

Pengembangan Desain Ekosistem Kewirausahaan di Desa Bulak Indramayu dengan Melibatkan Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Penggerak Industri Kreatif

Andy Hadiyanto¹, Terrylina Arvinta Monoarfa^{2*}, Rudi M. Barnansyah³, Mutia Delina⁴

Universitas Negeri Jakarta, Jl. Rawamangun Muka, Jakarta Timur 13220, Indonesia

*Corresponding Author Email: [*terrylina@unj.ac.id](mailto:terrylina@unj.ac.id)

Received : 14 July 2026
Revised : 3 August 2026
Accepted : 4 August 2026
Online : 10 August 2026
Published : 10 August 2026

Sarwahita
Volume 23, Issue 1 (2026)
P-ISSN : 0216-261X
E-ISSN : 2620-9519



Abstract

Bulak Village, located in Jatibarang District, Indramayu Regency, has significant potential for the development of a community-based creative industry. However, limited managerial capacity, restricted market access, and the underutilization of digital technology remain major challenges for the Village-Owned Enterprise (BUMDes) as the primary driver of the village economy. This community service program aims to develop a sustainable entrepreneurship ecosystem by strengthening the role of BUMDes as the driving force behind the village's creative industry. The program activities included community outreach, business management training, digital marketing strategies, technology-based financial management, and intensive mentoring in the adoption of digital technology and the branding of the village's flagship products. The implementation at Nahdhotul Mubtadi'in Al Islamy Islamic Boarding School demonstrated improved digital literacy readiness and enhanced opportunities for developing a pesantren-based entrepreneurship ecosystem through the optimization of cooperative businesses, livestock farming, and plantation activities. Through this approach, Bulak Village is expected to evolve into a competitive creative industry-based tourism village, generating new employment opportunities and improving community welfare in a sustainable manner.

Keywords: *Entrepreneurship Ecosystem; Village-Owned Enterprise (BUMDes); Tourism Village; Creative Econom; Bulak Village*

A. PENDAHULUAN

Pemberdayaan ekonomi masyarakat desa melalui pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan salah satu strategi penting dalam mendukung pembangunan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan di Indonesia. Desa Bulak, yang terletak di Kecamatan Jatibarang, Kabupaten Indramayu, merupakan contoh nyata desa dengan potensi ekonomi kreatif yang melimpah namun belum dikelola secara optimal (P. K. Indramayu, 2026). Letak geografis Desa Bulak yang strategis, sumber daya alam yang beragam, serta keberadaan masyarakat dengan kearifan lokal yang kuat menjadi modal sosial bagi pengembangan ekonomi berbasis komunitas (Sulistianingsih & Puspita, 2025). Meski demikian, potensi tersebut belum sepenuhnya tereksplorasi akibat keterbatasan kapasitas manajerial, akses pasar, serta

pemanfaatan teknologi digital yang masih rendah. BUMDes sebagai entitas ekonomi yang dikelola oleh masyarakat desa dibentuk untuk mengoptimalkan pengelolaan potensi lokal, mengembangkan usaha produktif, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Secara ideal, BUMDes dapat berperan sebagai motor penggerak perekonomian desa, terutama dalam mengintegrasikan produksi, distribusi, pemasaran, dan pengelolaan usaha kreatif (Putri & Suasih, 2024; Sulistianingsih & Puspita, 2025). Namun kenyataannya, banyak BUMDes yang masih menghadapi berbagai kendala internal, seperti lemahnya tata kelola organisasi, sistem akuntansi yang belum standar, keterbatasan literasi keuangan, hingga minimnya strategi pemasaran. Di sisi lain, tantangan eksternal berupa persaingan pasar yang semakin ketat, perubahan perilaku konsumen, serta tuntutan adaptasi teknologi digital turut menambah kompleksitas permasalahan yang dihadapi.

Industri kreatif desa, termasuk kerajinan tangan, hasil pertanian, dan produk khas daerah, memiliki peluang besar untuk dikembangkan sebagai komoditas unggulan yang bernilai tambah tinggi. Dalam konteks Desa Bulak, produk-produk lokal seperti hasil pertanian, perikanan, peternakan, dan kerajinan tradisional sebenarnya memiliki potensi pasar yang luas (Budiono, 2025; Sulistianingsih & Puspita, 2025). Namun, produk-produk ini sering terkendala dalam hal kualitas kemasan, konsistensi standar produk, identitas merek (branding), dan promosi yang efektif. Kondisi tersebut menyebabkan daya saing produk desa rendah sehingga sulit menembus pasar regional maupun nasional (Puskomedia, 2021). Padahal, tren global saat ini menunjukkan peningkatan permintaan terhadap produk yang otentik, ramah lingkungan, dan berbasis kearifan lokal, yang seharusnya menjadi peluang besar bagi Desa Bulak. Selain persoalan produk, keterbatasan akses pasar juga menjadi tantangan besar bagi BUMDes. Banyak produk unggulan desa yang masih dipasarkan secara konvensional melalui toko-toko kecil dan pasar tradisional dengan jaringan distribusi yang terbatas. Ketidakseimbangan antara produksi dan distribusi mengakibatkan stagnasi penjualan, yang pada akhirnya mempengaruhi keberlanjutan usaha (D. Indramayu, 2025). Di era ekonomi digital, pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi menjadi kunci penting dalam memperluas jangkauan pasar. Platform *e-commerce*, media sosial, dan website resmi merupakan sarana efektif untuk memperkenalkan produk lokal kepada konsumen yang lebih luas. Namun, keterbatasan pengetahuan dan keterampilan digital di kalangan pengurus BUMDes dan masyarakat desa menghambat adopsi teknologi ini (Mumtaz & Karmilah, 2021; Putra et al., 2024). Permasalahan lain yang tak kalah penting adalah kapasitas manajerial pengurus BUMDes. Struktur organisasi yang belum tertata dengan baik, pembagian tugas yang tidak jelas, serta rendahnya pemahaman tentang tata kelola usaha menyebabkan pengelolaan BUMDes masih berjalan secara tradisional tanpa perencanaan bisnis yang matang. Administrasi keuangan BUMDes yang masih sederhana dan tidak terdokumentasi dengan baik juga menghambat transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana usaha desa (Gibb & Sune, 2013; Gomes et al., 2025; Purwawangsa et al., 2025; Putri & Suasih, 2024). Kondisi ini berdampak pada rendahnya kredibilitas BUMDes di mata pihak eksternal, sehingga akses terhadap sumber pendanaan dari perbankan, perusahaan BUMN, atau program pendanaan lainnya menjadi sangat terbatas.

Dalam konteks pengembangan desa wisata berbasis industri kreatif, branding desa memegang peran penting dalam meningkatkan daya tarik destinasi. Desa Bulak memiliki potensi untuk dikembangkan menjadi desa wisata yang menonjolkan kearifan lokal, produk khas daerah, serta industri kreatif berbasis masyarakat. Strategi branding desa yang kuat akan memberikan identitas yang jelas dan meningkatkan daya saing desa dalam menarik wisatawan maupun investor. Oleh karena itu, integrasi antara penguatan BUMDes dan strategi branding desa menjadi langkah strategis dalam membangun ekosistem kewirausahaan yang berkelanjutan (jadesta.kemenparekraf.go.id, 2023).

Peran akademisi melalui program pengabdian kepada masyarakat juga sangat penting dalam mendukung penguatan kapasitas BUMDes. Perguruan tinggi, sebagai pusat ilmu pengetahuan, teknologi, dan inovasi, dapat memberikan kontribusi nyata dalam bentuk pelatihan, pendampingan, riset terapan, dan transfer teknologi kepada masyarakat desa. Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) memberikan peluang bagi mahasiswa untuk terlibat langsung dalam proyek berbasis komunitas, sehingga tidak hanya memberikan manfaat bagi masyarakat desa tetapi juga mendukung peningkatan kompetensi mahasiswa (Pennetta et al., 2022). Keterlibatan mahasiswa dalam program pengabdian ini mencakup pelatihan kewirausahaan, pemasaran digital, pendampingan pengelolaan usaha, serta penerapan teknologi dalam operasional BUMDes (Islam et al., 2024). Sejalan dengan tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs), khususnya SDGs nomor 8 tentang pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan, program pengembangan ekosistem kewirausahaan di Desa Bulak diharapkan dapat menciptakan lapangan kerja baru, meningkatkan pendapatan masyarakat, serta memperkuat daya saing produk lokal di pasar yang lebih luas (ekon.go.id, 2022; Sulistianingsih & Puspita, 2025). Pendekatan berbasis ekosistem memungkinkan terjadinya sinergi antara berbagai pemangku kepentingan, termasuk masyarakat desa, pemerintah daerah, sektor swasta, dan perguruan tinggi. Dengan demikian, keberhasilan program ini tidak hanya diukur dari peningkatan kapasitas BUMDes secara internal, tetapi juga dari terciptanya jaringan bisnis yang lebih luas dan berkelanjutan.

Urgensi pengembangan ekosistem kewirausahaan di Desa Bulak juga didorong oleh kesiapan literasi digital di kalangan masyarakat, khususnya di Pondok Pesantren Nahdlotul Muhtadi'in Al Islami yang menjadi mitra program ini. Pondok pesantren tersebut telah memiliki *Learning Management System* (LMS) berbasis web dan mengelola berbagai unit usaha seperti koperasi, peternakan kambing, peternakan lele, dan perkebunan. Hal ini menunjukkan adanya potensi besar untuk mengembangkan ekosistem kewirausahaan pesantren melalui optimalisasi pemanfaatan teknologi digital. Namun, dukungan pendampingan dan promosi digital tetap diperlukan agar hasil usaha pesantren dapat memperluas akses pasar dan meningkatkan kemandirian ekonomi. Program pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan di Desa Bulak bertujuan untuk memberikan solusi yang sistematis terhadap permasalahan yang dihadapi BUMDes. Solusi tersebut mencakup peningkatan kapasitas manajerial, penerapan strategi pemasaran digital, penguatan branding produk, perluasan jaringan distribusi, serta penciptaan sistem pemasaran digital berbasis komunitas. Selain itu, program ini juga mendorong kolaborasi dengan sektor swasta, BUMN, dan akademisi untuk memperluas akses

pasar serta membangun jejaring bisnis yang lebih luas. Dengan pendekatan ini, diharapkan BUMDes dapat bertransformasi menjadi penggerak utama ekosistem kewirausahaan desa wisata yang adaptif, inovatif, dan berdaya saing tinggi.

Dengan mempertimbangkan berbagai permasalahan dan peluang yang ada, pengembangan desain ekosistem kewirausahaan di Desa Bulak menjadi sangat relevan dan mendesak. Program ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kapasitas pengurus BUMDes secara teknis, tetapi juga untuk membangun pola pikir kewirausahaan yang berkelanjutan di kalangan masyarakat desa. Melalui intervensi yang komprehensif dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, Desa Bulak diharapkan dapat menjadi model desa wisata berbasis industri kreatif yang mampu menciptakan dampak ekonomi, sosial, dan budaya secara berkelanjutan.

B. TINJAUAN LITERATUR

Industri kreatif telah diakui sebagai pendorong pertumbuhan ekonomi berbasis inovasi. Dalam konteks desa, BUMDes berfungsi sebagai agregator ekonomi lokal yang mengkoordinasikan produksi, pemasaran, dan distribusi produk (F. Li, 2020). Penerapan strategi digital marketing dan branding dapat meningkatkan daya saing produk lokal (Anindyaputri, 2024; Weill & Woerner, 2013). Model ekosistem kewirausahaan desa juga terkait erat dengan kolaborasi multi-pihak, seperti pemerintah daerah, sektor swasta, dan akademisi, guna memperluas akses pasar serta memperkuat jejaring bisnis (Islam et al., 2024; Puangpronpitag, 2019). Berikut adalah beberapa kerangka teoretik yang digunakan untuk menjelaskan ekosistem kewirausahaan pada pengembangan desa wisata: Menurut teori ekosistem kewirausahaan, elemen-elemen seperti dukungan kebijakan, sumber daya manusia, akses ke modal, serta budaya inovatif harus berjalan bersamaan agar usaha bisa tumbuh dengan berkelanjutan (Cavallo et al., 2021; Georgescu et al., 2022). Kajian memperlihatkan bahwa untuk meningkatkan daya saing, aspek internal seperti manajemen dan inovasi produk, serta digitalisasi bisnis, memiliki dampak terhadap kinerja pemasaran organisasi.

Dalam hal ini, pemasaran digital dan branding muncul sebagai solusi utama dalam banyak studi baru untuk mengatasi keterbatasan akses pasar dan perlunya meningkatkan citra produk lokal (Anindyaputri, 2024; Özoğlu, B., & Topal, 2020; Puskomedia, 2021). L. Li et al. (2018) menyoroti bagaimana transformasi digital dan penguatan identitas merek lokal (brand identity) berkontribusi signifikan terhadap pemberdayaan ekonomi kreatif. Dalam studi ini, strategi komunikasi kreatif dan keterlibatan pengguna melalui media sosial dianggap krusial (F. Li, 2020). Purwawangsa et al. (2025) dan Putri & Suasih (2024) juga mendukung teori bahwa kearifan lokal dan strategi branding dapat meningkatkan pengenalan produk desa wisata dan memperluas pasar potensialnya di luar komunitas lokal. Lebih lanjut, Mumtaz & Karmilah (2021) menekankan bahwa selain digitalisasi pemasaran, manajemen produksi yang baik juga penting agar produk kreatif memiliki kualitas, konsistensi, dan dapat memenuhi standar pasar (kemasan, mutu produk, layanan). Branding digital tanpa kualitas produk bisa kurang berdampak.

Pengenalan digitalisasi kepada komunitas, seperti pembelajaran pengetahuan tentang media sosial, website, dan e-commerce merupakan dasar pelatihan dan pendampingan praktis yang diperlukan bagi pelaku kewirausahaan desa (Ambarwati, 2023; Mesa et al., 2022; Rosepti & Niasari, 2022). Selanjutnya, Istiana Wijayanti (2024) dan Yong (2024) menyebutkan bahwa program edukasi dan pelatihan konten digital serta penggunaan platform online memberikan peningkatan pemahaman yang cukup signifikan kepada pengelola bisnis, seperti bagaimana cara membuat konten promosi dan memecahkan masalah pemasaran. Selain itu, pemahaman mengenai tata kelola organisasi, seperti pembagian tugas atau pengelolaan keuangan juga menjadi hal krusial yang seringkali menjadi hambatan besar bagi efektivitas digital marketing dan branding produk (Akhter & Kabir, 2018; Putrevu & Mertzanis, 2024).

Branding produk lokal dan wilayah (desa wisata) sering terkait dengan identitas lokal atau kearifan lokal, sebagai nilai tambah yang membedakan produk desa dari produk kompetitor (Sulistianingsih & Puspita, 2025). Kamboj et al. (2018) dan Shafranskaya & Potapov (2014) menunjukkan bahwa penggunaan nilai-nilai lokal dalam branding (*local wisdom*) meningkatkan resonansi (garis emosional dan budaya) dengan konsumen, sehingga mendukung daya saing. Studi mengenai peningkatan digitalisasi desa wisata melalui branding strategi juga memperlihatkan bahwa desa dengan strategi branding yang kuat dapat menarik wisatawan, atau paling tidak meningkatkan awareness terhadap desa dan produk desa wisata mereka, yang kemudian berpotensi meningkatkan pemasukan dari unit usaha desa lainnya (pertanian, peternakan, kerajinan) (Cambie & Ooi, 2009; Chaffey, 2015).

Dari beberapa kajian literatur di atas, maka beberapa bukti empiris yang relevan untuk Desa Bulak, yakni mengenai: a) kapasitas manajerial internal, bahwa tanpa tata kelola, pengelolaan keuangan, dan manajemen produksi yang baik, upaya digital marketing dan branding tidak akan optimal; b) pengetahuan digital marketing, bahwa banyak pengelola desa/BUMDes yang belum terbiasa dengan berbagai platform digital, jenis konten, marketplace, fotografi produk, dan kanal distribusi online; c) branding produk & identitas lokal, bahwa nilai lokal menjadi pembeda yang potensial, branding harus mencakup aspek visual, storytelling, dan kualitas; serta d) kolaborasi dan dukungan eksternal, bahwa pemerintah, akademisi, sektor swasta, serta jaringan pemasaran yang bisa mendukung akses pasar dan sumber daya.

Literatur terkini menunjukkan bahwa intervensi praktis (pelatihan, pendampingan) perlu dilakukan multi-dimensi (Istiana Wijayanti, 2024; Yong, 2024). Sebagaimana diketahui, bahwa digital marketing dan branding adalah strategi yang efektif dan sangat diperlukan untuk memperkuat daya saing produk lokal desa. Namun keberhasilan strategi tersebut sangat bergantung pada kapasitas manajerial, kualitas produk, strategi produksi, dan tata kelola organisasi. Bukti empiris juga menunjukkan bahwa penggunaan nilai lokal dan karakteristik desa menjadi elemen pembeda yang penting dalam branding. Untuk Desa Bulak, berdasarkan teori dan penelitian terkini, pendekatan yang diperlukan adalah pendekatan holistik yang menggabungkan pelatihan, pendampingan digital, penguatan governance, dan pembangunan identitas merek lokal agar produk unggulan desa dapat menembus pasar yang lebih luas dengan keberlanjutan (Islam et al., 2024; F. Li, 2020).

C. METODE PELAKSANAAN

Program pengabdian ini menggunakan pendekatan partisipatif dan berbasis solusi (*solution-based approach*) untuk mengembangkan kapasitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Bulak Indramayu. Pendekatan ini dipilih karena permasalahan yang dihadapi bersifat multidimensi yang meliputi aspek manajerial, pemasaran, pengelolaan keuangan, dan branding, sehingga memerlukan intervensi yang komprehensif dan melibatkan seluruh pemangku kepentingan (Cahyani et al., 2025).

Sebagai kerangka kerja, program ini menerapkan metode *design thinking* untuk merancang dan mengemas program pelatihan dan pendampingan kewirausahaan. *Design thinking* dipilih karena menekankan pada pemahaman mendalam terhadap kebutuhan pengguna (*user-centered*), kreativitas dalam merumuskan solusi, *prototyping*, dan pengujian berulang sebelum solusi diterapkan secara penuh. Pendekatan ini terbukti efektif untuk program pengembangan kapasitas, terutama di sektor kewirausahaan berbasis komunitas (Pauceanu, 2023; Rösch et al., 2023; Zeh et al., 2015). Kerangka *design thinking* yang digunakan mengikuti lima tahap klasik (*Empathize, Define, Ideate, Prototype, Test*) yang kemudian diintegrasikan ke dalam lima tahapan pelaksanaan program, yakni sebagai berikut:

a) *Empathize* (Pemahaman & Sosialisasi)

Tahap pertama adalah sosialisasi program kepada pengurus BUMDes, perangkat desa, pengelola unit usaha pesantren, dan masyarakat Desa Bulak. Kegiatan sosialisasi dilakukan bukan hanya untuk memperkenalkan program, tetapi juga sebagai proses *empathize* untuk memahami konteks lokal, permasalahan nyata yang dihadapi, serta aspirasi masyarakat. Metode yang digunakan pada tahapan ini ialah *Focus Group Discussion* (FGD) dengan pengurus BUMDes, pengelola pesantren, masyarakat dan pemangku kepentingan lokal untuk mengidentifikasi kendala manajerial, pemasaran, dan keuangan, serta menggali harapan mereka terhadap pengembangan industri kreatif desa. Selain itu, tim pengabdian juga melakukan *observasi partisipatif* terhadap kegiatan produksi, pemasaran, dan tata kelola yang sudah berjalan. Adapun output tahap ini adalah peta masalah (*problem mapping*) yang komprehensif sebagai dasar untuk tahap berikutnya. Dengan cara ini, program benar-benar berbasis kebutuhan pengguna (*user needs*) bukan asumsi tim pelaksana.

b) *Define* (Perumusan Masalah dan Tujuan Pelatihan)

Setelah data dari tahap *empathize* terkumpul, tim pengabdian melakukan analisis untuk mendefinisikan masalah utamadan menetapkan tujuan spesifik program pelatihan. Pada tahapan ini, metode yang digunakan adalah analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) untuk memetakan kondisi internal BUMDes dan peluang eksternal. Selanjutnya hasil yang dicapai pada tahap *define* berupa: a) tujuan pelatihan yang jelas, b) modul pelatihan yang dirancang sesuai level pengetahuan peserta., dan c) strategi branding produk lokal berdasarkan karakteristik pasar yang dituju.

c) *Ideate* (Perancangan Modul & Konten Program Pelatihan)

Tahap *ideate* adalah proses kreatif untuk menghasilkan berbagai ide dan alternatif solusi yang dapat digunakan dalam program pelatihan dan pendampingan kewirausahaan. Pada tahapan ini, metode yang digunakan ialah *design sprint* untuk merancang modul pelatihan yang

interaktif, mudah dipahami, dan aplikatif. Adapun luaran pada tahap ini adalah: a) modul manajemen usaha yang memuat perencanaan bisnis, tata kelola organisasi, dan pengelolaan keuangan sederhana dan b) modul pemasaran digital yang mencakup fotografi produk, pembuatan konten media sosial, dasar-dasar e-commerce, dan pengelolaan website/toko online.

d) *Prototype* (Penerapan Teknologi dan Uji Coba Modul)

Tahap *prototype* adalah implementasi awal (pilot) solusi yang telah dirancang. Dalam konteks program ini, tahap ini diwujudkan melalui penerapan teknologi dan uji coba modul pelatihan. Beberapa Langkah yang dilakukan, seperti perancangan website/toko online sebagai etalase produk unggulan desa dan sarana promosi digital, serta workshop kewirausahaan untuk menguji modul pelatihan penyusunan rencana bisnis, manajemen usaha, pemasaran digital, dan branding sebelum diimplementasikan secara penuh. Adapun metode pengajaran yang digunakan adalah a) *learning by doing*, yakni peserta langsung mempraktikkan penggunaan aplikasi keuangan dan membuat konten promosi digital berbasis website., serta penyusunan rencana bisnis melalui kerangka Business Model Canvas dengan mengikuti panduan modul.

e) *Test dan Implement* (Pendampingan Teknis dan Evaluasi Berkelanjutan)

Tahap terakhir adalah *test & implement*, yaitu penerapan penuh program dengan pendampingan teknis secara berkala untuk memastikan implementasi berjalan optimal serta melakukan evaluasi efektivitas program. Metode yang digunakan: a) pendampingan untuk memberikan konsultasi individual terkait masalah manajerial, pemasaran, atau branding online; b) evaluasi berkala melalui survei kepuasan peserta; dan c) *refinement* (penyempurnaan) modul berdasarkan umpan balik peserta agar program terus relevan.

Metode program ini memadukan pendekatan partisipatif dengan kerangka *design thinking* untuk memastikan solusi yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan nyata masyarakat Desa Bulak. Lima tahapan pelaksanaan—sosialisasi, pelatihan, penerapan teknologi, pendampingan teknis, dan evaluasi yang dirancang agar saling menguatkan dan berkesinambungan. Dengan pendekatan ini, program diharapkan tidak hanya meningkatkan kapasitas teknis pengurus BUMDes, tetapi juga mengubah pola pikir menjadi lebih inovatif, adaptif, dan berorientasi pada keberlanjutan usaha.

. Tabel 1. Integrasi Design Thinking dengan Lima Tahap Pelaksanaan Program

Tahap Pelaksanaan Program	Tahap <i>DesignThinking</i>	Aktivitas Utama
1. Sosialisasi & pengenalan program	<i>Empathize</i>	FGD dan observasi partisipatif
2. Perumusan modul pelatihan	<i>Define</i>	Analisis SWOT, prioritas masalah
3. Perancangan konten pelatihan	<i>Ideate</i>	<i>Design sprint</i>
4. Penerapan teknologi & uji coba	<i>Prototype</i>	<i>Workshop</i>
5. Pendampingan teknis & evaluasi	<i>Test & Implement</i>	Pendampingan lapangan, evaluasi berkala, dan <i>refinement</i>

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dirancang dengan menggabungkan pendekatan partisipatif dengan kerangka *design thinking* yang diimplementasikan secara nyata di Desa Bulak, Kecamatan Jatibarang, Kabupaten Indramayu. Seluruh rangkaian implementasi melibatkan pengurus BUMDes, pengelola unit usaha pesantren, tokoh masyarakat, mahasiswa

MBKM, serta tim pengabdian dari perguruan tinggi. Tahapan implementasi dilakukan sesuai urutan metode: i) sosialisasi (*empathize*); ii) pelatihan (*define + ideate*); iii) penerapan teknologi (*prototype*), serta iv) pendampingan teknis dan evaluasi (*test & implement*).

a) Sosialisasi Program dan Pemetaan Masalah (*Empathize*)

Implementasi program dimulai dengan kegiatan sosialisasi pada Agustus 2025 di Pondok Pesantren Nahdlotul Muhtadi'in Al Islamy, Desa Bulak. Kegiatan ini dihadiri oleh pengurus BUMDes, perangkat desa, pengelola unit usaha pesantren, guru, santri, mahasiswa pendamping, dan tokoh masyarakat. Tujuannya bukan hanya memperkenalkan program, tetapi juga melakukan pemetaan masalah secara partisipatif (*problem mapping*). Hasil tahap ini adalah peta masalah komprehensif yang menjadi dasar perumusan modul pelatihan.

b) Perumusan Modul Pelatihan (*Define*)

Berdasarkan hasil pemetaan masalah, tim pengabdian melakukan analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan (misalnya keberadaan pesantren dengan basis santri produktif), kelemahan (literasi digital rendah), peluang (tren pasar terhadap produk lokal dan halal), dan ancaman (persaingan dengan produk industri). Dengan metode *prioritization matrix*, masalah utama yang harus segera diatasi adalah: a) literasi manajemen usaha, b) pemasaran digital dan branding produk, dan c) peningkatan kualitas dan konsistensi produk. Tim kemudian mendefinisikan tujuan pelatihan yang jelas:

1. Meningkatkan kemampuan pengurus BUMDes dalam manajemen usaha
2. Melatih keterampilan pemasaran digital, fotografi produk, pembuatan konten media sosial, dan pengelolaan toko online.
3. Mengembangkan identitas merek (branding) dan desain kemasan produk yang sesuai karakter lokal yang disajikan dalam platform berbasis website.

Hasil tahap *define* tidak hanya berupa rancangan modul pelatihan, tetapi juga perancangan kebutuhan ekosistem kewirausahaan Desa Bulak. Berdasarkan hasil pemetaan, tim mengidentifikasi bahwa penguatan ekosistem memerlukan empat komponen utama, yaitu: peningkatan kapasitas pelaku usaha, penguatan tata Kelola BUMDes, pengembangan identitas produk lokal, serta perluasan akses pasar berbasis digital. Oleh karena itu, modul pelatihan disusun sebagai instrumen untuk memperkuat keempat komponen tersebut sehingga mampu mendukung terbentuknya ekosistem kewirausahaan desa yang terintegrasi. Adapun modul yang dibuat terdiri dari tiga paket: a) membangun peluang bisnis, b) manajemen usaha dan rencana bisnis berkelanjutan, serta c) pemasaran digital dan *branding*.

c) Perancangan Konten Pelatihan & Workshop (*Ideate*)

Tim pengabdian bersama mahasiswa dan perwakilan pengurus BUMDes, pengurus desa, serta kelompok sadar wisata melakukan FGD untuk menentukan bentuk kegiatan pelatihan yang paling efektif. Berdasarkan hasil FGD, maka diputuskan bahwa kegiatan workshop interaktif dengan metode "*learning by doing*" merupakan pendekatan yang efektif agar peserta langsung mempraktikkan materi.

Tahap *ideate* tidak hanya menghasilkan rancangan materi pelatihan, tetapi juga menghasilkan desain interaksi antar-aktor dalam ekosistem kewirausahaan Desa Bulak. Melalui FGD, peserta Bersama tim pengabdian memetakan peran masing-masing pemangku

kepentingan, meliputi BUMDes sebagai *coordinator*, pesantren sebagai pusat pengembangan SDM dan inkubasi usaha, kelompok UMKM sebagai produsen, pemerintah desa sebagai regulator dan fasilitator, perguruan tinggi sebagai penyedia pendampingan, serta mitra eksternal sebagai penyedia akses pasar dan pembiayaan. Dengan demikian, modul pelatihan dirancang untuk memperkuat fungsi masing-masing actor agar mampu berkolaborasi dalam satu ekosistem kewirausahaan yang saling terhubung.

d) Penerapan Teknologi dan Uji Coba Modul (*Prototype*)

Tahap berikutnya adalah implementasi awal (*pilot*) teknologi. Dalam workshop pertama, peserta diperkenalkan pada:

1. Kerangka *Business Model Canvas* (BMC) sebagai konsep yang dianggap paling efektif membantu industri kreatif dalam merancang rencana bisnis berkelanjutan.
2. Strategi membangun peluang bisnis bidang pendidikan melalui pemanfaatan layanan digital yang telah tersedia di Pesantren Nahdhotul Muhtadiin Al Islamiy.
3. Pembuatan akun toko online (misalnya Shopee/Tokopedia) untuk produk unggulan desa. Peserta belajar mengunggah foto, menulis deskripsi produk yang menarik, dan mengatur harga.

Pada tahap *prototype*, desain ekosistem mulai diimplementasikan melalui uji coba kolaborasi antar-aktor. BUMDes berperan sebagai koordinator pengembangan usaha, sedangkan unit pesantren dan pelaku UMKM praktik menyusun model bisnis menggunakan BMC sebagai dasar integrasi sistem usaha. Website dan marketplace tidak hanya digunakan sebagai media promosi produk, tetapi juga sebagai etalase Bersama yang menghubungkan berbagai produk unggulan desa dalam satu identitas pemasaran. Dengan demikian, teknologi digital tidak diposisikan sebagai tujuan, melainkan sebagai enabler yang memperkuat konektivitas antar-aktor dalam ekosistem kewirausahaan.

e) Pendampingan Teknis dan Evaluasi (*Test and Implement*)

Setelah pelatihan, tim pengabdian melakukan pendampingan teknis secara berkala selama beberapa minggu. Pendampingan ini dilakukan dengan metode *coaching on the job*, di mana mentor tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga membantu memecahkan masalah langsung di lapangan. Tim pengabdian juga membuka klinik bisnis (*business clinic*) untuk konsultasi individual mengenai masalah spesifik (misalnya kesulitan menghitung HPP, kendala teknis *e-commerce*, atau desain logo).

Pendampingan yang dimaksud tidak hanya difokuskan pada penyelesaian permasalahan teknis, melainkan memastikan bahwa mekanisme koordinasi antar-aktor berjalan secara berkelanjutan. Selama proses pendampingan, BUMDes mulai menjalankan fungsi sebagai *ecosystem orchestrator* yang menghubungkan pelaku usaha, pemerintah desa, pesantren, perguruan tinggi, dan mitra bisnis sehingga kolaborasi yang dibangun pada tahap sebelumnya dapat terus berkembang.



Gambar 1. Dokumentasi kegiatan Pemberdayaan ekonomi masyarakat desa melalui pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

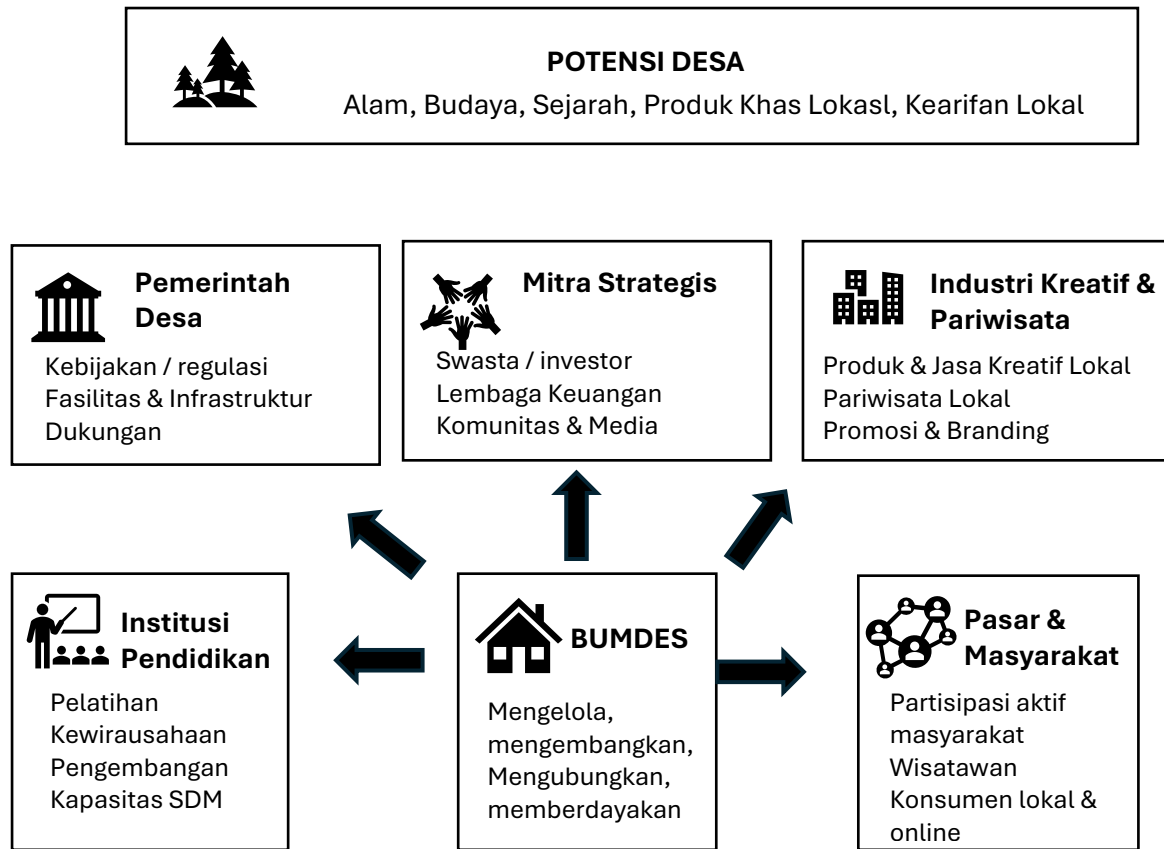
D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari implementasi program ini, terlihat beberapa hasil awal yang positif di antaranya adalah peningkatan pemahaman dan keterampilan dalam menyusun rencana bisnis berkelanjutan. Selain itu, implemementasi program menghasilkan fondasi awal ekosistem kewirausahaan Desa Bulak yang ditandai dengan:

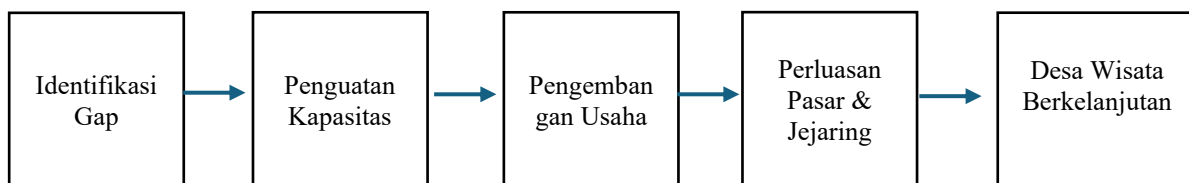
1. Tersusunnya model bisnis unit usaha desa berbasis BMC;
2. Meningkatnya kapasitas BUMDes sebagai *coordinator* pengembangan usaha;
3. Terbentuknya identitas Bersama produk lokal melalui branding dan pemasaran digital;
4. Mulai terbangunnya jejaring kolaborasi antara pemerintah desa, pesantren, perguruan tinggi, dan pelaku usaha;
5. Tersedianya platform digital sebagai media promosi dan integrasi produk desa.

Hasil ini menunjukkan bahwa pendekatan berbasis design thinking (*empathize–define–ideate–prototype–test*) memungkinkan program dirancang sesuai kebutuhan nyata pengguna, sehingga lebih mudah diterima dan diadopsi oleh masyarakat. Diharapkan pelatihan yang diberikan tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memperkuat hubungan antar-aktor yang menjadi fondasi terbentuknya ekosistem kewirausahaan desa.

Tim pengabdian bersama pengurus BUMDes, Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis), dan masyarakat pelaku industri kreatif menyusun beberapa strategi untuk memastikan keberlanjutan program yang telah dilaksanakan. Strategi tersebut diharapkan dapat mendukung BUMDes Desa Bulak berkembang sebagai pusat ekosistem kewirausahaan desa wisata berbasis industri kreatif yang adaptif, inovatif, dan berdaya saing tinggi. Upaya yang dirancang meliputi pembentukan Tim Digital Marketing internal BUMDes yang bertanggung jawab mengelola toko daring dan media sosial secara berkelanjutan, penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) pencatatan keuangan digital agar penggunaan aplikasi tetap berjalan setelah program pendampingan berakhir, pengembangan kemitraan dengan sektor swasta dan BUMN untuk memperluas jaringan distribusi produk, serta penyelenggaraan pelatihan secara berkelanjutan bagi generasi muda desa, seperti santri dan anggota karang taruna, guna memastikan terjadinya transfer pengetahuan dan regenerasi kapasitas secara berkesinambungan.



Gambar 2. Pengembangan Ekosistem Desa Wisata Berkelanjutan



Gambar 3. Tahapan Pengembangan Desa Wisata

Gambar 2 menggambarkan desain ekosistem kewirausahaan desa wisata yang menempatkan BUMDes sebagai aktor utama (*ecosystem orchestrator*) dalam mengintegrasikan berbagai pemangku kepentingan untuk mengembangkan industri kreatif dan pariwisata berbasis potensi lokal. BUMDes berperan sebagai penggerak yang mengelola, menghubungkan, mengembangkan, dan memberdayakan seluruh sumber daya desa sehingga tercipta ekosistem kewirausahaan yang berkelanjutan. Ekosistem dimulai dari potensi desa yang meliputi sumber daya alam, budaya, sejarah, produk khas lokal, dan kearifan lokal. Potensi tersebut menjadi modal dasar yang kemudian diolah menjadi produk dan layanan bernilai ekonomi melalui proses kewirausahaan. Agar potensi tersebut dapat berkembang secara optimal, diperlukan dukungan dari berbagai aktor yang saling berkolaborasi.

Pemerintah desa berperan dalam menyediakan regulasi, kebijakan, fasilitas, infrastruktur, serta dukungan kelembagaan yang menciptakan lingkungan kondusif bagi pertumbuhan usaha. Institusi pendidikan berkontribusi melalui pelatihan kewirausahaan, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta transfer pengetahuan dan inovasi. Sementara itu, mitra strategis, seperti sektor swasta, investor, lembaga keuangan, komunitas, dan media, menyediakan akses pembiayaan, jejaring bisnis, promosi, serta kolaborasi pengembangan usaha.

Di sisi hilir, industri kreatif dan sektor pariwisata mengolah potensi desa menjadi berbagai produk dan jasa kreatif yang memiliki nilai tambah, sedangkan pasar dan masyarakat berperan sebagai pengguna, wisatawan, konsumen, sekaligus pendukung keberlanjutan usaha melalui partisipasi aktif dan peningkatan permintaan pasar. BUMDes menjadi pusat koordinasi yang menghubungkan seluruh elemen tersebut sehingga tercipta sinergi antaraktor. Peran BUMDes tidak hanya sebagai pengelola unit usaha desa, tetapi juga sebagai fasilitator kolaborasi, inkubator usaha, pengembang jejaring pemasaran, serta katalis inovasi ekonomi lokal. Pengembangan ekosistem dilakukan melalui lima tahapan utama, yaitu:

- a. Identifikasi Gap, yaitu pemetaan potensi, kebutuhan, dan permasalahan desa.
- b. Penguatan Kapasitas, melalui pelatihan, pendampingan, dan peningkatan kompetensi masyarakat.
- c. Pengembangan Usaha, berupa penciptaan dan penguatan produk atau jasa berbasis potensi lokal.
- d. Perluasan Pasar dan Jejaring, melalui pemasaran digital, kemitraan, dan akses terhadap pasar yang lebih luas.
- e. Desa Wisata Berkelanjutan, yaitu terciptanya sistem usaha yang mandiri, adaptif, dan mampu berkembang secara berkelanjutan.

Implementasi ekosistem ini diharapkan menghasilkan berbagai dampak positif, antara lain pertumbuhan ekonomi desa, peningkatan kesempatan kerja, berkembangnya industri kreatif yang berkelanjutan, serta meningkatnya kemandirian desa. Dengan demikian, BUMDes berfungsi sebagai penggerak utama yang mengintegrasikan potensi lokal, sumber daya manusia, kelembagaan, dan jejaring kemitraan menjadi sebuah ekosistem kewirausahaan desa wisata yang mampu menciptakan nilai ekonomi sekaligus menjaga keberlanjutan sosial, budaya, dan lingkungan.

E. KESIMPULAN

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang dilaksanakan di SMA Negeri 8 Tangerang memperoleh respons positif dari 144 peserta berdasarkan hasil evaluasi pascakegiatan. Seluruh aspek penilaian memperoleh skor rata-rata di atas 3,60 pada skala 1–4, yaitu aspek edukatif (3,75), akuntabel (3,71), objektif (3,67), dan transparan (3,65). Hasil tersebut menunjukkan bahwa materi yang diberikan dinilai bermanfaat, relevan dengan kebutuhan peserta, mudah dipahami, serta mampu melibatkan peserta secara aktif selama pelaksanaan kegiatan.

Edukasi yang mencakup keamanan Wi-Fi publik, aplikasi palsu, *phishing*, serta manajemen kata sandi dan autentikasi menunjukkan bahwa pendekatan edukatif-partisipatif

mampu meningkatkan keterterimaan materi keamanan informasi pada siswa. Penyampaian materi yang dikaitkan dengan aktivitas digital sehari-hari memudahkan peserta memahami berbagai bentuk ancaman serta langkah-langkah dasar untuk mengurangi risiko keamanan informasi.

Umpan balik peserta menunjukkan adanya kebutuhan terhadap materi lanjutan mengenai keamanan aplikasi dan situs web, malware, ancaman digital terkini seperti deepfake, pemanfaatan kecerdasan buatan, serta keamanan sistem dan perilaku pengguna. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan literasi keamanan informasi pada pelajar terus berkembang mengikuti dinamika ancaman siber sehingga program edukasi serupa perlu dilaksanakan secara berkelanjutan dengan pendekatan yang lebih aplikatif melalui simulasi, studi kasus, dan latihan identifikasi ancaman digital.

Program edukasi tidak hanya memberikan pemahaman konseptual, tetapi juga membekali peserta dengan langkah-langkah mitigasi sederhana, seperti mengenali indikasi phishing, memilih aplikasi dari sumber resmi, menggunakan kata sandi yang kuat, serta menerapkan autentikasi berlapis dalam penggunaan layanan digital. Secara makro, kemitraan global UNJ-WMSU ini memberikan kontribusi spesifik dalam memperkuat ketahanan sistem pendidikan Islam dan menjembatani hambatan kultural konvensional, sehingga menjadikannya model strategis yang layak direplikasi pada wilayah dengan tantangan sosial-budaya serupa. Temuan program ini menegaskan bahwa kendala struktural dan kultural — seperti keterbatasan sarana prasarana serta dominasi metode konvensional — dapat dijawab melalui peningkatan kapasitas sumber daya manusia yang terstruktur dan berkelanjutan.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Akhter, F., & Kabir, M. R. (2018). Does Good Governance Make the Companies More Socially Responsible? *International Journal of Business and Tehnopreneurship*, 8(2), 125–136.
- Ambarwati, S. (2023, August). Digitalisasi pariwisata butuh kontribusi agar jadi ekosistem produktif. *Antaranews.Com*. <https://www.antaranews.com/berita/3691827/digitalisasi-pariwisata-butuh-kontribusi-agar-jadi-ekosistem-produktif>
- Anindyaputri, I. (2024). *Tolak Ukur Keberhasilan Strategi Digital Marketing*. Glints. <https://glints.com/id/lowongan/cara-mengukur-keberhasilan-digital-marketing/#:~:text=Hal pertama yang bisa menjadi,bisa mendorong penjualan paling tinggi>.
- Budiono, E. (2025). *Pemkab Indramayu dan Universitas Wiralodra Luncurkan Peta Jalan UMKM*. Infopublik.Id.
- Cahyani, H., Nouval, A., Hapsari, R. I., Rahardianto, T., Bachtiar, R. R., & Nur, K. M. (2025). Design Thinking for Sustainable Tourism: Practical Solutions from International Collaboration. *International Conference on Responsible Tourism and Hospitality 2025 (ICRTH)*. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1570/1/012007>
- Cambie, S., & Ooi, Y.-M. (2009). *International Communication Strategy*. Kogan Page.
- Cavallo, A., Ghezzi, A., & Rossi-Lamastra, C. (2021). Small-medium enterprises and innovative startups in entrepreneurial ecosystems: exploring an under-remarked relation.

- International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(4), 1843–1866.
<https://doi.org/10.1007/s11365-020-00698-3>
- Chaffey, D. (2015). Digital business and E-commerce management: Strategy, implementation and practice. In *Management and Marketing* (Sixth Edit, Vol. 9, Number 3). Pearson.
- ekon.go.id. (2022). *Perkembangan UMKM sebagai Critical Engine Perekonomian Nasional Terus Mendapatkan Dukungan Pemerintah*.
<https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/4593/perkembangan-umkm-sebagai-critical-engine-perekonomian-nasional-terus-mendapatkan-dukkungan-pemerintah>
- Georgescu, A., Peter, M. K., & Avasilcai, S. (2022). A business ecosystem framework for SME development through associative and non-associative business structures in the digital age. *Cogent Business and Management*, 9(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2143310>
- Gibb, J., & Sune, A. (2013). Organizational Change and Dynamic Capabilities: How a Firm Transforms its Resources Base. *Academy of Management*.
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ambpp.2013.12641abstract>
- Gomes, G., Seman, L. O., Berndt, A. C., & Bogoni, N. (2025). The role of entrepreneurial orientation , organizational learning capability and service innovation in organizational performance. *Revista de Gastio*, 29(1), 39–54. <https://doi.org/10.1108/REGE-11-2020-0103>
- Indramayu, D. (2025). *Hasil Kajian Bappeda-Litbang dan UNWIR: UMKM Tulang Punggung Perekonomian Daerah*. Indramayukab.Go.Id.
- Indramayu, P. K. (2026). *Indramayu Reang*. Indramayukab.Go.Id.
<https://indramayukab.go.id/kondisi-wilayah/>
- Islam, A., Wahab, S. A., & Tehseen, S. (2024). Rethinking holistic sustainable growth of Malaysiam SMEs: a University Helix-Quadruple Bottom Line perspective. *International Journal of Innovation Science*, 32(3), 2031–2048. <https://doi.org/10.1002/sd.2763>
- Istiana Wijayanti, M. (2024). The Role of Coaching, Training and Mentoring in Efforts to Improve the Performance of Micro, Small and Medium Enterprises. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 8(3), 1181–1196.
- jadesta.kemenparekraf.go.id. (2023). *Menparekraf: Desa wisata perjalanan membangun Indonesia*. <https://jadesta.kemenparekraf.go.id/berita/131283>
- Kamboj, S., Sarmah, B., Gupta, S., & Dwivedi, Y. (2018). Examining branding co-creation in brand communities on social media: Applying the paradigm of Stimulus-Organism-Response. *International Journal of Information Management*, 39(March 2017), 169–185.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.12.001>
- Li, F. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 92–93(January), 1–10.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129–1157.
<https://doi.org/10.1111/isj.12153>

- Mesa, D., Renda, G., Gorkin, R., Kuys, B., & Cook, S. M. (2022). Implementing a Design Thinking Approach to De-Risk the Digitalisation of Manufacturing SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 14(21). <https://doi.org/10.3390/su142114358>
- Mumtaz, A. T., & Karmilah, M. (2021). Digitalisasi Wisata di Desa Wisata. *Jurnal Kajian Ruang*, 1(1).
- Özoğlu, B., & Topal, A. (2020). Digital marketing strategies and business trends in emerging industries. *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems: Transformational Design and Future of Global Business*, 375-400.
- Pauceanu, A. M. (2023). Design Thinking for Innovation. *Innovation, Innovators and Business*, 71–98. https://doi.org/10.1007/978-981-19-7408-3_4
- Pennetta, S., Anglani, F., & Mathews, S. (2022). Navigating through entrepreneurial skills , competencies and capabilities : a systematic literature review and the development of the entrepreneurial ability model. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2022-0257>
- Puangpronpitag, S. (2019). Triple Helix Model and Knowledge-Based Entrepreneurship in Regional Engagement: A Case Study of Thai and UK Universities. *Procedia Computer Science*, 158, 565–572. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.090>
- Purwawangsa, H., Susanto, S., Kosmaryadi, N., M. Wahyudin Nasrulloh, M. W. N., & Fiki, A. (2025). Inovasi Pengembangan Ekosistem Bisnis Pedesaan Melalui Komoditas Jambu Kristal di Desa Cihideung Udik Kabupaten Bogor. *Agrokreatif: Jurnal Ilmiah Pengabdian Kepada Masyarakat*, 11(1), 166–176. <https://doi.org/10.29244/agrokreatif.11.1.166-176>
- Puskomedia. (2021). *Strategi Digital Marketing untuk Mempromosikan Wisata Desa*. Puskomedia.Id. <https://www.puskomedia.id/blog/strategi-digital-marketing-wisata-desa/>
- Putra, W. P., Robiyanto, R., & Burjulus, R. (2024). Penerapan Layanan Desa Bulak Berbasis Mobile Guna Mewujudkan Desa Cerdas dan Mendukung Smart Village. *Media Abdimas*, 3(2).
- Putrevu, J., & Mertzanis, C. (2024). The adoption of digital payments in emerging economies: challenges and policy responses. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 26(5), 476–500.
- Putri, E. F. W., & Suasih, N. N. R. (2024). Faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Kesejahteraan Masyarakat Pelaku Usaha Pariwisata Di Desa Wisata Munggu, Kabupaten Badung. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4.
- Rösch, N., Tiberius, V., & Kraus, S. (2023). Design thinking for innovation: context factors, process, and outcomes. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 160–176. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2022-0164>
- Rosepti, P., & Niasari, C. (2022). Female Entrepreneurship in Leading Digitalization as a Marketing Strategy for Prosperous MSMEs and Women’s Empowerment: A Case Study of Latifa Indonesia. *Muslim Business and Economic Review*, 1(2), 305–323. <https://doi.org/10.56529/mber.v1i2.72>

- Shafranskaya, I., & Potapov, D. (2014). An Empirical Study of Consumer-Based City Brand Equity from Signalling Theory Perspective. *Place Branding and Public Diplomacy*, 10(2), 117–131. <https://doi.org/10.1057/pb.2014.7>
- Sulistianingsih, & Puspita, T. P. (2025). Optimalisasi Sektor Basis Untuk Meningkatkan Perekonomian Lokal di Kabupaten Indramayu. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi 9.0*, 537–548.
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2013). Optimizing your digital business model. *MITSloan Management Review*, 54(3), 71–78. <https://doi.org/10.4324/9780429322679>
- Yong, Z. (2024). Digital Marketing Transformation Strategies of Traditional B2B for Training and Consulting Enterprise. *Science, Technology, and Social Sciences Procedia*, (5), CiM19-CiM19.
- Zeh, M., Maryono, Ghina, A., Pereira, J. C., Russo, R. de F. S. M., Rösch, N., Tiberius, V., Kraus, S., N, A. D., Suzianti, A., Madrigal, A. N., Iyer-Raniga, U., & Yang, R. (2015). The Key Roles of Stories and Prototypes in Design Thinking. *Design Thinking: New Product Development Essentials from the PDMA*, 5(1), Chapter 7. <https://doi.org/10.56532/mjbem.v4i1.112>