



**COLLABORATIVE GOVERNANCE DALAM PENGEMBANGAN WISATA GOA
PINDUL DESA BEJIHARJO, KECAMATAN KARANGMOJO,
KABUPATEN GUNUNGKIDUL**

Kanita, Nina Widowati, Maesaroh
Departemen Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro
Jl. Prof. H. Soedarto, SH Tembalang Semarang Kotak Pos 1269
Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405
Laman : <http://www.fisip.undip.ac.id> email fisip@undip.ac.id

ABSTRAK

Pengembangan pariwisata merupakan strategi untuk memajukan, memperbaiki, dan menumbuhkan daya tarik wisata agar meningkatkan kunjungan wisatawan sehingga semua pihak merasakan dampak positifnya. Konsep kerjasama yang digunakan mengacu pada *collaborative governance*. Dalam pengembangan wisata Goa Pindul, masih terdapat permasalahan yang mengindikasikan belum maksimalnya kolaborasi dalam pengembangan wisata Goa Pindul. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis *collaborative governance* dalam pengembangan wisata Goa Pindul Desa Bejiharjo, Kecamatan Karangmojo, Kabupaten Gunungkidul beserta faktor yang mendukung dan menghambat. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi, dan studi kepustakaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, *collaborative governance* dalam pengembangan wisata Goa Pindul belum berjalan secara maksimal karena komponen kepemimpinan fasilitatif belum terpenuhi dan proses kolaboratif masih menimbulkan permasalahan, seperti pada proses membangun kepercayaan dan proses membangun komitmen terhadap proses kolaborasi. Faktor pendukung yang ditemui yaitu faktor kultural, sedangkan penghambatnya faktor struktur sosial dan kepentingan pemerintah. Saran yang diberikan adalah penguatan peran Dinpar Kab. Gunungkidul dan BUMDes Maju Mandiri, perlu kebijakan tegas dengan memberikan sanksi sesuai aturan, dan Pemda Kab. Gunungkidul perlu mempertimbangkan alokasi anggaran perbaikan jalan wisata Goa Pindul.

Kata Kunci: *Collaborative Governance*, Goa Pindul, Pengembangan Wisata

PENDAHULUAN

Pariwisata berperan besar terhadap pembangunan nasional dan menjadi aset negara karena dapat menghasilkan pendapatan bagi daerah dan penghasil devisa negara secara cepat. Pariwisata mampu menciptakan lapangan pekerjaan,

memajukan sektor industri, dan secara langsung berkontribusi bagi kemajuan usaha perbaikan infrastruktur daerah. Berdasarkan Data Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, sektor pariwisata pada tahun 2022 menunjukkan peningkatan kontribusi terhadap produk domestik bruto (PDB) dari

2,4% pada 2021 menjadi 3,6%, peningkatan nilai devisa pariwisata 2022 dari 0,52 miliar dolar AS pada 2021 menjadi 4,26 miliar dolar AS. Peningkatan tersebut karena didukung adanya upaya pengembangan pariwisata, yaitu strategi untuk memajukan, memperbaiki, dan menumbuhkan daya tarik wisata agar dapat meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan sehingga masyarakat dan pemerintah dapat merasakan dampak positifnya. Dari berbagai daerah di Indonesia, hampir seluruhnya berupaya untuk melakukan pengembangan setiap sektor pariwisata yang dimilikinya. Hal ini juga yang dilakukan oleh salah satu kabupaten di Indonesia yaitu Kabupaten Gunungkidul.

Berdasarkan RPJMD Kabupaten Gunungkidul tahun 2021-2026, salah satu tujuan Pembangunan Daerah Kabupaten Gunungkidul yaitu “Terwujudnya Pembangunan Ekonomi Kerakyatan dan Peningkatan Investasi” dengan indikatornya adalah Meningkatkan dan pengembangan potensi pariwisata dan kebudayaan.

Kabupaten Gunungkidul merupakan kabupaten di Provinsi D.I Yogyakarta dengan jumlah potensi wisata yang cukup banyak dan sangat memperhatikan setiap obyek wisata yang ada, baik di daerah pedesaan atau daerah perkotaan. Salah satu obyek wisata yang menjadi pusat perhatian para wisatawan adalah wisata Goa Pindul.

Wisata Goa Pindul cukup berbeda dari wisata goa lainnya karena tidak saja memberikan keeksotisan goa semata, tetapi juga memberikan pemandangan air sungai bawah tanah dan menawarkan wisata *cave tubing* atau penelusuran goa. Wisata Goa Pindul dinobatkan sebagai salah satu destinasi wisata terbaik di Kabupaten Gunungkidul melalui perolehan berbagai penghargaan seperti Penghargaan Juara I Desa Wisata Terbaik tingkat DIY Tahun 2012 dan Penghargaan Juara 1 LOS *Award* 2014 (Anjar, 2018).

Berdasarkan Laporan Realisasi PAD Dinas Pariwisata Kabupaten Gunungkidul Tahun 2023, PAD yang dihasilkan dari pengembangan wisata Goa Pindul bisa mencapai lebih dari Rp 1 milyar setiap tahunnya. Untuk memperoleh PAD tersebut, diperlukan daya dukung yang optimal dan ini menjadi salah satu aspek yang sangat penting. Tidak hanya daya dukung lingkungan saja, tapi juga daya dukung berkaitan dengan modal, fasilitas umum, sarana, prasarana, aksesibilitas, dan tidak kalah penting yaitu sinergitas dalam pengembangan pariwisata. Sebagai perwakilan Pemerintah Daerah Kabupaten Gunungkidul, Dinas Pariwisata Kabupaten Gunungkidul melakukan upaya strategis guna menunjang pengembangan wisata Goa Pindul yaitu dengan memperkuat peluang, merubah cara promosi dari manual menjadi berbasis teknologi informasi, tetap

memenuhi tanggungjawab terhadap lingkungan hidup dan sosial budaya serta meningkatkan kemitraan usaha pariwisata.

Dinas Pariwisata Kabupaten Gunungkidul melakukan kerjasama dengan beberapa pihak mulai dari Pemerintah Desa, swasta, dan masyarakat sebagai wujud pelayanan publik dan untuk menciptakan pengembangan pariwisata yang optimal untuk keberhasilan pariwisata di Kabupaten Gunungkidul khususnya wisata Goa Pindul. Konsep kerjasama yang digunakan mengacu pada konsep *Collaborative Governance*. Menurut Ansell dan Gash (2008), *collaborative governance* merupakan pemerintahan yang satu atau beberapa organisasi publik di dalam proses pengambilan keputusan formal yang berorientasi kepada konsensus dan musyawarah dengan tujuan untuk membuat dan melaksanakan kebijakan publik dan mengelola program atau asset publik (Mutiarawati & Sudarmo, 2021).

Terlepas dari penghargaan yang diperoleh dan kontribusi PAD yang cukup besar yang diberikan oleh wisata Goa Pindul kepada Daerah Kabupaten Gunungkidul, faktanya pengembangan wisata Goa Pindul masih menyisihkan beberapa permasalahan dikarenakan pelaksanaan kolaborasi yang belum berjalan dengan maksimal. Indikasi permasalahan pertama adalah rendahnya komitmen para aktor di dalam pelaksanaan pengembangan wisata Goa Pindul. Dari

hasil pengamatan pra penelitian yang dilakukan melalui observasi, infrastruktur dan kebersihan di wisata Goa Pindul menunjukkan kondisi yang kurang layak.



Gambar 1.1 Kerusakan Akses Jalan Wisata Goa Pindul

Sumber: Diolah Peneliti

Akses lokasi mengalami kerusakan parah. Dapat dilihat dari gambar 1.1, terdapat lubang yang cukup dalam dan terdapat genangan air. Tentu hal ini dapat membahayakan dan mengganggu para wisatawan yang melewati jalan tersebut. Padahal semestinya, jalan menjadi akses yang memudahkan para wisatawan untuk menuju lokasi wisata dan menjadi salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam pengembangan wisata.



Gambar 1.2 Masalah Kebersihan di Wisata Goa Pindul

Sumber: Diolah Peneliti

Berdasarkan gambar 1.2, kondisi aliran sungai wisata Goa Pindul terdapat beberapa sampah baik itu sampah organik (daun-daun kering) maupun sampah non organik (plastik dan masker bekas). Selain dapat menimbulkan penilaian yang buruk bagi wisatawan, keberadaan sampah tersebut juga secara langsung dapat merusak air sungai di Goa Pindul. Ketua Pokdarwis Dewa Bejo selaku pramuwisata di wisata Goa Pindul dalam wawancara pra penelitian menjelaskan:

“jalan dan sampah memang masih menjadi masalah yang seringkali kita bahas, sampai saat ini masih seperti itu. Salah satunya ya karena dari komitmen para pemangku kepentingan sendiri masih kurang padahal yang namanya komitmen itu sangat penting dalam melakukan pengembangan wisata dan kerjasama.” (Wawancara pra penelitian 10 November 2022)

Hal tersebut juga didukung dari penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Faturachman, Irma, dan Tarifu (2022) dengan judul “Tata Kelola Kolaboratif (*Collaborative Governance*) Pembangunan Pariwisata Bajo Mola Wakatobi”, salah satu *collaborative governance* yang berjalan dengan baik yaitu adanya komitmen dari setiap *stakeholders* dengan menyadari peran dan tanggungjawabnya masing-masing

Indikasi permasalahan kedua yang muncul yaitu, tidak tercapainya target

jumlah kunjungan dan penghasilan asli daerah (PAD) wisata Goa Pindul. Berikut merupakan data realisasi capaian jumlah kunjungan dan PAD wisata Goa Pindul enam tahun terakhir dari tahun 2016-2021 sejak dilakukannya kolaborasi.

Tabel 1.1 Realisasi Pengunjung dan Pendapatan Asli Daerah Wisata Goa Pindul Tahun 2016-2021

Tahun	Target		Realisasi		
	Pengunjung	PAD (Rp.)	Pengunjung	PAD (Rp.)	%
2016	160.000	1.600.000.000	174.097	1.740.970.000	108,8
2017	142.000	1.420.000.000	145.081	1.450.810.000	102,2
2018	160.000	1.520.000.000	114.611	1.088.183.500	71,6
2019	172.000	1.634.000.000	135.751	1.289.634.500	78,9
2020	62.784	596.448.000	34.979	332.300.500	55,7
2021	13.500	128.250.000	20.804	197.638.000	154,1

Sumber: Diolah Peneliti dari Data Kunjungan dan Realisasi PAD Dinas Pariwisata Kabupaten Gunungkidul Tahun 2023

Tabel 1.1 menunjukkan kondisi dimana pada tahun 2016, realisasi pengunjung dan PAD wisata Goa Pindul mampu melebihi target yang ditetapkan dengan persentase capaian 108,8%. Tahun 2017-2020, persentase realisasi pengunjung dan PAD cenderung mengalami penurunan setiap tahunnya. Tahun 2017, persentase realisasi capaian target sebesar 102,2%, kemudian di tahun 2018 mengalami penurunan menjadi 71,6%, tahun 2019 mengalami peningkatan menjadi 78,9%, dan di tahun 2020 mengalami penurunan drastis menjadi 55,7%. Bahkan persentase realisasi capaian target dari tahun 2018-2020 tidak memenuhi target 100%. Kemudian di tahun

2021 mengalami peningkatan menjadi 154,1%.

Indikasi permasalahan ketiga dimana terjadi persaingan tarif yang tidak sehat di antara kelompok satu dengan lainnya. Untuk mendapatkan keuntungan yang besar, beberapa kelompok memberikan harga tiket di luar kesepakatan. Dilansir dari *harianjogja.com*, perang tarif sering sekali terjadi dimana jasa susur goa dihargai lebih tinggi. Bapak Wasimin selaku Kepala Urusan Pangripto Kalurahan Bejiharjo berpendapat:

“di Goa Pindul itu kan terdiri dari 11 kelompok dan dalam sebuah wisata itu pasti berlomba-lomba untuk mendapatkan pemasukan dan itu sudah biasa apalagi ada persaingan tarif. Tapi karena ini sudah ada kesepakatan yang akhirnya menjadi masalah. Yang kelompok B menjual lebih mahal dibanding kelompok A tujuannya untuk menghasilkan keuntungan yang besar. Dan kalau terlalu mahal akhirnya merusak harga pasaran dan ini kan bisa membuat pemikiran pengunjung kalau harganya semua segitu.” (Wawancara pra penelitian 10 November 2022)

Dengan adanya permasalahan yang telah dipaparkan, peneliti berharap dapat mengidentifikasi *collaborative governance* dalam pengembangan wisata Goa Pindul Desa Bejiharjo, Kecamatan Karangmojo, Kabupaten Gunungkidul dan faktor-faktor yang mendukung dan menghambat karena

selain untuk memperbaiki hubungan kolaborasi di wisata Goa Pindul, hal ini juga bisa saja terjadi di tempat wisata lain dan tidak menutup kemungkinan dengan adanya permasalahan yang muncul dapat memunculkan permasalahan baru yang bahkan lebih besar dan apabila terus menerus terjadi, lambat laun akan menurunkan citra wisata Goa Pindul dan pariwisata di Kabupaten Gunungkidul serta menurunkan minat kunjungan wisatawan.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan yaitu penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Penelitian dilakukan di wisata Goa Pindul Desa Bejiharjo, Kecamatan Karangmojo, Kabupaten Gunungkidul. Subjek penelitian yang dipilih yaitu Kepala Seksi Informasi dan Kerjasama Pariwisata Dinas Pariwisata Kabupaten Gunungkidul, Kepala Seksi Jogoboyo Kalurahan Bejiharjo, Kepala Urusan Pangripto Kalurahan Bejiharjo, Direktur BUMDes Maju Mandiri, Ketua Pokdarwis Desa Bejo, dan Masyarakat Desa Bejiharjo. Peneliti mengumpulkan data melalui wawancara, dokumentasi, dan studi kepustakaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian dilakukan untuk menganalisis bagaimana pelaksanaan *collaborative governance* dalam melakukan pengembangan wisata Goa Pindul sesuai

dengan model *collaborative governance* Ansell dan Gash (2008). Fenomena penelitian dari *collaborative governance* dalam pengembangan wisata Goa Pindul akan diteliti melalui dimensi yang terdiri dari: 1) Kondisi awal, 2) Kepemimpinan fasilitatif, 3) Desain institusional, dan 4) Proses kolaboratif yang meliputi dari dialog tatap muka, membangun kepercayaan, komitmen terhadap proses, berbagi pemahaman, dan hasil sementara.

A. Collaborative Governance dalam Pengembangan Wisata Goa Pindul Desa Bejiharjo, Kecamatan Karangmojo, Kabupaten Gunungkidul

1. Kondisi Awal

Kondisi awal merupakan tahapan awal yang mempengaruhi sebelum kolaborasi terjadi. *Stakeholders* yang terlibat dalam pengembangan wisata Goa Pindul terdiri dari Pemerintah Daerah Kabupaten Gunungkidul, Dinas Pariwisata Kabupaten Gunungkidul, Pemerintah Desa Bejiharjo, BUMDes Maju Mandiri, Masyarakat termasuk Pokdarwis Dewa Bejo, PT. Bank Central Asia Tbk, Media Massa dan Akademisi Universitas Gadjah Mada. Namun dalam implementasinya, aktor yang paling berperan yang merupakan aktor primer hanya melibatkan beberapa aktor saja yaitu Dinas Pariwisata Kabupaten Gunungkidul, BUMDes Maju Mandiri, Pokdarwis Dewa Bejo dan masyarakat Desa Bejiharjo.

Terdapat ketidakseimbangan di antara *stakeholders*. Dinas Pariwisata Kabupaten Gunungkidul memiliki sumber daya berupa modal dana, sebagai pihak yang berwenang atas kebijakan dan yang memiliki program pengembangan wisata Goa Pindul. BUMDes Maju Mandiri memiliki sumber daya dalam manajemen Goa Pindul. Pokdarwis Dewa Bejo dan masyarakat memiliki pemahaman yang terbatas dan tidak memiliki dana untuk melakukan pengembangan wisata Goa Pindul tetapi memiliki tekad yang kuat dan paham terhadap karakteristik Goa Pindul. Pihak swasta memiliki modal pendanaan yang dapat mendorong kemajuan wisata Goa Pindul, media massa memiliki akses yang luas untuk mempromosikan Goa Pindul, dan akademisi memiliki sumber daya sebagai pihak yang dapat memberdayakan masyarakat sekitar wisata Goa Pindul.

Adanya ketidakseimbangan sumber daya di antara *stakeholders* mampu mendorong untuk tetap berkolaborasi karena meskipun terdapat *stakeholders* dengan sumber daya yang lebih kuat dan ada juga yang lemah, tetapi terdapat keyakinan para *stakeholders* bahwa dengan kolaborasi akan bisa saling melengkapi. Sejalan dengan pendapat Ansell dan Gash (2008), bahwa apabila terjadi ketidakseimbangan sumber daya, maka dalam *collaborative governance* membutuhkan strategi dalam

memberdayakan *stakeholders* yang memiliki kekuatan yang lemah.

Insentif bergantung dari harapan para *stakeholders* mengenai apakah pelaksanaan kolaborasi dapat memberikan hasil yang berarti yaitu adanya “*small wins*” secara kontinu yang membangun momentum menuju tujuan akhir. Insentif para *stakeholders* yang terlibat pada kolaborasi pengembangan wisata Goa Pindul berbeda-beda dan hal tersebut menjadi kondisi awal mereka melibatkan diri dalam hubungan kerjasama dalam sebuah perjanjian kerjasama. Insentif yang akan didapatkan oleh para *stakeholders* yaitu memberikan kesejahteraan Desa Bejiharjo, menjadikan kelompok perintis menjadi Pokdarwis yang maju, berjalannya program pemberdayaan bagi masyarakat sekitar, dan menciptakan manajemen dan tata kelola pengembangan wisata Goa Pindul yang lebih baik yang nantinya akan memberikan manfaat kepada semua *stakeholders* baik secara materil maupun non material. Sejalan dengan pendapat Arifin (2019:108) bahwa insentif terdiri dari insentif material (komisi, bonus, laba, kompensasi, dan sebagainya) dan insentif non material (penghargaan, jaminan sosial, pujian). Didukung dengan adanya temuan dari Longsdon (1991) (dalam Rahmawati, 2016:13) yang menyatakan bahwa, meskipun adanya ketidakseimbangan sumber daya di antara *stakeholders*, kolaborasi akan meningkat

jika para *stakeholders* yang terlibat memiliki anggapan bahwasanya dalam mencapai tujuan bergantung pada kerjasama dengan aktor lainnya.

Sejarah kerjasama diantara *stakeholders* menunjukkan tidak adanya riwayat hubungan yang buruk. Hal ini dikarenakan para *stakeholders* belum pernah menjalin hubungan kerjasama sebelumnya dan tidak pernah terikat dengan perjanjian kerjasama lainnya, baik yang berkaitan dengan pengembangan wisata atau bukan. Pengembangan wisata Goa Pindul ini menjadi cikal bakal terjalinnya hubungan kerjasama di antara *stakeholders* tersebut.

2. Kepemimpinan Fasilitatif

Kepemimpinan fasilitatif harus mampu memberdayakan para pemangku kepentingan, memfasilitasi dalam kolaborasi, dan menjaga proses kolaborasi agar berjalan dengan efektif. Kepemimpinan fasilitatif digambarkan dengan adanya BUMDes Maju Mandiri sebagai *leading sector* (sektor pemimpin) yang berperan menjadi pelaksana operasional. Upaya pemberdayaan dilakukan BUMDes Maju Mandiri dengan menarik para aktor untuk terlibat dan memperluas jaringan kerjasama serta membuka ruang yang luas untuk mencapai keberhasilan dalam pengembangan wisata Goa Pindul seperti RT, RW, swasta seperti PT. Bank Central

Asia Tbk, media berita, Akademisi Universitas Gadjah Mada, hingga masyarakat baik masyarakat Desa Bejiharjo maupun masyarakat di luar Desa Bejiharjo.

Menjadi pemimpin yang fasilitatif tidak cukup hanya dapat memberdayakan *stakeholders* lain, tetapi juga bisa menjadi fasilitator dalam kegiatan kolaborasi. BUMDes Maju Mandiri dalam hal ini memfasilitasi perizinan termasuk perizinan kerjasama, menyediakan SOP Pelayanan Wisata Goa Pindul, memberikan fasilitas penunjang wisata seperti gapura masuk dan Bejiharjo Edupark, menerbitkan tiket wisata, memfasilitasi para *stakeholders* untuk berkomunikasi melalui pertemuan ataupun forum diskusi, dan memberikan fasilitas kebersihan berupa petugas kebersihan. Tetapi, fasilitas kebersihan yang diberikan belum benar-benar terpenuhi karena tidak adanya petugas kebersihan yang membersihkan kawasan wisata Goa Pindul sehingga perannya sebagai fasilitator belum sepenuhnya terpenuhi. Sebagaimana temuan oleh Maryatin (2013:17) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang fasilitatif seharusnya mengusahakan dan menyediakan sumber-sumber yang dibutuhkan dalam pelaksanaan suatu kegiatan atau program.

Fokus lainnya dalam kepemimpinan fasilitatif adalah pengawasan dalam kolaborasi. Sesuai dengan konsep Ansell dan Gash (2008), seharusnya pemimpin

dapat menjaga proses kolaborasi berjalan dengan efektif melalui proses pengawasan kegiatan kolaborasi. BUMDes Maju Mandiri sebagai pihak yang berperan besar untuk menjalankan pengawasan dalam pengelolaan wisata Goa Pindul belum menjalankan tanggungjawabnya dengan maksimal karena pengawasan tidak aktif dilakukan, sehingga ditemukan pihak-pihak yang menjual tiket tidak sesuai kesepakatan dan adanya pramuwisata yang melakukan kegiatan memandu dengan status tidak tersertifikasi dan kondisi ini menimbulkan ketidaknyamanan beberapa pihak.

3. Desain Institusional

Desain insitusional merujuk kepada aturan dasar dan *basic protocol* dalam *collaborative governance* yang sangat penting sebagai legitimasi prosedural dalam kolaborasi. Terdapat aturan yang mendasari dalam pengembangan wisata Goa Pindul yaitu, Peraturan Daerah Kabupaten Gunungkidul Nomor 5 tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Kepariwisata, Peraturan Bupati Kabupaten Gunungkidul Nomor 56 tahun 2014 tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Kabupaten Gunungkidul Nomor 3 tahun 2014 tentang Petunjuk Pelaksanaan Peraturan Daerah Kabupaten Gunungkidul Nomor 5 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Kepariwisata, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa, MoU tertulis

dalam bentuk Perjanjian Kerjasama antara Badan Usaha Milik Desa “Maju Mandiri” dengan Unit Usaha Pramuwisata CV. Pokdarwis Dewa Bejo I Nomor 15-PK/BUMDES.MM/2021 dan SOP Pelayanan Wisata Goa Pindul termasuk SOP Pemanduan.

Bentuk transparansi dalam aturan kolaborasi pengembangan wisata Goa Pindul dilakukan dengan melibatkan seluruh *stakeholders* dari tingkat atas hingga bawah dalam proses pembuatan dan penetapan aturan melalui rapat umum atau musyawarah. Tujuannya adalah agar informasi termasuk isi dan maksud dari pembentukan aturan ataupun aturan kolaborasi itu sendiri dapat tersampaikan kepada seluruh *stakeholders* dan memberikan ruang yang sama bagi seluruh *stakeholders* untuk memberikan masukan terhadap aturan yang dibuat.

4. Proses Kolaboratif

a. Dialog Tatap Muka

Ansell dan Gash (2008), yang menjelaskan bahwa forum pertemuan penting dilakukan untuk mengidentifikasi peluang yang ada dari para *stakeholders* secara bersama-sama. Dalam pelaksanaan kolaborasi pengembangan wisata Goa Pindul, terdapat forum pertemuan yang dilakukan setiap sebulan sekali di lingkungan BUMDes Maju Mandiri

dengan Pokdarwis Dewa Bejo dan kelompok lainnya dan yang diselenggarakan oleh Dinas Pariwisata Kabupaten Gunungkidul setiap tiga bulan sekali. Meskipun mekanisme pertemuan rutin tidak terjadwal, tetapi intens dilakukan dalam waktu yang telah disepakati. Forum pertemuan ini dilakukan untuk membahas terkait pengembangan wisata Goa Pindul termasuk evaluasi kegiatan, rencana pengembangan, strategi peningkatan dan perbaikan pelayanan wisata.

Komunikasi adalah penyampaian dan pemahaman atas maksud yang akan disampaikan melalui berbagai media komunikasi (Thian, 2021:164). Pada pelaksanaan forum pertemuan, diterapkan komunikasi dua arah sehingga adanya saling respon dalam proses diskusi. Sejalan dengan temuan Sutrisno (2018:32-33), komunikasi dua arah akan mendorong terciptanya saling menanggapi dari kedua pihak sebagai pemberi dan penerima pesan. Untuk membangun komunikasi dalam forum pertemuan, para *stakeholders* juga saling bernegosiasi. Salah satunya yaitu untuk menghasilkan kesepakatan bersama di awal kerjasama antara BUMDes Maju Mandiri dengan Pokdarwis Dewa

Bejo dan kelompok, terkait besaran tarif dan harga tiket wisata Goa Pindul.

b. Membangun Kepercayaan

Collaborative governance bukan hanya sekadar bagaimana melakukan dialog tatap muka dengan *stakeholders* semata, tetapi lebih dari itu salah satunya untuk membangun kepercayaan di antara *stakeholders*. Penyusunan dan penetapan aturan dasar secara bersama-sama dan terbuka menjadi upaya awal dalam membangun kepercayaan, namun dalam pengembangan wisata Goa Pindul masih adanya keterbatasan informasi sehingga tidak semua jenis informasi tersampaikan. Ketua Pokdarwis Dewa Bejo sebagai pelaksana program pengembangan wisata Goa Pindul, kurang mendapatkan informasi seperti himbauan-himbauan salah satunya terkait kebersihan. Tidak hanya itu, belum adanya informasi dan publikasi kepada Pokdarwis Dewa Bejo dan publik atas perolehan retribusi, penjualan tiket, dan laporan keuangan dari BUMDes Maju Mandiri juga terjadi. Dengan kurangnya keterbukaan dalam proses kolaborasi, tentu dapat menyebabkan munculnya rasa saling tidak percaya di antara

stakeholders. Hal ini didukung dengan adanya temuan oleh Nurdiani (2022:113-114) yang menyatakan bahwa, apabila tidak adanya saling terbuka, dapat menimbulkan rasa curiga yang akhirnya mempengaruhi ikatan saling percaya yang semakin menurun.

Proses membangun kepercayaan juga perlu didukung dengan adanya kontribusi nyata dari masing-masing *stakeholders*. Ketika tidak mampu menunjukkan kontribusinya, tentu akan menyebabkan ketidakpercayaan dari *stakeholders* lain karena dianggap tidak dapat berperan baik dalam hubungan kolaborasi. Dinas Pariwisata Kabupaten Gunungkidul telah memfasilitasi berbagai regulasi untuk menjadi landasan hukum dalam pengembangan wisata Goa Pindul sehingga program dilakukan secara legal berlandaskan pada hukum dan memberikan sosialisasi peningkatan kapasitas SDM bagi pramuwisata. Pokdarwis Dewa Bejo dan masyarakat selain menjadi perintis wisata Goa Pindul, kedua aktor tersebut telah memberikan pelayanan kepada pengunjung dan menghidupkan suasana wisata. Sebagai pengelola operasional, BUMDes Maju Mandiri telah membantu dalam penyediaan

tiket wisata, mengelola retribusi yang masuk, membangun fasilitas wisata dan memperluas hubungan kerjasama. Tetapi, tidak semua pihak menunjukkan kontribusi yang maksimal. Pihak swasta hanya menunjukkan kontribusinya di awal kolaborasi melalui berbagai kegiatan sosialisasi pemanduan dan BUMDes Maju Mandiri yang belum sepenuhnya memberikan kontribusinya sebagai pemimpin yang fasilitatif dan Pemerintah Daerah Kabupaten Gunungkidul yang belum melakukan perbaikan akses jalan yang rusak menuju wisata Goa Pindul.

c. Komitmen Terhadap Proses Kolaborasi

Ansell dan Gash (2008) mengartikan komitmen terhadap proses kolaborasi sebagai keseriusan dan keyakinan para pemangku kepentingan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam kolaborasi. Bentuk komitmen terhadap proses kolaboratif dapat dilihat dari adanya ketergantungan. Masyarakat termasuk Pokdarwis Dewa Bejo dengan keterbatasan modal secara materil dan non materil akan bergantung dengan Pemerintah dan pihak lainnya yang dapat memfasilitasi hal tersebut. Pemerintah tidak dipungkiri juga

mebutuhkan pihak lain untuk menunjang Program Pengembangan Pariwisata di Kabupaten Gunungkidul termasuk wisata Goa Pindul karena adanya keterbatasan anggaran. Begitu pula dengan *stakeholders* lain yang merasa kolaborasi yang dilakukan telah membantu mereka dalam mencapai tujuan ataupun menjalankan program yang dimilikinya. Rasa ketergantungan yang muncul tersebut menunjukkan tingkat ketergantungan yang tinggi, sehingga proses kolaboratif selalu dijalankan bersama-sama berdasarkan sebuah kesepakatan. Sejalan dengan temuan oleh Robert B. Maddux (2001) (dalam C. Wijaya, 2017:78), bahwa rasa saling ketergantungan dapat menciptakan rasa memiliki terhadap proses kolaborasi, komitmen untuk saling bekerja bahu-membahu, dan saling mendukung untuk mencapai sasaran tertentu.

Dalam proses kolaboratif, sudah seharusnya setiap *stakeholders* mematuhi kesepakatan yang telah dibuat dalam pengembangan wisata Goa Pindul. Komitmen dalam menjalankan peran dan tanggungjawab dalam kolaborasi pengembangan wisata Goa Pindul secara tertulis tersusun dengan baik, tetapi pelaksanaannya belum berjalan

dengan sedemikian rupa. Beberapa *stakeholders* belum mampu mewujudkan komitmen yang kuat dalam menjalankan peran dan tanggungjawabnya, terlihat dari peran kepemimpinan fasilitatif yang belum sepenuhnya dijalankan oleh BUMDes Maju Mandiri sebagai *leading sector* dan adanya beberapa anggota Pokdarwis Dewa Bejo yang tidak aktif melakukan tugasnya meskipun telah dilakukan upaya saling mengingatkan terkait standar pelayanan. Salah satu penyebabnya yaitu selain sifat Pokdarwis Dewa Bejo yang bersifat sosial, juga dikarenakan kurang terlihatnya kontribusi dari beberapa *stakeholders*.

d. Berbagi Pemahaman

Berbagi pemahaman menurut Ansell dan Gash (2008) yaitu dimana setiap *stakeholders* yang terlibat bersedia membagikan pemahaman yang dimilikinya mengenai tujuan yang jelas termasuk pemahaman bersama terhadap isu dan permasalahan bersama untuk mencari solusi terbaik. Dalam pengembangan wisata Goa Pindul, dilakukan penyatuan tujuan sejak awal pelaksanaan kolaborasi di antara *stakeholders* untuk menghasilkan tujuan yang sama.

Terdapat pemahaman yang sama bahwa, tujuan dari pengembangan wisata Goa Pindul yang utama adalah mensejahterakan masyarakat khususnya masyarakat Desa Bejiharjo. Tujuan lainnya yaitu untuk memajukan wisata Goa Pindul agar menjadi salah satu wisata terbaik di Kabupaten Gunungkidul, memberdayakan masyarakat Desa Bejiharjo termasuk mendorong pembangunan masyarakat Desa Bejiharjo, dan meningkatkan penghasilan asli daerah (PAD) Kabupaten Gunungkidul. Tujuan tersebut telah dipahami oleh seluruh *stakeholders* yang terlibat karena didasarkan pada kesepakatan bersama. Adanya tujuan yang sama dalam hubungan kolaborasi, berimplikasi pada tanggungjawab seluruh *stakeholders* untuk memiliki pemahaman bersama terhadap isu dan permasalahan bersama.

Para *stakeholders* memahami bahwa program pengembangan wisata Goa Pindul menjadi isu dan permasalahan yang dihadapi bersama. Pemahaman terhadap isu dan permasalahan bersama yang terjadi dituangkan ke dalam aturan dan kebijakan bersama dalam pengembangan wisata Goa Pindul yaitu Peraturan Daerah Kabupaten

Gunungkidul Nomor 5 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Kepariwisata dan Surat Perjanjian Kejasama Nomor 15-PK/BUMDES.MM/2021 tentang Kerja Sama dalam Jasa Pramuwisata Susur Goa Pindul. Dengan adanya pemahaman bersama terhadap isu dan permasalahan yang ada, menjadi salah satu pendorong yang mempermudah dalam menetapkan tujuan dari pengembangan wisata Goa Pindul. Sejalan dengan konsep Ansell dan Gash (2008), dimana adanya pemahaman terhadap isu dan permasalahan bersama akan memudahkan bagi para pemangku kepentingan untuk merumuskan visi, misi, maupun tujuan bersama.

Pemahaman terhadap permasalahan bersama juga diwujudkan dengan membahas permasalahan dan mencari solusi bersama. Terkait masalah pengembangan wisata Goa Pindul, salah satu solusi yang dihasilkan yaitu berupa sosialisasi, pelatihan pemandu, dan uji sertifikasi dengan mendatangkan pihak yang berpengalaman.

e. Hasil Sementara

Hasil sementara telah mewujudkan hasil yang nyata dan

cukup maksimal. Meskipun masih menyisihkan masalah yang tidak kunjung terselesaikan, tetapi terlihat dari tujuan kolaborasi sudah mulai tercapai dan kondisi wisata Goa Pindul menjadi lebih kondusif dari sebelum adanya kolaborasi. Berikut merupakan hasil sementara yang telah dicapai dari adanya *collaborative governance* dalam pengembangan wisata Goa Pindul:

- 1) Para *stakeholders* bisa berdampingan yang memicu peningkatan kreatifitas dalam kegiatan pengembangan.
- 2) Kondisi perekonomian dan pendidikan masyarakat Desa Bejiharjo sejak tahun 2010 terus mengalami peningkatan dan menjadi lebih baik.
- 3) Meningkatkan kemampuan masyarakat Desa Bejiharjo didalam berbisnis.
- 4) Daerah Kabupaten Gunungkidul mendapatkan PAD tambahan di bidang Pariwisata
- 5) Manajemen dan tata kelola wisata Goa Pindul menjadi lebih baik.
- 6) Pemahaman pemanduan wisata yang lebih baik yang dimiliki oleh Pokdarwis Dewa Bejo.

Tidak hanya manfaat tersebut, hasil sementara yang dihasilkan dari adanya *collaborative governance*

dalam pengembangan wisata Goa Pindul ini juga berupa adanya strategi-strategi yang disepakati untuk mencapai capaian yang diinginkan berupa perencanaan kegiatan untuk pengembangan wisata Goa Pindul yaitu pengintegrasian wisata antara wisata Goa Pindul dengan destinasi wisata lainnya di Kabupaten Gunungkidul dan *e-ticketing*.

B. Faktor-faktor yang Mendukung dan Menghambat *Collaborative governance* dalam Pengembangan Wisata Goa Pindul Desa Bejiharjo, Kecamatan Karangmojo, Kabupaten Gunungkidul

1. Faktor Struktur Sosial

Faktor struktur sosial mengacu pada hubungan yang terjalin di antara aktor-aktor yang berkolaborasi. Dalam hubungan kolaborasi pengembangan wisata Goa Pindul, terdapat struktur hierarki yang horizontal. Menurut Fahrudin (2023:176), struktur hierarki horizontal menjadi struktur yang tepat dalam mendukung hubungan kolaborasi karena struktur ini merupakan struktur datar yang memiliki lapisan yang sedikit dan berorientasi kepada penyelesaian masalah dan memberikan kesempatan bagi lapisan terbawah untuk mengambil keputusan sehingga pengambilan keputusan akan lebih efektif.

Seluruh *stakeholders* dalam pengembangan wisata Goa Pindul memiliki

kekuasaan dan kedudukan yang sejajar dan tidak terdapat sekat di antaranya, sehingga dapat memberikan pendapat secara langsung tanpa harus melalui lapisan-lapisan intitusi yang panjang. Dinas Pariwisata Kabupaten Gunungkidul memberikan kesempatan kepada BUMDes Maju Mandiri sebagai perwakilan desa dan Pokdarwis Dewa Bejo yang mewakili masyarakat untuk mengambil keputusan secara mandiri apabila hal tersebut perlu dilakukan.

Antonius (2016:89) menjelaskan dominasi merupakan keadaan dimana terdapat pihak baik individu atau sekelompok orang yang memaksakan dan menguasai pihak lain dalam pemikiran, merasa kuat, mampu mengatur dan menguasai pihak lain sesuai kehendaknya. Dalam berkolaborasi sudah seharusnya tidak ada pihak yang mendominasi agar dapat meningkatkan rasa kerjasama. Dalam pengembangan wisata Goa Pindul, tidak terdapat dominasi dari pihak manapun karena masing-masing *stakeholders* memiliki kekurangan dan kelebihan. Seluruh *stakeholders* yang terlibat bertindak sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya.

Faktor struktur sosial lainnya berkaitan dengan adanya sikap menerima dari para aktor. Namun dalam pengembangan wisata Goa pindul, tidak semua pihak menerima adanya hubungan kerjasama, salah satunya yaitu pihak

Pokdarwis Dewa Bejo dikarenakan kontribusi yang diberikan oleh BUMDes Maju Mandiri terhadap wisata Goa Pindul dan kelompok selama program pengembangan berlangsung, cenderung hanya sekadar melakukan penjualan tiket wisata tanpa adanya strategi dan kontribusi yang lebih besar. Dengan adanya salah satu *stakeholders* yang tidak menerima *stakeholders* lain dalam pengembangan wisata Goa Pindul, tentu dapat mengganggu hubungan kolaborasi. Sejalan dengan temuan Fitriana (2018) (dalam Kirana & Adnan, 2022:320) bahwa pihak yang bekerjasama harus menerima kehadiran pihak lain secara utuh, jika tidak maka hubungan tidak dapat berjalan dengan baik dan mereka harus siap untuk digantikan.

2. Faktor Kepentingan Pemerintah

Faktor kepentingan pemerintah berkaitan erat dengan unsur politik termasuk di dalamnya kebijakan dalam hubungan kolaborasi dan kepentingan lain di antara *stakeholders* yang terlibat. Kebijakan menjadi arah tindakan yang diusulkan oleh individu, kelompok, atau pemerintah dalam lingkungan tertentu untuk merealisasikan dan mengatasi maksud tertentu. Terdapat kebijakan pemerintah yang mendasari pelaksanaan kolaborasi dalam pengembangan wisata Goa Pindul sebagaimana telah disampaikan sebelumnya pada pembahasan mengenai desain

institusional. Dalam Peraturan Daerah Kabupaten Gunungkidul Nomor 5 tahun 2013 Pasal 53 ayat (1) dan (2) tentang Penyelenggaraan Kepariwisata, setiap pengusaha pariwisata yang tidak memenuhi ketentuan sebagaimana dalam TDUP dan/atau kewajiban sebagaimana dimaksud dalam Pasal 50 akan dikenai sanksi administrasi berupa: (1) Teguran tertulis, (2) Pembatasan kegiatan usaha, (3) Pembekuan sementara kegiatan usaha, dan (4) Pencabutan TDUP, sedangkan berdasarkan Perjanjian Kerjasama Nomor 15-PK/BUMDES.MM/2021 sanksi yang ditetapkan berupa (1) Teguran secara lisan, (2) 7 hari tidak mengidahkan, diberikan surat peringatan I, (3) 7 hari tidak mengidahkan, diberikan surat peringatan II, (4) Surat peringatan III dan tidak diberikan tiket, dan (5) Pemutusan hubungan kerjasama.

Kebijakan pemberian sanksi yang ditetapkan oleh Dinas Pariwisata Kabupaten Gunungkidul hanya sebatas peringatan secara verbal, sehingga pelanggaran yang sama akan terus terjadi karena tidak menimbulkan efek jera bagi pelanggar dan pelaksanaan kolaborasi dalam pengembangan wisata Goa Pindul menjadi tidak maksimal, sebagaimana temuan oleh Syafruddin (2020:59) bahwa ketaatan terhadap aturan akan rendah jika salah satunya karena masih belum adanya sanksi nyata dan tegas yang dikenakan kepada

anggota ataupun pengurus yang melakukan pelanggaran.

Munculnya kepentingan baru bisa saja menjadi penghambat kolaborasi apabila kepentingan tersebut menyebabkan terhambatnya program yang dijalankan. Pemerintah Daerah Kabupaten Gunungkidul sudah merencanakan untuk melakukan perbaikan jalan menuju wisata Goa Pindul yang mengalami kerusakan di beberapa titik, tetapi karena adanya perubahan prioritas pembangunan, menyebabkan anggaran perbaikan jalan menuju wisata Goa Pindul direalokasikan seluruhnya untuk perbaikan jalan Patuk-Yogyakarta dan hal ini yang menyebabkan tidak ada alokasi anggaran untuk melakukan perbaikan jalan menuju wisata Goa Pindul, padahal perbaikan jalan menuju wisata Goa Pindul seharusnya tetap menjadi prioritas atau diperhatikan karena pengunjung wisata Goa Pindul tidak hanya berasal dari luar Kabupaten Gunungkidul saja tetapi juga masyarakat lokal dan jalan tersebut merupakan jalan umum yang sering dilalui oleh masyarakat lokal.

3. Faktor Kultural

Faktor kultural merupakan budaya dan kebiasaan-kebiasaan dari para *stakeholders* dalam pengembangan wisata Goa Pindul. BUMDes Maju Mandiri dan Pokdarwis Dewa Bejo selaku pelaksana kegiatan pengembangan wisata Goa Pindul di

lapangan tidak hanya menunggu arahan ataupun program dari Pemerintah Daerah Kabupaten Gunungkidul maupun Dinas Pariwisata Kabupaten Gunungkidul. Para *stakeholders* sudah mampu memberikan sumbangan ide dan pemikirannya sehingga adanya permasalahan dalam pengembangan wisata Goa Pindul dapat teratasi dengan cukup baik seperti masalah peningkatan SDM khususnya di lingkungan Pokdarwis Dewa Bejo melalui pelatihan dan sosialisasi, adanya inovasi pengembangan pelayanan seperti kegiatan promosi melalui *website* yang dibuat oleh masing-masing *stakeholders*, adanya pemaketan wisata, kegiatan *cave tubing*, dan *outbond*.

Faktor kultural lainnya adalah kebiasaan dan pemahaman masyarakat Desa Bejiharjo yang sudah terbuka dan beranggapan bahwa, tidak hanya pemerintah saja yang harus berperan dan bertanggungjawab dalam melakukan pengembangan wisata Goa Pindul, tetapi masyarakat juga memiliki peran dan harus terlibat di dalamnya, dan adanya kebiasaan saling bergotong royong akan menumbuhkan kesadaran untuk terlibat membantu program pengembangan wisata Goa Pindul tanpa adanya paksaan dari luar.

KESIMPULAN

Collaborative governance dalam pengembangan wisata Goa Pindul Desa Bejiharjo, Kecamatan Karangmojo,

Kabupaten Gunungkidul belum berjalan secara maksimal meskipun beberapa aspek sudah berjalan dengan baik sesuai teori Ansell dan Gash (2008), karena *leading sector* dalam pengembangan wisata Goa Pindul belum sepenuhnya memenuhi komponen kepemimpinan yang fasilitatif. Sosok *leading sector* belum dapat menjadi fasilitator yang baik dalam kolaborasi dan belum dapat menjaga proses kolaborasi berjalan dengan efektif melalui proses pengawasan kegiatan kolaborasi. Proses kolaboratif juga masih menimbulkan permasalahan, seperti pada proses membangun kepercayaan yang belum menunjukkan adanya keterbukaan dalam proses kolaborasi dan kontribusi yang nyata dari para *stakeholders* yang terlibat serta proses membangun komitmen terhadap proses kolaborasi yang belum didukung dengan adanya ketaatan terhadap kesepakatan dalam kolaborasi.

Faktor pendukung *collaborative governance* dalam pengembangan wisata Goa Pindul yaitu faktor kultural karena adanya kemampuan para *stakeholders* yang cukup baik dalam mengambil terobosan, tingginya partisipasi masyarakat, adanya pemahaman masyarakat bahwa bukan hanya pemerintah saja yang harus berperan dan bertanggungjawab dalam melakukan pengembangan wisata Goa Pindul, dan adanya kebiasaan saling bergotong royong.

Sedangkan faktor penghambatnya yaitu, faktor struktur sosial sebab adanya struktur hierarki yang horizontal dan tidak adanya hubungan dominasi belum didukung dengan adanya *stakeholders* yang seluruhnya menerima hubungan kolaborasi dan faktor kepentingan pemerintah yang kedua unsurnya belum terpenuhi dengan baik yaitu adanya kebijakan yang mendukung dan adanya kepentingan lain di antara *stakeholders* yang muncul dari Pemerintah Daerah Kabupaten Gunungkidul menimbulkan hambatan dalam pengembangan wisata Goa Pindul.

Saran yang diberikan adalah perlu adanya penguatan peran Dinas Pariwisata Kabupaten Gunungkidul terhadap monitoring, evaluasi, dan koordinasi yang lebih aktif di lapangan, BUMDes Maju Mandiri perlu memperkuat perannya sebagai *leading sector* dan segera melakukan publikasi khususnya terkait laporan keuangan, diperlukan pendekatan dari BUMDes Maju Mandiri kepada Pokdarwis Dewa Bejo, Dinas Pariwisata Kabupaten Gunungkidul perlu mengambil kebijakan tegas dengan memberikan sanksi sesuai aturan yang ada dan Pemerintah Daerah Kabupaten Gunungkidul perlu mempertimbangkan kembali terkait alokasi anggaran perbaikan jalan menuju wisata Goa Pindul.

DAFTAR PUSTAKA

- Anjar. (2018). *Goa Pindul Gunungkidul Peroleh Penghargaan LOS Award 2014*. Desa Wisata Bejiharjo. <https://desawisatabejiharjo.net/goa-pindul-gunungkidul-peroleh-penghargaan-los-award-2014/>. Diakses pada 16 Januari 2022 Pukul 19.11 WIB.
- Antonius, B. (2016). *Pikiran Kritis untuk Rakyat Indonesia - Pengaduan kepada Bung Karno dan Ompui Nommensen*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Arifin, N. (2019). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Teori dan Kasus*. Jepara: Unisnu Press.
- Fahrudin. (2023). *Perilaku Organisasi Set Mindet*. Solok: Mafy Media Literasi Indonesia.
- Kirana, G. D. P., & Adnan, F. (2022). Tata Kelola Kolaboratif dalam Penanganan Pandemi Covid-19 di Kota Padang. *Jurnal Komunikasi & Administrasi Publik*, 9(2), 319–325.
- Maryatin. (2013). Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam. *Mudarrisa: Journal of Islamic Education*, 5(2).
- Mutiarawati, T., & Sudarmo. (2021). *Collaborative Governance* dalam Penanganan Rob di Kelurahan Bandengan Kota Pekalongan. *Jurnal Wacana Publik*, 1(2), 82–98.
- Nurdiani, T. W. (2022). *Jaringan Bisnis Agile*. Pekalongan: Nasya Expanding Management.
- Rahmawati, A. (2016). Kolaborasi Antar Daerah dalam Penyelesaian Konflik Antar Nelayan Di Perairan Pacitan, Wonogiri Dan Gunungkidul. *PARADIGMA: Jurnal Ilmu Administrasi*, 5(2), 1–17.
- Sudirman, F. A., Tombora, I. T. A., & Tarifu, L. (2022). Tata Kelola Kolaboratif (*Collaborative Governance*) Pembangunan Pariwisata Bajo Mola Wakatobi. *Indonesian Journal of Intenational Relations*, 6(2), 114–132.
- Sutrisno, E. (2018). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenada Media.
- Syafruddin, Suprianto, & Pamungkas, B. D. (2020). *Modal Sosial dan Kesejahteraan Petani Perdesaan*. Malang: Literasi Nusantara.
- Thian, A. (2021). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Wijaya, C. (2017). *Perilaku Organisasi*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI).