

Menelusuri Penyebab Ketidakaktifan BUMDesa di Provinsi Jambi

Tona Aurora Lubis*, Firmansyah, Maryati Ningsih

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jambi

*Correspondence: tonalubis@unja.ac.id

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merumuskan model faktor-faktor ketidakaktifan BUMDes di Provinsi Jambi. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan tipe fenomenologi. Analisis penelitian kualitatif ini dibantu dengan menggunakan perangkat lunak penelitian kualitatif Nvivo. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa faktor utama penyebab ketidakaktifan BUMDes di Provinsi Jambi dapat dibagi menjadi tiga, yaitu: faktor pengelolaan BUMDes, faktor perangkat desa, dan faktor masyarakat.

Kata kunci : BUMDes, Desa, Ketidakaktifan BUMDes

ABSTRACT

The purpose of this study is to formulate a model of the inactive BUMDes factors in Jambi Province. This type of research is a type of qualitative research research with a phenomenological type. This qualitative research analysis will be assisted by using the Nvivo qualitative research software. Based on the research results, it can be concluded that the main factors causing the inactivity of BUMDes in Jambi province can be divided into 3, these are: BUMDes management factors, village officials and the community.

Keywords : BUMDes, Inactivity of BUMDes, Village

PENDAHULUAN

Desa adalah unit masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah serta kewenangan untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan prakarsa lokal, asal-usul, dan hak tradisional yang diakui dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Desa bertindak sebagai perwakilan negara dalam skala kecil, melaksanakan pembangunan baik fisik maupun sumber daya manusia, dengan tujuan utama meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat desa (Lubis et al., 2020).

Undang-Undang Desa No. 6 Tahun 2014 menegaskan bahwa pemberdayaan masyarakat desa dan peningkatan pendapatan asli daerah, khususnya pendapatan asli desa, dilaksanakan melalui pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa). Untuk mendukung keberadaan BUMDesa, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi mengeluarkan Peraturan Menteri Desa (Permendes) No. 4 Tahun 2015. Peraturan ini mencakup empat program utama untuk meningkatkan kualitas desa: Badan Usaha Milik Desa, Embung Desa, Satu Desa Satu Produk, dan Sarana Olahraga Desa (Lubis & Firmansyah, 2019).

BUMDesa didirikan dengan tujuan menghasilkan keuntungan yang dapat memperkuat Pendapatan Asli Desa (PADes), memajukan perekonomian desa, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. BUMDesa diharapkan mampu menjadikan setiap desa mandiri secara ekonomi, sehingga alokasi dana desa hanya berfungsi sebagai stimulus. Selain itu, BUMDesa diharapkan menjadi motor penggerak pembangunan desa. Secara strategis, BUMDesa adalah badan usaha desa dengan modal yang sebagian besar atau seluruhnya berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan, berbadan hukum, dibentuk oleh Pemerintah Desa, dan dikelola secara ekonomis, mandiri, dan profesional (Hambali & Niode, 2018, 2019; Windayani & Marhaeni, 2019).

Tabel 1
Data BUMDesa Desember 2019 di Provinsi

Kabupaten	Jumlah Desa	Jumlah BUMDesa	% Jumlah BUMDesa Terbentuk	Jumlah BUMDesa Aktif	% Jumlah BUMDesa Aktif	Jumlah BUMDesa Tidak Aktif	% Jumlah BUMDesa Tidak Aktif
Kerinci	285	154	54,0	80	51,9	74	48,1
Merangin	205	127	62,0	79	62,2	48	37,8
Sarolangun	149	136	91,3	123	90,4	13	9,6
Batanghari	110	110	100,0	102	92,7	8	7,3
Tanjung Jabung Barat	114	110	96,5	68	61,8	42	38,2
Tanjung Jabung Timur	73	71	97,3	44	62,0	27	38,0
Minato Jambi	150	150	100,0	101	67,3	27	18,0
Bungo	141	95	67,4	59	62,1	36	37,9
Tebo	107	103	96,3	78	75,7	25	24,3
Sungai Penuh	65	57	87,7	50	87,7	7	12,3
Total	1399	1113	79,6	784	70,4	329	29,5

Sumber: Bidang Pemberdayaan Masyarakat Desa Dinas Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak dan Pengendalian Penduduk (DP3AP2) Provinsi Jambi (2020)

Tabel 1 terlihat bahwa hingga Desember 2019, terdapat 1.113 BUMDesa atau 79,6% dari total desa di Provinsi Jambi. Namun, hanya 70,4% dari BUMDesa tersebut yang aktif, sementara 29,5% lainnya tidak aktif. Jumlah BUMDesa yang tidak aktif ini cukup signifikan dan menjadi tantangan tersendiri bagi pengembangan BUMDesa di provinsi ini.

Penelitian sebelumnya yang menjelaskan tentang kualitas BUMDesa diantaranya penelitian Arfah et al (2021) menyatakan bahwa BUMDes harus memanfaatkan sumber daya lokal serta kompetensi dan komitmen masyarakat desa dalam eksplorasi potensi usahanya. Mereka juga menekankan pentingnya integrasi antara usaha masyarakat (UMKM) dan usaha BUMDes untuk menciptakan dukungan yang saling menguntungkan. Penelitian Iswari (2024) dan Sari (2021) menyatakan bahwa modal sosial yang kuat, seperti kepercayaan dan jaringan sosial yang solid, sangat penting dalam pengembangan BUMDes. Penelitian ini juga menekankan pentingnya pelatihan manajemen dan dukungan regulasi pemerintah. Penelitian Alfirdausi & Riyanto (2019) dan Sofyani et al (2019) menunjukkan bahwa sumber pendapatan desa seperti PADes, DD, dan BHPR sangat berpengaruh terhadap belanja desa dan kesejahteraan masyarakat. Penelitian Bayu & Hartati (2023); Haekase et al (2020); dan Qadarisman et al (2021) menyatakan bahwa komitmen dan kompetensi pengelola, serta dukungan pemerintah setempat, sangat penting untuk keberhasilan BUMDes.

Berdasarkan fenomena kesenjangan dalam penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini menjadi sangat menarik dan penting. Penelitian ini menarik karena terdapat fenomena di mana 29,5% BUMDes di Provinsi Jambi tidak aktif. Di sisi lain, penelitian ini penting karena masih sangat terbatasnya penelitian mengenai kualitas BUMDes. Oleh karena itu, penelitian ini mengisi kesenjangan penelitian tentang faktor-faktor yang menyebabkan ketidakaktifan BUMDes. di Provinsi Jambi.

METODE

Penelitian ini mengadopsi metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Untuk mendukung analisis data kualitatif, penelitian ini akan memanfaatkan perangkat lunak Nvivo. Fokus utama penelitian ini adalah para pemangku kepentingan atau stakeholder dari Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) yang berlokasi di berbagai desa di Provinsi Jambi. Melalui pendekatan fenomenologi, penelitian ini bertujuan untuk menggali pengalaman dan perspektif dari para stakeholder BUMDesa. Penggunaan Nvivo akan memfasilitasi pengelolaan dan analisis data kualitatif, memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi tema-tema utama dan pola-pola yang muncul dari data. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mendalam mengenai peran dan kontribusi stakeholder terhadap pengembangan dan keberlanjutan BUMDesa di desa-desa di Provinsi Jambi.

HASIL

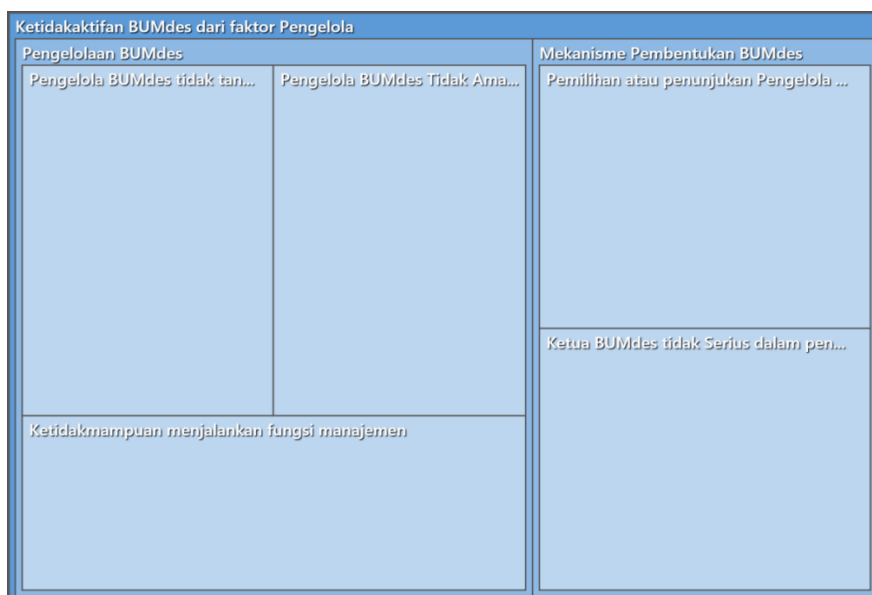
Hasil dalam penelitian ini dilakukan dengan mentabulasi hasil kuesioner yang kemudian diinput ke dalam software Nvivo Pro 11. Hasil analisis dari Nvivo ini ditampilkan dalam berbagai bentuk visualisasi untuk membantu dalam interpretasi data. Salah satu visualisasi tersebut adalah word cloud, seperti pada Gambar 1.



Sumber: data olahan

Gambar 1
Word Cloud

Berdasarkan Gambar 1 terlihat bahwa kata kata yang paling sering muncul dengan urutan terbanyak dalam kuesioner yang dijawab responden adalah: BUMDes, pengelola, desa, masyarakat dan seterusnya. Dengan demikian dapat ditemukan bahwa ketidaktifan BUMDes di Provinsi Jambi disebabkan oleh tiga faktor utama: 1) Faktor Pengelola BUMDes; 2) Faktor Perangkat Desa; dan 3) Faktor Masyarakat Desa. Ketiga faktor ini memainkan peran signifikan dalam menentukan tingkat keaktifan dan efektivitas BUMDes dalam menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya di desa-desa yang berada di Provinsi Jambi. Berikut hasil output Nvivo berupa hierarchy chart dari faktor pengelola BUMDes yang dapat dilihat pada Gambar 2 sebagai berikut.



Sumber: data olahan

Gambar 2
Hierarchy Chart Pengelola BUMDes

Berdasarkan Gambar 2, terlihat bahwa terdapat dua sisi utama yang menjadi masalah dari faktor Pengelola BUMDes. Kedua sisi tersebut adalah: 1) Sisi Pengelolaan BUMDes; dan 2) Sisi Mekanisme Pembentukan BUMDes. Masalah-masalah pada kedua sisi ini mempengaruhi kinerja dan keaktifan BUMDes dalam menjalankan operasinya di desa-desa di Provinsi Jambi. Berikut hasil output Nvivo berupa hierarchy chart dari faktor perangkat desa yang dapat dilihat pada Gambar berikut:

Ketidakaktifan BUMdes dari Faktor Perangkat Desa	
Partisipasi Perangkat Desa	
Perbedaan Persepsi Perangkat Desa Tentang BUMdes	Ketidaksiapan Perangkat Desa Mendukung Program ...
Koordinasi Pengelolaan Modal dan Keuangan BUMdes	
Tidak ada pengaturan dan evaluasi tentang honor at...	Tidak ada dukungan dana atau modal usaha dari k...

Sumber: data olahan

Gambar 3
Hierarchy Chart Perangkat Desa

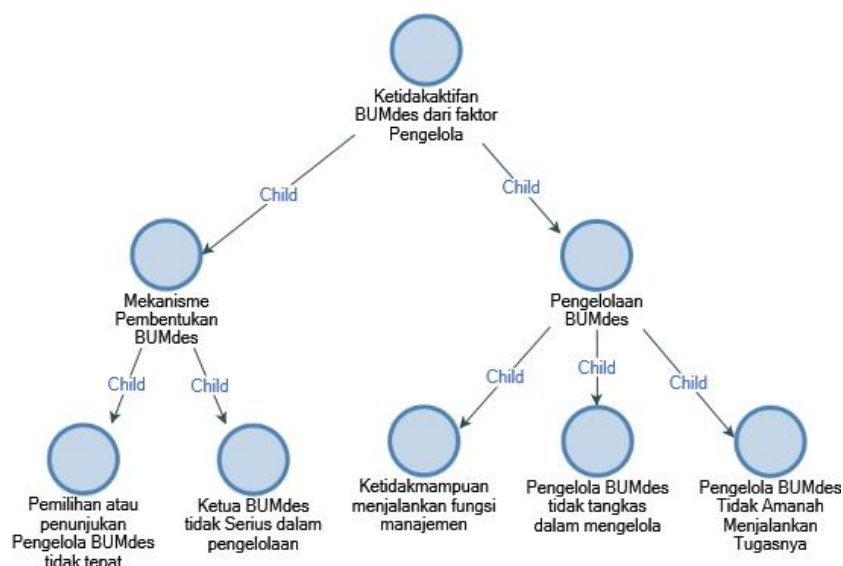
Berdasarkan Gambar 3, terlihat bahwa faktor perangkat desa terbagi menjadi dua bagian besar yang mencakup: 1) Partisipasi Pihak Desa; dan 2) Koordinasi Pengelolaan Modal dan Keuangan BUMDes. Berikut hasil output Nvivo berupa hierarchy chart dari faktor Masyarakat Desa yang dapat dilihat pada Gambar 4.

Ketidakaktifan BUMdes dari Faktor Masyarakat	
Kurangnya Partisipasi Masyarakat	
Pemuda Desa Kurang Berminat mengelola BUMdes	Masyarakat Desa tidak Dilibatkan dalam Pengelolaa...
Keterbatasan Informasi Mengenai BUMdes	
Kurangnya Sosialisasi Mengenai BUMdes kepada Ma...	Kesalahpahaman Mengenai Sumber Dana BUMdes

Sumber: data olahan

Gambar 4
Hierarchy Chart Masyarakat Desa

Berdasarkan Gambar 4. terlihat bahwa dari faktor masyarakat desa terdapat 2 bagian besar yang mencakup kurangnya partisipasi masyarakat dan keterbatasan informasi mengenai BUMDes. Hasil output Nvivo berupa project map dari masing masing faktor yang dapat dilihat pada Gambar 5.



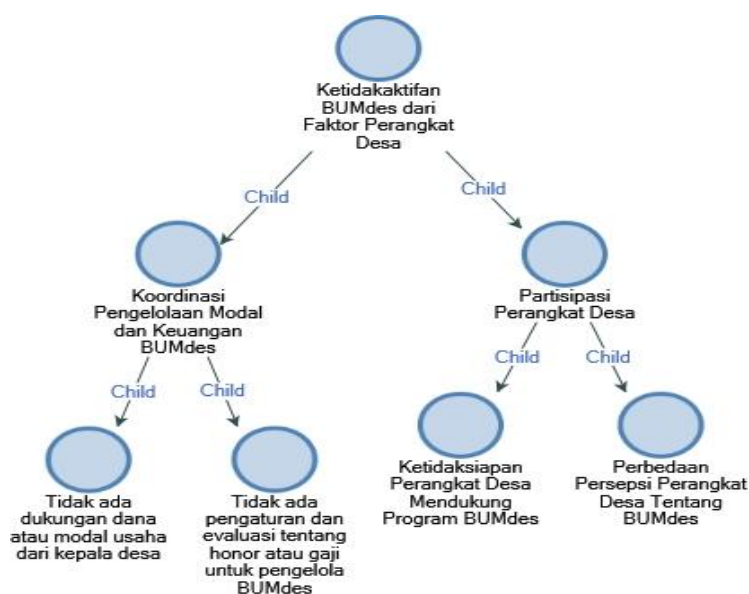
Sumber: data olahan

Gambar 5
Project Map Pengelola BUMDes

Berdasarkan Gambar 5, terlihat bahwa ketidakaktifan BUMDes di Provinsi Jambi dari faktor pengelola BUMDes dibagi menjadi dua sisi utama, yaitu:

1. Sisi Mekanisme Pembentukan BUMDes
 - Pemilihan atau penunjukan pengelola yang tidak sesuai dengan sistem; dan
 - Ketua BUMDes yang tidak serius dalam pengelolaan.
2. Sisi Pengelolaan BUMDes
 - Pengelola BUMDes yang tidak bertanggung jawab dalam mengemban tugas;
 - Pengelola BUMDes yang tidak amanah; dan
 - Ketidakmampuan pengelola dalam menjalankan fungsi manajemen.

Masalah-masalah ini menunjukkan bahwa baik dari sisi pembentukan maupun pengelolaan, terdapat kendala yang menghambat efektivitas dan keaktifan BUMDes di Provinsi Jambi.



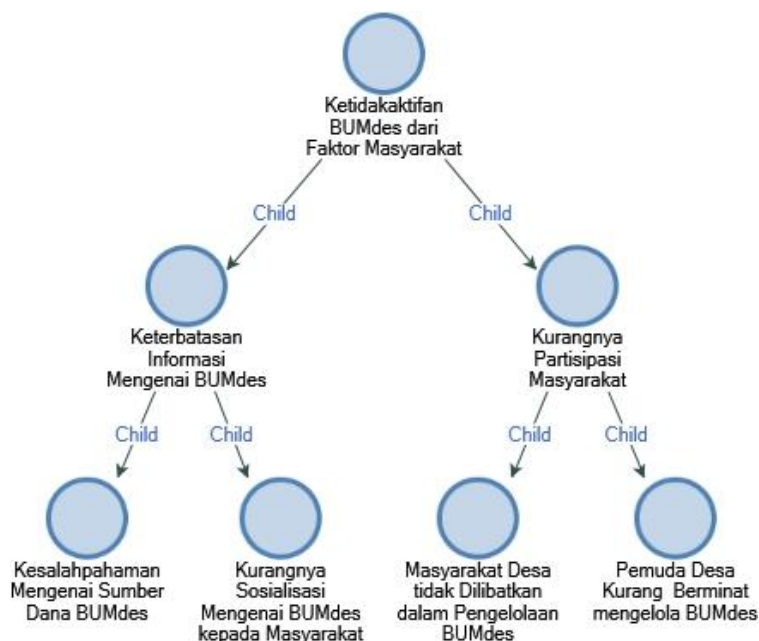
Sumber: data olahan

Gambar 6
Project Map Perangkat Desa

Berdasarkan Gambar 6, terlihat bahwa ketidakaktifan BUMDes di Provinsi Jambi dari faktor perangkat desa dibagi menjadi dua sisi utama, yaitu:

1. Koordinasi Pengelolaan Modal dan Keuangan BUMDes
 - Tidak adanya dukungan dana atau modal dari kepala desa; dan
 - Tidak adanya pengaturan dan evaluasi tentang honor atau gaji untuk pengelola BUMDes.
2. Partisipasi Perangkat Desa
 - Ketidaksiapan perangkat desa mendukung program BUMDes; dan
 - Adanya perbedaan persepsi perangkat desa tentang BUMDes.

Masalah-masalah ini menunjukkan bahwa baik dari sisi koordinasi keuangan maupun partisipasi perangkat desa, terdapat kendala yang menghambat keaktifan dan efektivitas BUMDes di Provinsi Jambi.



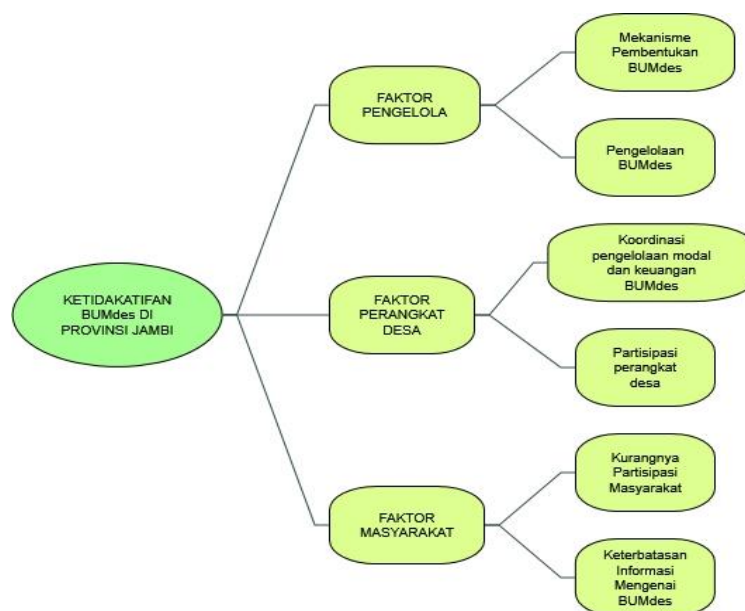
Sumber: data olahan

Gambar 7
Project Map Masyarakat Desa

Berdasarkan Gambar 7, terlihat bahwa ketidakaktifan BUMDes di Provinsi Jambi dari faktor masyarakat desa dibagi menjadi dua sisi utama, yaitu:

1. Sisi Keterbatasan Informasi Mengenai BUMDes
 - Kesalahpahaman mengenai sumber dana BUMDes oleh masyarakat; dan
 - Kurangnya sosialisasi mengenai BUMDes kepada masyarakat.
2. Sisi Kurangnya Partisipasi Masyarakat
 - Masyarakat desa yang tidak dilibatkan dalam pengelolaan BUMDes; dan
 - Pemuda desa yang kurang berminat dalam mengelola BUMDes.

Kedua sisi ini menunjukkan bahwa baik dari sisi informasi maupun partisipasi, terdapat kendala yang menghambat keaktifan dan efektivitas BUMDes di Provinsi Jambi.



Sumber: data olahan

Gambar 8
Mind Map

Gambar 8 menunjukkan pola variabel dan indikator dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa ketidakaktifan BUMDes di Provinsi Jambi disebabkan oleh tiga faktor utama, yaitu faktor pengelola BUMDes, faktor perangkat desa, dan faktor masyarakat desa. Rincian dari masing-masing faktor adalah sebagai berikut:

1. Faktor Pengelola BUMDes mencakup dua hal:
 - a. Mekanisme Pembentukan BUMDes:
 - Pemilihan atau penunjukan pengelola yang tidak sesuai dengan sistem; dan
 - Ketua BUMDes yang tidak serius dalam pengelolaan.
 - b. Pengelolaan BUMDes:
 - Ketidakmampuan menjalankan fungsi manajemen.
 - Pengelola BUMDes tidak tangkas dalam mengelola.
 - Pengelola BUMDes tidak amanah dalam menjalankan tugasnya.
2. Faktor Perangkat Desa mencakup dua hal:
 - a. Koordinasi Pengelolaan Modal dan Keuangan BUMDes:
 - Tidak adanya dukungan dana atau modal usaha dari kepala desa.
 - Tidak ada pengaturan tentang honor atau gaji untuk pengelola BUMDes.
 - b. Partisipasi Perangkat Desa:
 - Ketidaksiapan perangkat desa mendukung program BUMDes.
 - Adanya perbedaan persepsi perangkat desa tentang BUMDes.
3. Faktor Masyarakat Desa mencakup dua hal:
 - a. Keterbatasan Informasi Mengenai BUMDes:
 - Kesalahpahaman mengenai sumber dana BUMDes.
 - Kurangnya sosialisasi mengenai BUMDes kepada masyarakat.
 - b. Kurangnya Partisipasi Masyarakat:
 - Masyarakat desa tidak dilibatkan dalam pengelolaan BUMDes.
 - Pemuda desa kurang berminat dalam mengelola BUMDes.

Penelitian ini mengungkapkan berbagai faktor yang mempengaruhi ketidakaktifan BUMDes di Provinsi Jambi. Temuan utama menunjukkan bahwa ketidakaktifan ini disebabkan oleh tiga faktor utama: pengelola BUMDes, perangkat desa, dan masyarakat desa.

1. Pengelola BUMDes

Masalah utama yang ditemukan pada faktor pengelola BUMDes mencakup mekanisme pembentukan BUMDes dan pengelolaan BUMDes itu sendiri. Pemilihan atau penunjukan pengelola yang tidak sesuai dengan sistem serta ketua BUMDes yang tidak serius dalam

pengelolaan menjadi kendala utama. Selain itu, pengelola BUMDes seringkali tidak memiliki kemampuan manajerial yang memadai, tidak tangkas dalam mengelola, dan kurang amanah dalam menjalankan tugasnya. Penelitian Arfah et al (2021) juga menemukan bahwa kepemimpinan yang tidak efektif dan kurangnya kemampuan manajerial pengelola merupakan faktor kunci yang menghambat kemajuan BUMDes. Suparman menyarankan adanya pelatihan dan pengembangan kapasitas bagi pengelola BUMDes untuk mengatasi masalah ini.

2. Perangkat Desa

Faktor perangkat desa terbagi menjadi koordinasi pengelolaan modal dan keuangan BUMDes serta partisipasi perangkat desa. Tidak adanya dukungan dana atau modal usaha dari kepala desa serta tidak adanya pengaturan dan evaluasi tentang honor atau gaji untuk pengelola BUMDes menjadi hambatan utama. Selain itu, ketidaksiapan perangkat desa dalam mendukung program BUMDes dan perbedaan persepsi tentang BUMDes juga berkontribusi pada ketidakaktifan BUMDes. Penelitian Iswari (2024) dan Sari (2021) mengidentifikasi bahwa dukungan dari pemerintah desa sangat penting dalam pengelolaan BUMDes. Hartono menemukan bahwa perangkat desa yang aktif mendukung BUMDes melalui alokasi dana dan partisipasi aktif dapat meningkatkan kinerja BUMDes secara signifikan.

3. Masyarakat Desa

Faktor masyarakat desa mencakup keterbatasan informasi mengenai BUMDes dan kurangnya partisipasi masyarakat. Kesalahpahaman mengenai sumber dana BUMDes dan kurangnya sosialisasi tentang BUMDes menjadi hambatan utama. Selain itu, masyarakat desa yang tidak dilibatkan dalam pengelolaan BUMDes dan pemuda desa yang kurang berminat dalam mengelola BUMDes juga menjadi faktor yang mempengaruhi ketidakaktifan BUMDes. Penelitian Alfirdausi & Riyanto (2019) dan Sofyani et al (2019) menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat sangat penting untuk keberhasilan BUMDes. Santoso menemukan bahwa sosialisasi yang efektif dan pelibatan masyarakat dalam pengelolaan BUMDes dapat meningkatkan rasa memiliki dan partisipasi masyarakat, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja BUMDes. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan-temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa ketidakaktifan BUMDes disebabkan oleh kombinasi masalah pada tingkat pengelolaan, dukungan perangkat desa, dan partisipasi masyarakat. Untuk meningkatkan keaktifan dan efektivitas BUMDes di Provinsi Jambi, perlu ada peningkatan dalam mekanisme pembentukan dan pengelolaan BUMDes, dukungan yang lebih kuat dari perangkat desa, serta sosialisasi dan pelibatan masyarakat yang lebih baik.

Peningkatan kapasitas pengelola melalui pelatihan, alokasi dana yang memadai dari pemerintah desa, dan strategi sosialisasi yang efektif merupakan langkah-langkah yang dapat diambil untuk mengatasi masalah-masalah yang ditemukan dalam penelitian ini. Dengan demikian, BUMDes dapat berfungsi lebih baik dan memberikan kontribusi yang lebih signifikan terhadap pembangunan ekonomi desa.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa ketidakaktifan BUMDes di Provinsi Jambi disebabkan oleh tiga faktor utama: pengelola BUMDes, perangkat desa, dan masyarakat desa. Pada faktor pengelola BUMDes, ketidakaktifan terbagi menjadi dua aspek, yaitu pengelolaan BUMDes dan mekanisme pembentukan BUMDes. Untuk faktor perangkat desa, ketidakaktifan terbagi menjadi dua aspek juga, yaitu koordinasi pengelolaan modal dan keuangan BUMDes, serta partisipasi perangkat desa. Sedangkan pada faktor masyarakat desa, ketidakaktifan terbagi menjadi dua aspek, yaitu keterbatasan informasi mengenai BUMDes dan kurangnya partisipasi masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfirdausi, A. A., & Riyanto, G. 2019. The Role of Village Owned Enterprises (BUMDes) on Efforts to Increase Original Village Income (PADES) and Village Community Welfare (Case Study on Tirta Mandiri BUMDES in Ponggok Village, Polanharjo District, Klaten Regency). *Journal of Applied Economics in Developing Countries*, 4(2), 64–71.
- Arfah, S. R., Wahid, N., Tahir, N., & Busri, B. 2021. Analysis of Village-Owned Enterprises (BUMDes) Development Strategy in Increasing Village Own-source Revenue in Bantimurung, Maros Regency. *Publik (Jurnal Ilmu Administrasi)*, 10(2), 281.

- Bayu, K., & Hartati, S. 2023. Management Model of Village Owned Enterprises (BUMDes). *Jurnal Pengabdian Masyarakat Bestari*, 2(7), 571–584.
- E. Haekase, Y., Nursalam, N., & Toda, H. 2020. The effectiveness Village-Owned Enterprises (BUMDes) Sehati in Nekmese Village Amarasi Sub-District, South Kupang Regency. *Journal of Sustainable Tourism and Entrepreneurship*, 1(3), 217–230.
- Hambali, I. R., & Niode, I. Y. 2018. Management Model of Village Fund Allocation in Enhancing the Village's Productive Economic Activities. *Business and Economic Research*, 8(4), 1.
- Hambali, I. R., & Niode, I. Y. 2019. Improvement of Village Productive Economy Through Village Funds Financing. *International Journal of Applied Business and International Management*, 4(3), 104–112.
- Lubis, T. A., & Firmansyah. 2019. Model Tata Kelola dan Perilaku Bisnis Para Pengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) di Provinsi Jambi.
- Lubis, T. A., Firmansyah, & Nirana, S. 2020. The Governance and Business Behavior of BUMDesa in Jambi Province. *4th Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2019)*, 124, 851–856.
- Iswari, Y. A. 2024. The Role Of Village-Owned Enterprises (Bum Desa) In Empowering Rural Communities (Case Study Of BumDesa "Loh Jinawi" In Dawu Village, Paron Subdistrict, Ngawi Regency). *Jurnal Pembangunan Pemberdayaan Pemerintahan*, 9(1), 58–81.
- Qadarisman, T., Zakiah, Z., & Kasimin, S. 2021. The strategy of the Development of Village-Owned Enterprises (BUMDes) - Based Agriculture in the District Juli Bireuen. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(8), 72.
- Sari, A. G. P. 2021. The Analysis of Village-Owned Enterprises (BUMDes) Management Using Interpretive Structural Modeling. *TRANSFORMASI: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 13(1), 16–35.
- Sofyani, H., Atmaja, R., & Rezki, S. B. 2019. Success Factors of Village-Owned Enterprises (BUMDes) Performance in Indonesia: An Exploratory Study. *Journal of Accounting and Investment*, 20(2).
- Windayani, I. A. R. S., & Marhaeni, A. A. I. N. 2019. the Effect of Tourism Village Development on Community Empowerment and Welfare in Tourism Village of Panglipuran, Bangli District of Indonesia. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 94(10), 257–265.