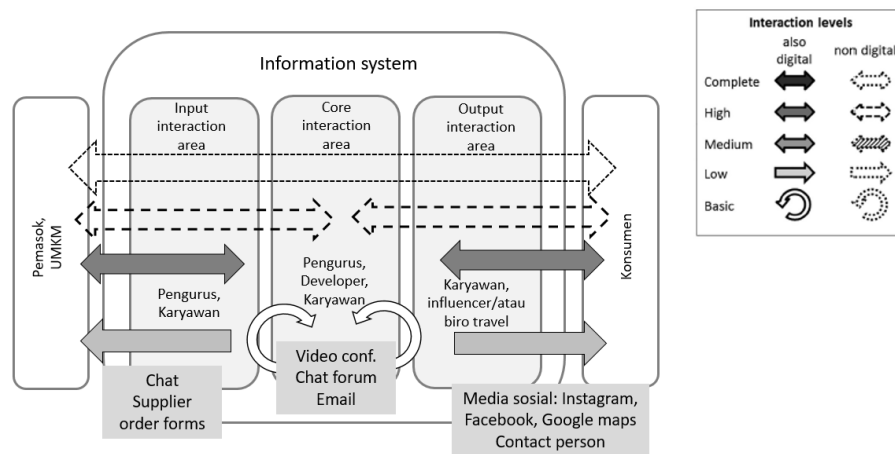
1. Infsratruktur dan Teknologi

a. Informasi

Disarankan untuk memanfaatkan *big data* dari sosial media untuk mensegmentasi pasar sasaran dan menyesuaikan produk maupun layanan melalui pemanfaatan data dalam jumlah besar, serta untuk mengoptimalkan perkiraan penjualan

b. Interaksi

Faktanya, sebagian besar komunikasi dan interaksi pada BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul pada dasarnya *nondigital*. Akibatnya, tingkat interaksi yang didukung secara *digital* tidak pernah naik di atas "*medium level*". Menggunakan model pendekatan (Kim *et al.*, 2011), digambarkan model interaksi yang ada pada BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul, yaitu:



Gambar 2. Interaksi digital dan non-digital pada BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul (Data primer diolah, 2022)

Tingkat interaksi dari model yang disajikan merupakan penanda yang memungkinkan pengelolaan memahami pengalaman sebelumnya dan/atau memilih solusi *e-business* yang sesuai untuk organisasi dan tujuannya. Alih-alih model yang didasarkan pada urutan linier tahapan teknologi, dalam penelitian ini diusulkan model dimana pengurus BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul dan pemangku kepentingan dapat memilih untuk mengarahkan pada tingkat interaksi tertentu, yang selaras dengan keterampilan relasional *digital* dan *nondigital* BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul saat ini

c. Memperkuat Kepemimpinan *Digital*

Menurut Guenzi dan Habel (2020), transformasi *digital* mengacu pada proses penggunaan teknologi *digital* untuk menciptakan atau memodifikasi yang sudah ada, terkait proses bisnis, budaya, dan pengalaman pelanggan untuk memenuhi kebutuhan bisnis dan pasar yang berubah. Berdasarkan hasil studi kasus ini, terdapat saran tindakan

bagi BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul dalam membangun aset *digital* untuk meningkatkan *customer experience*, yaitu:

1) NLP (*Natural Language Process*)

Aplikasi NLP yang paling luas adalah *chatbots*. *Chatbots* digunakan tidak hanya untuk melayani tetapi juga untuk penjualan. Teknologi *chatbot* menjadi antarmuka yang inovatif, di mana perusahaan dapat lebih efisien berinteraksi dengan pelanggan dalam proses B2B dan B2C (Borges *et al.*, 2020; Cao *et al.*, 2021; Lalicic & Weismayer, 2021).

2) Penggunaan *e-payment* dalam transaksi untuk menghindarkan pelanggan dari antrian pembayaran, alih-alih menyedikan ATM.

3) Pemanfaatan aplikasi tautan *link* untuk memberikan layanan yang lebih efisien, BUMDes dapat memanfaatkan aplikasi berupa *lintree* yang mudah digunakan. Aplikasi tersebut membantu BUMDes untuk menautkan *link* aplikasi yang dimiliki agar lebih mudah diakses oleh pelanggan seperti: *link e-commerce*, *whatsapp business*, dan *facebook*. Sehingga pelanggan cukup mengakses satu *link* untuk mendapatkan semua kebutuhan mereka.

4) Penggunaan *google form* untuk mendata pengunjung yang datang. Sesuai dengan pernyataan dari Direktur Utama BUMDes Sumber Sejahtera, yaitu:

“Untuk aplikasi yang digunakan memantau pengunjung kami memasukkan datanya masih manual, jadi dibagian loket terdapat karyawan yang bertugas untuk mendata pengunjung kemudian baru dimasukkan kelaporan aplikasi agar terekap”.
(Ibadur Rohman, 12 Januari 2022).

Berdasarkan pernyataan tersebut kinerja BUMDes tergolong tidak efisien dikarenakan dapat menyebabkan antrian panjang. Oleh karenanya, disarankan bagi BUMDes untuk memanfaatkan aplikasi *google form* untuk mendata pengunjung.

2. *Human and Machine*

BUMDes Sumber Sejahtera dalam memasarkan produk atau layanan yang dimiliki menggunakan sosial media *instagram*, *facebook* serta *google maps*. Akan tetapi BUMDes Sumber Sejahtera mengalami kesulitan dalam pembuatan konten, yaitu terkait ide konten yang harus dikembangkan. Oleh karena itu, secara strategis, berdasarkan hasil wawancara, penting menyoroti terkait investasi di empat bidang tindakan yaitu: (1) *building predictive marketing*, (2) *martech*, (3) *augmented marketing*, dan (4) *agility marketing*.

a. *Building Predictive Marketing*

Prediksi dapat dimulai sejak awal ide pengembangan produk. Memiliki desain dan prototipe produk yang memiliki peluang sukses lebih tinggi dalam uji pasar dan peluncuran aktual akan menghemat sebagian besar biaya pengembangan pemasar. Selain itu, informasi eksternal tentang apa yang sedang tren dan apa yang akan beresonansi dengan calon pembeli juga memungkinkan pemasar untuk proaktif dan memanfaatkan tren lebih awal dari pesaing mereka. Dalam hal ini, BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul bisa memanfaatkan *google trends* untuk mengamati pergerakan *trend* yang ada di pasar. Pengoperasian dan pembacaan data *google trend* mudah untuk diterapkan oleh BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul dilihat dari kemampuan literasi *digital* yang dimiliki.

b. *Marketing Technology*

Terdapat beberapa penggunaan *martech* yang beserta pengoptimalannya yang dapat diterapkan pada pemasaran BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul:

1. Penggunaan teknologi penting dalam periklanan salah satunya yang bisa diterapkan oleh BUMDes Sumber Sejahtera Pujon Kidul, adalah untuk pembelian iklan terprogram. Hal tersebut dikarenakan BUMDes Sumber Sejahtera Pujon Kidul telah memiliki beberapa *platform* yang menyediakan layanan iklan terprogram. Beberapa *platform* yang menyediakan layanan iklan terprogram: *Google Ads, Facebook Ads, Instagram Ads*, dll. *Platform* tersebut juga telah menyediakan layanan untuk membantu pengguna dalam mengoptimalkan iklan yang ditayangkan melalui *database* terkait kelompok akun yang mengakses. Sehingga perusahaan dapat memanfaatkan data pribadi tersebut dalam menentukan segmen pasar (pangsa iklan) yang tepat.
2. *Digital content marketing*, yaitu menyampaikan pesan yang tepat kepada pelanggan yang tepat dengan memahami kebutuhan pelanggan (Gregoriades *et al.*, 2021).

Dengan demikian, berdasarkan hasil analisa, pelanggan BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul didominasi oleh generasi X, Y, dan generasi Z yang secara ringkas dapat diketahui karakteristiknya guna membantu dalam mengetahui kebutuhan informasi untuk kecocokan *digital content marketing*, yaitu:

Tabel 3. Karakteristik *Gap Generation*

Subjek	Karakteristik
Generasi X	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Product centric marketing</i> • Mudah beradaptasi dengan perubahan teknologi baru • Mempertimbangkan aspek-aspek seperti kualitas produk, harga, pendapat tentang produk, serta layanan yang diberikan dan isu-isu lingkungan
Generasi Y	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Human centric marketing</i> • Tidak melihat batas antara dunia <i>online</i> dan <i>offline</i> • Sangat peduli dengan perubahan sosial dan kelestarian lingkungan • Melakukan banyak riset dan pembelian <i>online</i>, terutama melalui <i>device</i> • Lebih memilih pengalaman daripada kepemilikan
Generasi Z	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Technology for humanity</i> • Sangat peduli dengan perubahan sosial dan kelestarian lingkungan • Bersemangat untuk membuat perbedaan melalui kegiatan <i>volunteer</i> • Menginginkan perusahaan memberikan pengalaman pelanggan yang interaktif dan baru di setiap titik kontak

Sumber: Diolah penulis (2022)¹

Generasi X merupakan *product centric marketing*, yang tujuan utamanya adalah untuk mendapatkan produk dan layanan yang sempurna dan menghasilkan nilai tertinggi di benak mereka. Produk dan layanan yang dimaksud yaitu, yang

¹ Kotler *et al.*, 2021; OECD, 2020; Anastasia *et al.*, 2019; Appelbaum *et al.*, 2000

memiliki fitur dan keunggulan lengkap dibandingkan pesaing. Sedangkan, generasi Y memiliki tingkat kepercayaan yang rendah terhadap perusahaan dengan motif *profit-only*. Generasi Y menuntut perusahaan untuk menciptakan produk, layanan, dan budaya yang membawa dampak sosial dan lingkungan yang positif. Serta, untuk generasi Z lebih condong ke ekonomi *digital*. Kepentingan dan perhatian utama generasi ini mengarah ke dua arah. Pertama, membawa perubahan positif bagi kemanusiaan dan meningkatkan kualitas hidup manusia. Kedua, mendorong kemajuan teknologi lebih jauh ke depan dalam semua aspek kemanusiaan. Untuk melayani Generasi Z, pemasar perlu terus mengadopsi teknologi berikutnya untuk meningkatkan kehidupan manusia.

Sehingga, berdasarkan pemaparan tersebut BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul dalam membuat *content marketing* (konten pemasaran) bisa dikembangkan pada arah *soft selling*, dengan memberikan konten pemasaran yang informative, edukatif dan persuasive.

3. Tren belanja *online* dan personalisasi memunculkan konsep kustomisasi massal dan kreasi bersama. BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul dapat memanfaatkan sosial media yang bersifat interaktif untuk berkomunikasi dengan pelanggan dalam menciptakan inovasi baru terkait produk maupun layanan. Misalnya, BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul bisa memanfaatkan fitur *instastory* yang beragam (misal: *polling*, *multiple choice*, *rating* dsb) untuk meminta pendapat sekaligus melakukan uji pasar. Sehingga, dapat meningkatkan rasa kepemilikan dari pelanggan atas produk maupun layanan yang diluncurkan karena adanya keterlibatan pelanggan didalamnya

c. *Augmented Marketing*

Tindakan yang disarankan dan bisa BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul terapkan yaitu, membangun basis pengetahuan dari pertanyaan yang sering diajukan. Sebagian besar pertanyaan pelanggan BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul bersifat mendasar dan berulang. Tidak efisien menggunakan perwakilan layanan pelanggan untuk menjawab pertanyaan satu persatu. Hal tersebut terjadi pada saluran pemasaran BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul, dimana pelanggan menanyakan pertanyaan yang sama secara berulang-ulang dan berakhir pada *no-response*. Oleh karena itu, hal pertama yang harus dilakukan perusahaan adalah menyusun pertanyaan-pertanyaan tersebut ke dalam perpustakaan informasi yang mudah diakses. Banyak perusahaan yang menerapkan hal tersebut dengan menyediakan FAQ (*Frequently Ask Question*) yang berisi pertanyaan-pertanyaan mendasar dari pelanggan. BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul bisa menerapkan hal yang sama dengan berdasar pada *database* pada sosial media terkait pertanyaan yang sering ditanyakan

d. *Agile Marketing*

Dalam *agile marketing*, fase pengembangan juga dilakukan bersamaan dengan eksperimen. Pendekatan ini memberi perusahaan akses ke kumpulan ide, solusi, dan bakat spesialis global. Ada beberapa cara perusahaan dapat merangkul ide-ide eksternal, yang paling umum adalah tantangan inovasi terbuka. Perusahaan dapat memposting secara publik tantangan yang mereka hadapi dan meminta solusi. Dalam hal ini, perusahaan dapat memanfaatkan sosial media untuk menjaring ide-ide dari pelanggan atau pengikut. Tentu saja, BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul bisa memanfaatkan sosial media yang mereka miliki sebagai *platform* diskusi terbuka bersama pelanggan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Tingkat kesiapan *digital* BUMDes Sumber Sejahtera dalam menghadapi era *society* 5.0 menunjukkan pada kategori *organic*. Ditunjukkan oleh proses pelayanan fisik yang dominan, sedangkan pelanggan telah siap melakukan digitalisasi, dilihat dari dominasi pelanggan yaitu generasi X, Y, dan Z yang merupakan generasi *digital native*. Berdasarkan kapabilitas tersebut, dirumuskan dua tindakan strategis menuju *marketing* 5.0 untuk menghadapi tantangan *society* 5.0, yaitu : (1) peningkatan kemampuan sumber daya manusia melalui pilar budaya organisasi, pendidikan, dan ekosistem sebagai pilar dalam membangun kompetensi SDM dan pembangunan ekosistem guna menjaga keberlanjutan usaha yang berasaskan pemberdayaan. (2) peningkatan kemampuan pemasaran melalui pilar infrastruktur dan teknologi sebagai saran tindakan dalam adaptasi teknologi serta *human* dan *machine* sebagai kelompok tindakan dalam membangun pemasaran *digital*.

Saran

Berdasarkan paparan di atas, penulis mengajukan saran dan masukan sebagai bahan pertimbangan pihak terkait yaitu sebagai berikut:

1. BUMDes Sumber Sejahtera, Pujon Kidul untuk kedepannya (1) pengarahannya pada kursus maupun pembelajaran *e-learning* sebagai bagian dari beasiswa pendidikan (2) memanfaatkan *open source software* sederhana untuk efisiensi proses bisnis, dan (3) meningkatkan kerjasama dengan *startup*, inkubator, instansi pendidikan, BUMDes lain, dan *crowdfunding*.
2. Pemerintah, terkait penyediaan infrastruktur dan peningkatan kompetensi. BUMDes membutuhkan (1) aset *digital* yang mendukung kegiatan pemasaran terutama *e-payment*, (2) pelatihan berkelanjutan dalam pengembangan kemampuan pemasaran *digital*, (3) akses kolaborasi dalam inovasi pemasaran *digital* seperti *start-up*, inkubator, maupun *crowdfunding*, (4) dan program kolaborasi antar BUMDes untuk saling mendukung antar BUMDes.
3. Akademisi, terkait pengabdian masyarakat. BUMDes membutuhkan pendampingan dalam (1) pengembangan kemampuan pemasaran *digital* melalui sosial media, (2) pengolahan informasi menjadi *big data*, (3) dan konsultasi model bisnis di era *digital*.

DAFTAR PUSTAKA

- Ameh, M.C.A., B. Avdiu, X. Cirena, M. Cruz, E. Davies, A. Grover, L. Iacovone, U. Kilinc, D. Medvedev, F.O Maduko, S. Poupakis, J. Torres, dan T.T. Tran. 2020. *Unmasking the Impact of COVID-19 on Business: Firm Level Evidence from Across the World. Policy Research Working Paper*. 9439. World Bank Group.
- Anastasia, N., Setiadiwiria, O.C., dan Kunto, Y.S., 2019. *Difference Between Financial Intelligence on Millennials, Gen X, and Baby Boomers*. BISMA (Bisnis Dan Manaj.) 12: 15-28.

- Appelbaum, S. H., Serena, M., dan Shapiro, B. T. 2000. *Generation X and the Boomers: Organizational Myths and Literary Realities*. *Management Research News*, 27(11/12): 1-28.
- Baden-Fuller, C. dan Morgan, M. S., 2010. *Business Models as Models*. *Long. Range Plan.* 43 (2–3): 156–171.
- Brunetti, F., D. T. Matt, A. Bonfati, A. D. Longhi, A. Pedrini, dan G. Orzes. 2020. *Digital Transformation Challenges: Strategies Emerging From a Multi-Stakeholder Approach*. *The TQM Journal*. 32(4): 697-724.
- Borges, A. F., Laurindo, F. J., Spínola, M. M., Gonçalves, R. F., dan Mattos, C. A. 2020. *The Strategic Use of Artificial Intelligence in the Digital Era: Systematic Literature Review and Future Research Directions*. *International Journal of Information Management*. 57(102225).
- Cao, G., Duan, Y., Edwards, J. S., dan Dwivedi, Y. K. 2021. *Understanding Managers' Attitudes and Behavioral Intentions Towards Using Artificial Intelligence for Organizational Decision-making*. *Technovation*. 106 (102312).
- Deguchi, A., Chiaki, H., Hideyuki, M., Taku, N., Koehi, O., Mitsuharu, T., dan Shigeyuki, T. 2018. *What is Society 5.0*. Singapore: Springer.
- De Smet, A., Gagnon, C., Mygatt, E., 2021. *Organizing for the Future: Nine Keys to Becoming a Future-Ready Company*. McKinsey & Company: 1–14.
- European Commission. 2018. Available online: http://ec.europa.eu/environment/beyondgdp/index_en.html. Diakses pada: 10 Januari 2022.
- Guenzi, J. Habel. 2020. *Mastering the Digital Transformation of Sales*. *Calif. Manag. Rev.* 62(4): 57–85.
- Gray, Dave. 2017. *Updated Empathy Map Canvas*. St. Louis: XPLANE 16th June 2017. Online: <https://medium.com/the-xplane-collection/updated-empathy-map-canvas-46df22df3c8a>. Diakses pada: 4 Oktober 2021.
- Gregoriades, A., M. Pampaka, dan H. Herodotou. 2021. *Supporting Digital Content Marketing and Messaging Through Topic Modelling and Decision Trees*. *Journal of Expert Systems with Applications*. 184: 1-18.
- Helfrich, C.D., Blevins, D., Smith, J.L., Kelly, P.A., Hogan, T.P., Hagedorn, H., Dubbert, P. M., dan Sales, A.E., 2011. *Predicting Implementation from Organizational Readiness for Change: a Study Protocol*. *Implement. Sci.* 6: 1–12.
- Hitachi dan U Tokyo Library. 2018. *Society 5.0: A People-centric Super-smart Society*. Singapore: Springer
- Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, N., Kiron, D., dan Buckley, N. 2015. *Strategy, Not technology, Drives Digital Transformation*. Deloitte University Press.
- Kotler, P., Hermawan, K., dan Iwan, S. 2021. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. New Jersey: Wiley.

- Lalicic, L., dan Weismayer, C. 2021. *Consumers' Reasons and Perceived Value Co-creation of Using Artificial Intelligence-Enabled Travel Service Agents*. *Journal of Business Research*, 129: 891–901
- Machado, C. G., M. Winroth, D. Carlsson, P. Almstrom, V. Centerholt, dan M. Hallin. 2019. *Industry 4.0 Readiness in Manufacturing Companies: Challenges and Enablers towards Increased Digitalization*. 52nd CIRP Conference on Manufacturing Systems. 81: 1113-1118
- Molla, A., V. A. Coopers, dan S. Pittayachawan. 2009. *IT and Eco-sustainability: Developing and Validating a Green IT Readiness Model*. *International Conference on Information Systems*, Seoul, Korea, AIS: 141.
- OECD. 2020. OECD/INFE 2020 *International Survey of Adult Financial Literacy*.
- Pakpahan, A.K., W. S. Dewobroto, dan R.Y Pratama. 2017. *Feasibility Model Study for Blumbangreksa Product Model Based on Lean Startup Method*. *Journal Science and Engineering*. 1-10.
- Prabowo, A., Arisha, F., Triyana, D., dan Baharudin, A. F. 2021. *Smart BUMDes: Innovation of E-Collaboration and E-Commerce for Village Economic Development Solution in the New Normal Era (Case Study in Batu City)*. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 1077(1).
- Pratiwi, M. B., dan Novianty, I. 2020. Strategi Bertahan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pandemi COVID-19 pada Desa Cibodas Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat. *Prosiding The 11th Industrial Research Workshop and National Seminar*. 26–27.
- Srirejeki, K. 2018. BUMDes Rural Development. *Journal of Accounting, Management, and Economics*. 20(1): 5–10.
- Verhoef, P. C. dan Tammo, H. A. B. 2019. *Marketing Perspective on Digital Business Models: A framework an Overview of the Speciall Issue*. *International Journal of Research in Marketing*. 36(2): 341–349.
- Volberda, H. W., S. Khanagha, C. B. Fuller, O. R. Mihalache, dan J. Birkinshaw. 2021. *Strategizing in Digital World: Overcoming Cognitive Barriers, Reconfiguring Routines and Introducing New Organizational Forms*. *Journal of Long Range Planning*. 54: 1-18.
- Wibowo, H. 2018. Pengembangan Ekonomi Kreatif Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Menuju Koperasi Berbasis IT. *Maqdis : Jurnal Kajian Ekonomi Islam*. 3(1), 17–30.
- Widayanti, R. E., & Oktafia, R. 2021. Strategi Pemasaran Berbasis *Online* Pada Produk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) “ Sukses Bersama ” Desa. *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance*. 4(1): 242–252.