

Penguatan Tata Kelola BUMDes melalui Kolaborasi UMKM dan Pemerintah Desa

Dede Rusmana^{1*)}, Fuad Abdul Fattah²⁾, Andy Prasetyo Wati³⁾

^{1,2,3} Universitas Negeri Malang, Indonesia

*Email : dede.rusmana.fe@um.ac.id¹, fuad.fattah.feb@um.ac.id², andy.prasetyo.fe@um.ac.id³

Abstract: *This community service program aims to strengthen the governance of Village-Owned Enterprises (BUMDes) as a marketing aggregator that connects micro, small, and medium enterprises (MSMEs) with the village government in Purworejo Village. This activity applies a Participatory Action Research (PAR) approach through the stages of problem identification, stakeholder communication, training implementation, evaluation, and follow-up planning. A total of 14 participants consisting of village government elements, BUMDes administrators, and MSME actors participated in a single-group evaluation with a pretest and posttest scheme. The evaluation results showed an average increase in participants' understanding score of 10.18 points, namely from 71.65 (SD = 9.53) in the pretest to 81.83 (SD = 8.07) in the posttest. A total of 11 participants (78.57%) experienced an increase in their scores, while 3 participants (21.43%) showed a decrease. The results of the paired t-test indicated a statistically significant difference, $t(13) = 2.68$, $p = 0.019$, with an effect size of $dz = 0.72$. This finding proves that the training successfully improved participants' short-term cognitive understanding of collaborative village business governance.*

Abstrak : *Program pengabdian masyarakat ini bertujuan untuk memperkuat tata kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai agregator pemasaran yang menghubungkan pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) dengan pemerintah desa di Desa Purworejo. Kegiatan ini menerapkan pendekatan Participatory Action Research (PAR) melalui tahapan identifikasi masalah, komunikasi pemangku kepentingan, pelaksanaan pelatihan, evaluasi, dan perencanaan tindak lanjut. Sebanyak 14 peserta yang terdiri atas unsur pemerintah desa, pengurus BUMDes, dan pelaku UMKM mengikuti evaluasi satu kelompok dengan skema pretest dan posttest.. Hasil evaluasi menunjukkan adanya kenaikan rata-rata nilai pemahaman peserta sebesar 10,18 poin, yaitu dari 71,65 (SD = 9,53) pada pretest menjadi 81,83 (SD = 8,07) pada posttest. Sebanyak 11 peserta (78,57%) mengalami peningkatan skor, sedangkan 3 peserta (21,43%) menunjukkan penurunan. Hasil uji t berpasangan mengindikasikan perbedaan yang signifikan secara statistik, $t(13) = 2,68$, $p = 0,019$, dengan ukuran efek sebesar $dz = 0,72$. Temuan ini membuktikan bahwa pelatihan berhasil meningkatkan pemahaman kognitif jangka pendek peserta mengenai tata kelola usaha desa secara kolaboratif.*

Keywords : *BUMDes; Collaborative Governance; MSMEs; Participatory Action Research; Village Economy*

PENDAHULUAN

Perekonomian desa tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan lembaga lokal menghubungkan produksi, pasar, pengetahuan, dan kebijakan. UMKM menjadi basis produksi dan sumber pendapatan rumah tangga, sedangkan BUMDes memiliki mandat kelembagaan untuk mengelola potensi desa secara kolektif. Dalam praktiknya, kedua entitas tersebut kerap berjalan terpisah. UMKM memproduksi dan menjual secara individual, sementara BUMDes

masih berorientasi pada pengelolaan aset pasif. Ketidakterhubungan ini menyebabkan nilai tambah produk lokal sulit terkonsolidasi dan peluang penguatan ekonomi desa tidak dimanfaatkan secara optimal.

Desa Purworejo memiliki potensi usaha pada sektor pertanian, peternakan, dan ritel harian. Pemetaan awal mengidentifikasi delapan UMKM potensial. Pada sisi produksi, komoditas peternakan dapat dikembangkan menjadi produk olahan dengan umur simpan dan nilai jual lebih tinggi. Namun, persoalan ditemukan pada pembukuan, perhitungan harga pokok produksi, kemasan, identitas merek, promosi, dan akses pasar. Produk cenderung dijual dalam bentuk mentah atau dipasarkan dalam lingkup terbatas. Kondisi ini sejalan dengan pandangan bahwa digitalisasi dan jaringan kooperatif penting bagi daya saing usaha kecil, tetapi manfaatnya bergantung pada kemampuan organisasi dan praktik manajemen yang memadai (Mittal & Soriya, 2025; Sari et al., 2021).

Masalah lain berada pada tingkat kelembagaan. Belum tersedia mekanisme kolaborasi operasional yang secara jelas mengatur peran pemerintah desa, BUMDes, dan UMKM. BUMDes belum menjalankan fungsi agregasi, kurasi, pemasaran, dan pencatatan transaksi produk lokal secara sistematis. Ketiadaan pembagian peran, prosedur, serta mekanisme bagi hasil dapat melemahkan kepercayaan dan komitmen antarpihak. Padahal, pengembangan desa membutuhkan tata kelola yang mampu menggabungkan kepentingan komunitas, dukungan pemerintah, dan orientasi pasar (Arintoko et al., 2020; Rahoveanu et al., 2022).

Program pengabdian dirancang berdasarkan model kolaboratif. UMKM diposisikan sebagai produsen yang menjaga kualitas dan kontinuitas produk; BUMDes sebagai agregator yang melakukan kurasi, pemasaran, distribusi, dan pencatatan; sedangkan pemerintah desa sebagai regulator dan fasilitator. Model ini tidak sekadar menawarkan saluran penjualan, tetapi juga memperkuat proses bisnis dari produksi, pengolahan, penampungan, distribusi, penjualan, hingga evaluasi. Digitalisasi ditempatkan sebagai instrumen pendukung, bukan tujuan tunggal, sebab transformasi digital perlu disertai kapasitas kelembagaan dan manajerial (Mittal & Soriya, 2025).

Pendekatan Participatory Action Research (PAR) dipilih karena perubahan tata kelola tidak efektif apabila dirancang sepihak oleh tim eksternal. PAR memandang mitra sebagai subjek yang ikut mengidentifikasi masalah, menyusun tindakan, mengamati hasil, dan melakukan refleksi. Pendekatan ini mendukung produksi pengetahuan yang kolaboratif dan akuntabel (Fischer & Boullosa, 2025; Leurs et al., 2023; Merçon, 2024). Dalam konteks pengabdian ini, pelatihan merupakan tahap awal untuk membangun bahasa bersama mengenai masalah, peran, dan alur bisnis sebelum pendampingan implementasi dilakukan.

Evaluasi pelatihan diperlukan untuk menilai apakah materi dapat meningkatkan pemahaman peserta. Pengukuran pretest–posttest memberikan bukti awal perubahan pengetahuan, tetapi tidak serta-

merta membuktikan perubahan perilaku, kinerja organisasi, atau pendapatan. Kerangka evaluasi yang baik harus menghubungkan kegiatan dengan keluaran antara dan dampak yang hendak dicapai (MacQueen et al., 2018). Oleh karena itu, hasil evaluasi dalam artikel ini diposisikan sebagai capaian pembelajaran jangka pendek sekaligus dasar untuk merancang pendampingan lanjutan.

Tujuan kegiatan ini adalah: (1) membangun pemahaman mengenai model kolaborasi pemerintah desa, BUMDes, dan UMKM; (2) meningkatkan pengetahuan peserta tentang diversifikasi produk, pemasaran sederhana, pembukuan, dan proses bisnis integratif; serta (3) menyusun arah tindak lanjut untuk melembagakan BUMDes sebagai penghubung pemasaran produk lokal. Artikel ini berfokus pada proses pelaksanaan, perubahan skor pemahaman peserta, refleksi atas hasil, dan implikasi bagi tahapan pendampingan berikutnya.

METODE

Kegiatan dilaksanakan di Desa Purworejo dalam rangka program pengabdian sumber dana Non-APBN Universitas Negeri Malang Tahun 2026. Khalayak sasaran meliputi unsur pemerintah desa, pengurus BUMDes, pelaku UMKM atau usaha peternakan, dan masyarakat yang terlibat dalam pengembangan ekonomi desa. Empat belas peserta mengisi pretest dan posttest secara lengkap dan menjadi unit analisis evaluasi pelatihan.

Program menerapkan PAR yang terdiri atas siklus perencanaan, tindakan, observasi, dan refleksi (Fogg et al., 2022; Lake & Wendland, 2018). Tahap perencanaan diawali dengan pemetaan kondisi dan masalah usaha desa. Tahap tindakan dilakukan melalui sosialisasi dan pelatihan. Tahap observasi memanfaatkan dokumentasi serta hasil pretest–posttest. Tahap refleksi menelaah pencapaian, variasi respons peserta, keterbatasan, dan kebutuhan pendampingan. Penggunaan PAR dimaksudkan agar solusi berkembang melalui partisipasi mitra dan dapat disesuaikan dengan konteks lokal (Nagy, 2024).

Materi pelatihan berjudul “Membangun Usaha Desa Mandiri” dan disusun dalam sepuluh pokok bahasan: tujuan kegiatan; masalah utama UMKM peternakan desa; potensi peternakan; penyebab kesulitan penjualan; model bisnis kolaborasi desa; peran BUMDes; produk olahan hasil peternakan; strategi penjualan sederhana; pembukuan keuangan dan rencana aksi; serta alur proses bisnis integratif dan siklus nilai tambah. Penyampaian materi dilanjutkan dengan diskusi untuk menghubungkan konsep dengan pengalaman peserta.

Instrumen evaluasi menggunakan skor pretest dan posttest berskala 0–100. Analisis meliputi jumlah peserta, rata-rata, simpangan baku, median, rentang, selisih skor, serta proporsi peserta yang meningkat dan menurun. Normalitas selisih diperiksa menggunakan Shapiro–Wilk. Karena distribusi selisih tidak menunjukkan penyimpangan signifikan ($W = 0,94$; $p = 0,417$), perubahan diuji

menggunakan uji t berpasangan pada taraf 5%. Ukuran efek dihitung dengan Cohen's dz, yaitu rata-rata selisih dibagi simpangan baku selisih. Hasil juga diperiksa menggunakan Wilcoxon signed-rank sebagai analisis ketahanan. Identitas peserta dianonimkan.

Keberhasilan tahap pelatihan ditetapkan secara terbatas sebagai kenaikan rata-rata skor dan meningkatnya skor mayoritas peserta. Indikator dampak lanjutan—dokumen SOP atau kesepakatan, kemampuan menghitung HPP, konsistensi pembukuan, kurasi produk, katalog, siklus transaksi kolektif, dan perubahan omzet—tidak digunakan untuk menilai keberhasilan pelatihan karena datanya belum tersedia. Pemisahan indikator ini diperlukan agar simpulan tetap sesuai dengan bukti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan dimulai dengan membangun komunikasi mengenai persoalan ekonomi desa. Diskusi memperlihatkan bahwa masalah pemasaran tidak berdiri sendiri. Produk segar memiliki umur simpan pendek, volume produksi belum stabil, kemasan belum kuat, promosi terbatas, dan pencatatan stok serta pesanan belum tertata. Karena itu, materi tidak hanya membahas promosi, tetapi menghubungkan produk, kelembagaan, pembukuan, dan alur kerja.



Gambar 1. Model Bisnis Kolaborasi Desa yang Disampaikan dalam Pelatihan
Sumber gambar: materi pengabdian tim pelaksana, 2026.

Model yang diperkenalkan menempatkan BUMDes sebagai pusat penampungan, kurasi, pemasaran, distribusi, pencatatan pesanan, dan penghubung dengan pemerintah desa. Pemerintah desa mendukung melalui regulasi, fasilitasi, dan pembiayaan; UMKM bertanggung jawab terhadap produksi dan kualitas. Pembagian ini memberi kerangka awal untuk mengurangi fragmentasi. Namun, efektivitasnya mensyaratkan kesepakatan operasional, standar produk, mekanisme harga atau bagi hasil, serta akuntabilitas pencatatan.

Diversifikasi produk dibahas sebagai jalan peningkatan nilai tambah. Contoh yang digunakan meliputi abon, dendeng, bakso, nugget, susu pasteurisasi, yoghurt, telur asin, kue berbahan telur, pupuk organik, dan paket wisata edukasi peternakan. Strategi penjualan disederhanakan menjadi pembuatan nama produk, penggunaan kemasan rapi, foto produk yang jelas, paket dan promosi, serta pembangunan pelanggan tetap. Penyederhanaan ini bertujuan membuat langkah awal lebih mudah diterapkan oleh peserta.

Perubahan pemahaman peserta diperoleh dari 14 peserta. Sebagaimana disajikan pada Tabel 1, skor rata-rata meningkat 10,18 poin, dari 71,65 menjadi 81,83. Median meningkat 8,82 poin. Rentang posttest bergeser ke atas: skor minimum naik dari 53,13 menjadi 70,87 dan skor maksimum mencapai 100. Sebelas peserta meningkat dan tiga peserta menurun. Pola tersebut menunjukkan perbaikan pemahaman secara umum, tetapi respons individual tidak seragam.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Hasil Pretest dan Posttest

Indikator	Pretest	Posttest/Hasil
Jumlah peserta	14	14
Rata-rata	71,65	81,83
Simpangan baku	9,53	8,07
Median	70,31	79,13
Rentang	53,13–87,50	70,87–100,00
Peserta meningkat	–	11 (78,57%)
Peserta menurun	–	3 (21,43%)

Sumber: data evaluasi kegiatan, diolah penulis (2026).

Uji t berpasangan menghasilkan $t(13) = 2,68$ dengan $p = 0,019$. Dengan demikian, rata-rata posttest berbeda secara signifikan dari pretest pada taraf 5%. Cohen's d sebesar 0,72 menunjukkan ukuran efek sedang menuju besar dalam konteks perubahan dalam-peserta. Uji Wilcoxon memberikan hasil konsisten ($W = 15,00$; $p = 0,017$). Konsistensi dua pengujian memperkuat kesimpulan bahwa perubahan tidak hanya disebabkan oleh beberapa skor ekstrem.

Tabel 2. Perubahan Skor Setiap Peserta

Peserta	Pretest	Posttest	Selisih
1	68,75	78,70	+9,95
2	78,13	84,78	+6,66
3	68,75	74,35	+5,60
4	84,38	78,70	-5,68
5	81,25	93,48	+12,23
6	87,50	70,87	-16,63
7	53,13	90,87	+37,74
8	65,63	100,00	+34,38
9	65,63	79,57	+13,94
10	71,88	77,83	+5,95
11	78,13	75,22	-2,91
12	59,38	76,96	+17,58
13	68,75	80,43	+11,68
14	71,88	83,91	+12,04

Sumber: data evaluasi kegiatan, diolah penulis (2026).

Peningkatan skor menunjukkan bahwa materi berhasil membangun pemahaman awal mengenai keterkaitan antara kelembagaan, produk, pemasaran, dan pembukuan. Hasil ini penting karena transformasi BUMDes menjadi agregator memerlukan kesamaan persepsi sebelum pembagian peran dan prosedur disepakati. Dalam PAR, pembelajaran awal berfungsi sebagai landasan untuk tindakan dan refleksi berikutnya, bukan sebagai titik akhir (Fischer & Boullosa, 2025; Merçon, 2024).

Walaupun rata-rata meningkat, tiga peserta mengalami penurunan skor. Temuan ini perlu diperlakukan sebagai informasi perbaikan. Penurunan dapat berkaitan dengan variasi perhatian, pengetahuan awal yang tinggi, penafsiran butir, atau kebutuhan belajar yang berbeda. Kegiatan lanjutan perlu menggunakan demonstrasi, latihan berbasis kasus usaha, dan umpan balik individual. Pendampingan juga dapat membentuk kelompok kecil agar peserta yang telah memahami materi membantu peserta lain.

Kenaikan pengetahuan belum identik dengan perubahan tata kelola. Pelembagaan membutuhkan MoU atau kesepakatan, SK unit usaha bila diperlukan, SOP kurasi dan pemasaran, format pembukuan, serta mekanisme evaluasi. Kerangka teori perubahan dapat digunakan untuk menautkan input pelatihan dengan keluaran, perubahan praktik, dan dampak ekonomi (MacQueen et al., 2018). Tanpa bukti adopsi, klaim keberhasilan sebaiknya dibatasi pada capaian pembelajaran.

Aspek digital juga perlu ditempatkan secara proporsional. Katalog dan media sosial dapat memperluas jangkauan pasar, tetapi kanal digital hanya akan efektif apabila pasokan, kualitas, harga, respons pesanan, dan pencatatan berjalan konsisten. Temuan Mittal dan Soriya (2025) menekankan hubungan digitalisasi dengan daya saing UMKM, sedangkan Sari et al. (2021) menunjukkan pentingnya

transformasi digital dalam ekosistem ekonomi lokal. Bagi Desa Purworejo, kanal digital sebaiknya dikembangkan setelah alur operasional dasar disepakati.



Gambar 2. Pelaksanaan Sosialisasi, Pelatihan, dan Diskusi Bersama Peserta

Sumber gambar: dokumentasi tim pelaksana, 2026.

Tahap lanjutan perlu diarahkan pada empat paket kerja. Pertama, fasilitasi kelembagaan untuk menyusun pembagian peran, SOP kurasi, mekanisme harga atau bagi hasil, dan jadwal koordinasi. Kedua, klinik manajemen usaha menggunakan data riil produk untuk menghitung HPP, harga jual, margin, dan laporan laba-rugi sederhana. Ketiga, pendampingan produk meliputi pemilihan produk prioritas, perbaikan kemasan, foto produk, katalog, dan uji pemasaran. Keempat, monitoring mengukur konsistensi pencatatan, jumlah produk terkurasi, siklus transaksi, omzet, dan masalah layanan.

Pemerintah desa berperan memberikan legitimasi dan dukungan kebijakan. BUMDes perlu menunjuk pengelola yang bertanggung jawab atas kurasi, pemasaran, dan pembukuan. UMKM perlu menjaga kualitas dan ketersediaan produk. Local champion dari unsur pemuda dapat mendukung konten digital dan administrasi. Pembagian tanggung jawab tersebut membuat keberlanjutan tidak bergantung sepenuhnya pada tim perguruan tinggi.

Evaluasi berikutnya sebaiknya menggunakan beberapa titik waktu. Pengukuran segera setelah pelatihan menilai pemahaman; observasi satu hingga tiga bulan menilai adopsi; dan evaluasi berikutnya menilai transaksi serta omzet. Triangulasi antara dokumen, observasi, wawancara, dan data transaksi diperlukan agar dampak tidak hanya didasarkan pada persepsi. Pendekatan reflektif seperti ini sesuai dengan etika PAR yang menuntut keterlibatan, akuntabilitas, dan manfaat nyata bagi komunitas (Lake & Wendland, 2018; Leurs et al., 2023).

Perubahan tata kelola BUMDes memerlukan evaluasi bertahap karena hasil pelatihan, perubahan praktik, dan dampak ekonomi muncul pada waktu yang berbeda. Tahap pertama adalah keluaran

pembelajaran, yang ditunjukkan oleh kehadiran, keterlibatan diskusi, dan perubahan skor. Tahap kedua adalah adopsi, yaitu kemampuan peserta menerjemahkan materi menjadi dokumen dan rutinitas kerja. Tahap ketiga adalah kinerja operasional, yang ditunjukkan oleh konsistensi kurasi, pemenuhan pesanan, dan pencatatan. Tahap keempat adalah dampak ekonomi dan kelembagaan, seperti perubahan omzet, laba BUMDes, jumlah UMKM aktif, dan keberlanjutan dukungan pemerintah desa.

Kerangka bertahap mencegah kekeliruan dalam menyamakan kepuasan atau peningkatan pengetahuan dengan dampak. Nilai posttest yang lebih tinggi adalah prasyarat yang berguna, tetapi hubungan antara pengetahuan dan kinerja dipengaruhi oleh sumber daya, kepemimpinan, pembagian tugas, insentif, dan kondisi pasar. Oleh sebab itu, data evaluasi perlu dikumpulkan oleh pihak yang bertanggung jawab pada setiap proses. Admin BUMDes dapat mencatat produk dan transaksi; UMKM mencatat produksi dan biaya; pemerintah desa memantau kebijakan dan forum koordinasi; sedangkan tim perguruan tinggi memfasilitasi validasi dan refleksi.

Pengukuran juga perlu memiliki titik awal. Sebelum kanal pemasaran dioperasikan, tim dan mitra perlu mencatat jumlah UMKM aktif, jenis produk, volume penjualan, omzet, dan praktik pembukuan yang berjalan. Data dasar kemudian dibandingkan dengan kondisi satu, tiga, dan enam bulan setelah pendampingan. Apabila data omzet sensitif, pelaporan dapat menggunakan indeks atau rentang dengan persetujuan pelaku usaha. Kesepakatan definisi indikator penting agar angka dari pelaku usaha dan BUMDes dapat direkonsiliasi.

Refleksi tidak hanya membahas capaian, tetapi juga kegagalan proses. Produk yang tidak lolos kurasi, pesanan yang terlambat, stok tidak tersedia, atau pencatatan yang terputus merupakan sumber pembelajaran. Forum refleksi perlu menghasilkan tindakan korektif, penanggung jawab, dan batas waktu. Dengan mekanisme tersebut, PAR menjadi siklus perbaikan tata kelola, bukan sekadar metode pelaksanaan kegiatan sesaat.

Tabel 3. Indikator Evaluasi Bertahap Program

Tahap	Indikator utama	Bukti verifikasi
Pembelajaran	Kehadiran, perubahan skor, pemahaman peran	Daftar hadir, pretest–posttest, refleksi
Adopsi	SOP, HPP, pembukuan, produk terkurasi	Dokumen, lembar kerja, observasi
Operasional	Pesanan, siklus transaksi, ketepatan layanan	Rekap transaksi dan log pesanan
Dampak	Omzet UMKM, laba BUMDes, UMKM aktif	Laporan keuangan dan konfirmasi mitra
Keberlanjutan	Forum rutin, admin aktif, dukungan kebijakan	Notulen, SK/kesepakatan, rencana kerja

Sumber: dikembangkan penulis berdasarkan kerangka perubahan program (2026).

Evaluasi memiliki beberapa keterbatasan. Jumlah peserta hanya 14 orang dan tidak terdapat kelompok pembandingan, sehingga perubahan tidak dapat diatribusikan secara eksklusif pada pelatihan. Posttest mengukur hasil segera dan belum menunjukkan retensi. Instrumen yang tersedia menghasilkan skor total, sehingga peningkatan pada setiap domain materi tidak dapat dibedakan. Data implementasi SOP, kualitas pembukuan, produk, transaksi, dan omzet juga belum tersedia. Meskipun uji statistik menunjukkan perubahan signifikan, temuan perlu dibaca sebagai bukti awal peningkatan pemahaman dalam konteks peserta kegiatan.

KESIMPULAN

Program pengabdian berhasil melaksanakan tahap awal penguatan tata kelola usaha desa melalui sosialisasi dan pelatihan bagi 14 peserta. Materi mengintegrasikan model kolaborasi pemerintah desa–BUMDes–UMKM dengan diversifikasi produk, pemasaran, pembukuan, proses bisnis, dan rencana aksi. Rata-rata skor meningkat dari 71,65 menjadi 81,83; 78,57% peserta meningkat; dan perbedaan pretest–posttest signifikan dengan ukuran efek $d_z = 0,72$. Temuan tersebut menunjukkan penguatan pemahaman jangka pendek, tetapi belum membuktikan perubahan praktik atau dampak ekonomi. Keberlanjutan program memerlukan pendampingan penyusunan SOP dan pembukuan, kurasi produk, pengoperasian kanal pemasaran, serta monitoring transaksi dan omzet. Dengan demikian, pelatihan perlu diposisikan sebagai fondasi menuju tata kelola kolaboratif yang operasional, terukur, dan dimiliki bersama oleh mitra desa.

UCAPAN TERIMA KASIH

Tim menyampaikan terima kasih kepada Universitas Negeri Malang yang mendanai kegiatan melalui skema Desentralisasi Pengabdian Fakultas Ekonomi dan Bisnis, sumber dana Non-APBN UM Tahun 2026. Apresiasi disampaikan kepada LPPM Universitas Negeri Malang, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Pemerintah Desa Purworejo, pengurus BUMDes, pelaku UMKM, peserta kegiatan, mahasiswa, dan semua pihak yang mendukung pelaksanaan serta evaluasi program.

DAFTAR PUSTAKA

- Arintoko, A., Ahmad, A. A., Gunawan, D. S., & Supadi, S. (2020). Community-based tourism village development strategies: A case of Borobudur tourism village area, Indonesia. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 29(2), 398–413. <https://doi.org/10.30892/gtg.29202-477>
- Blankson, C., Cowan, K., & Darley, W. K. (2018). Marketing practices of rural micro and small businesses in Ghana: The role of public policy. *Journal of Macromarketing*, 38(1), 29–56. <https://doi.org/10.1177/0276146717741067>

- Dunn, E. A. (2022). Participatory action research and service-learning. In *Service-Learning for Disaster Resilience: Partnerships for Social Good* (pp. 80–96). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003182979-7>
- Fischer, F., & Boullosa, R. F. (2025). Participatory action research: Collaborative practices in interpretive inquiry. In *Interpretive Policy Analysis: Social Meaning in Policy Processes* (pp. 221–238). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781802202472.00021>
- Fogg, C., et al. (2022). The role of participatory action research in developing new models of healthcare: Perspectives from participants and recommendations for ethical review and governance oversight. *Ethics, Medicine and Public Health*, 24, 100833. <https://doi.org/10.1016/j.jemep.2022.100833>
- Hidayat, D. G., & Schwebach, M. (2022). Community organizing for environmental change: Integrating research in support of organized actions. In *Handbook on Participatory Action Research and Community Development* (pp. 99–117). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781839100970.00013>
- Huffman, T. (2017). Participatory/action research/CBPR. In *The International Encyclopedia of Communication Research Methods* (pp. 1–10). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118901731.iecrm0180>
- Ingram, M., Gall, A., Murrieta, L., & de Zapien, J. G. (2022). Community engagement strategies in a participatory action research study with farmworkers. In *Handbook of Social Inclusion* (pp. 1505–1524). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-89594-5_82
- Lake, D., & Wendland, J. (2018). Practical, epistemological, and ethical challenges of participatory action research: A cross-disciplinary review of the literature. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 22(3), 11–42.
- Lekhanya, L. M., & Visser, K. (2016). Risks and factors contributing towards rural entrepreneurial orientation growth of business in an emerging economy. *Risk Governance and Control*, 6(4), 72–83. <https://doi.org/10.22495/rcgv6i4art10>
- Leurs, K., Bozdag, Ç., Neag, A., & Sprenger, S. (2023). Participatory action research and media literacy: Toward engaged, accountable, and collaborative knowledge production with marginalized communities. In *Media Literacy and Media Education Research Methods* (pp. 62–79). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003045366-5>
- MacQueen, K. M., Eley, N. T., Frick, M., & Hamilton, C. (2018). Using theory of change frameworks to develop evaluation strategies for research engagement: Results of a pre-pilot study. *Journal of the International AIDS Society*, 21, e25181. <https://doi.org/10.1002/jia2.25181>
- Merçon, J. (2024). Participatory action research (Latin American tradition). In *Elgar Encyclopedia of Interdisciplinarity and Transdisciplinarity* (pp. 366–369). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781035317967.ch80>
- Mittal, R., & Soriya, S. (2025). Fostering competitiveness of Indian MSMEs through IT and digitalization. *Information Technology for Development*, 31(4), 1066–1089. <https://doi.org/10.1080/02681102.2025.2453211>

- Nagy, S. (2024). Participant-oriented evaluation through participatory action research: A case study of a community engagement approach. *Arts and the Market*, 14(1), 58–77. <https://doi.org/10.1108/AAM-08-2021-0041>
- Rahoveanu, M. M. T., et al. (2022). Perspectives on smart villages from a bibliometric approach. *Sustainability*, 14(17), 10723. <https://doi.org/10.3390/su141710723>
- Sari, R., Prabowo, H., Gaol, F. L., & Hastiadi, F. F. (2021). Tourism digital economy model based on digital transformation concept for tourist village in Indonesia. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, 11(10), 81–87. https://doi.org/10.46338/IJETAE1021_10
- Wilson, E. (2019). Community-based participatory action research. In *Handbook of Research Methods in Health Social Sciences* (pp. 285–298). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-5251-4_87
- Yuliani, S., & Setyaningsih, W. (2023). Green architecture in tourism sustainable development: A case study at Laweyan, Indonesia. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*. <https://doi.org/10.1080/13467581.2023.2287198>
- Rahman, M. T., & Anwar, R. K. (2022). The development potential for local communities of religious tourists visiting sacred graves. *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, 10(2), 47–59. <https://doi.org/10.21427/ecg3-xv98>