

1

**PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP DALAM
PENGELOLAAN AGROWISATA JOLLONG DI KABUPATEN PATI**

Ririh Widya Pramanti, Amni Zarkasyi Rahman, Retna Hanani

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

Potensi pariwisata yang dikelola oleh tiap daerah menggunakan APBD sebagai sumber pendanaan pada umumnya tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan pengembangan pariwisata. *Public-Private Partnership* hadir sebagai strategi utama dalam menyelesaikan masalah tersebut. Melalui Peraturan Daerah Kabupaten Pati Nomor 2 Tahun 2018 tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Kabupaten Pati Tahun 2018-2025, Pemerintah Kabupaten Pati melaksanakan kerja sama dengan PT Perkebunan Nusantara IX guna mengembangkan Agrowisata Jollong. Tujuan penelitian ini yaitu mengetahui pelaksanaan *Public-Private Partnership* serta faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengelolaan Agrowisata Jollong. Teori yang dipakai yaitu pedoman penting pelaksanaan *Public-Private Partnership* milik Casanova. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara dan studi dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerja sama antara Pemkab Pati dan PTPN IX dalam pengelolaan Agrowisata Jollong telah berjalan sesuai dengan prinsip keadilan, efektivitas, efisiensi, dan tingkah laku. Hal yang masih perlu menjadi evaluasi para aktor yaitu terkait pelayanan wisatawan, partisipasi masyarakat dalam membangun kesan positif, serta kebersihan fasilitas umum. Adapun faktor yang mendukung pelaksanaan kerja sama yaitu kesamaan misi dan tujuan, kejelasan peran dan tanggung jawab, serta para aktor yang saling membutuhkan. Sementara itu, yang menjadi penghambat adalah target populasi kunjungan serta adanya pandemi. Rekomendasi yang diberikan yaitu pelibatan pokdarwis, pengadaan sosialisasi, pelaksanaan pelatihan pegawai, dan optimalisasi promosi wisata.

Kata Kunci: Pengembangan Pariwisata, Pengelolaan Agrowisata, *Public-Private Partnership*.

ABSTRACT

The tourism potential managed by each region using the APBD as a source of funding is generally insufficient to meet the needs of tourism development. Public-Private Partnership is present as the main strategy in resolving the issue. Through Pati Regency Regional Regulation Number 2 of 2018 concerning the Master Plan for Tourism Development of Pati Regency in 2018-2025, the Pati Regency Government cooperates with PT Perkebunan Nusantara IX to develop Jollong Agro-tourism. The purpose of this research is to know the implementation of the Public-Private Partnership and the factors that influence the implementation of the Jollong Agro-Tourism management. The theory used is an important guideline public-private partnership by Casanova. This study used a descriptive qualitative method by collecting data through interviews and document studies. The research results show that the cooperation between the Pati Regency Government and PTPN IX in the management of Jollong Agro-tourism has been carried out in accordance with the principles of equity, effectiveness, efficiency, and exportability. Things that still need to be evaluated by actors are related to tourist services, community participation in building a positive impression, and the cleanliness of public facilities. The factors that support the implementation of cooperation are the same mission and goals, clarity of roles and responsibilities, and actors who need each other. Meanwhile, the obstacles are the target population of visits and the pandemic. The recommendations given are the involvement of pokdarwis, procurement of socialization, implementation of employee training, and optimization of tourism promotion.

Keywords: *Tourism Development, Agrotourism Management, Public-Private Partnership.*

PENDAHULUAN

Perkembangan pariwisata telah menjadi sektor unggulan (*leading sector*) yang memiliki banyak dampak (*multiplier effect*) terutama bagi pendapatan suatu negara. Pariwisata sendiri merupakan salah satu urusan pilihan dalam penyelenggaraannya yang dibagi antara pemerintahan pusat maupun daerah (Daraba, 2020). Pemerintah daerah melaksanakan urusan pariwisata sebagai pilihan berdasarkan potensi, proyeksi penyerapan tenaga kerja, dan pemanfaatan lahan. Saat ini, pariwisata menjadi sektor yang menyumbangkan pendapatan terbesar bagi negara. Berdasarkan catatan Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, pendapatan devisa dari sektor pariwisata Indonesia pada tahun 2022 yaitu 64 triliun dengan angka kenaikan dari tahun sebelumnya sebanyak 769,39 persen.

Adanya desentralisasi membuat tiap-tiap daerah di Indonesia memiliki keleluasaan untuk mengoptimalkan potensi pariwisata yang terdapat di masing-masing daerah. Potensi besar dari industri pariwisata sejalan dengan kebutuhan biaya pengembangan yang relatif besar pada masing-masing daerah. Dana Alokasi Umum (DAU) sebagai salah satu sumber APBD pada umumnya tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan pengelolaan daerah (Ni'mah, 2016). Maka dari itu dibutuhkan langkah strategis berupa kemitraan

(*partnership*) yang dilakukan oleh pengelola suatu daya tarik wisata ataupun pihak yang memiliki otoritas pengelolaan pengembangan pariwisata. *Public-Private Partnership* menjadi suatu langkah atau strategi utama dalam pengembangan wisata.

Public Private Partnership (PPP) diartikan sebagai keterlibatan dan hubungan saling menguntungkan dari berbagai pihak yang berkelanjutan dalam bentuk kontrak kerja sama yang relatif lama guna mengembangkan suatu program ataupun fasilitas publik dalam rangka mengembangkan pelayanan publik antara pemerintah yang berfungsi sebagai regulator, perbankan/konsorsium sebagai penyandang dana, serta pihak swasta/BUMN/BUMD yang berfungsi sebagai *Special Purpose Company* (SPC) yang memiliki tanggung jawab dalam implementasi suatu proyek mulai dari proses desain, konstruksi, pemeliharaan dan operasional.

Berdasarkan tipologinya, Provinsi Jawa Tengah menjadi salah satu provinsi yang mempunyai banyak objek wisata potensial mulai dari wisata agro hingga wisata bahari. Menurut pernyataan Sekretaris Daerah Jawa Tengah, hampir semua daerah di Jawa Tengah mempunyai potensi wisata lokal yang bisa dioperasikan dan dikembangkan oleh masyarakat (Jatengprov.go.id). Berdasarkan klasifikasi daerah dalam penelitian milik Mustofa & Haryati (2018),

Kabupaten Pati memiliki potensi wisata alam. Salah satu potensi wisata alam yang ada di Pati yaitu Agrowisata Jollong. Agrowisata Jollong merupakan salah satu objek pariwisata yang terletak di Kabupaten Pati tepatnya di Desa Sitoluhur, Kecamatan Gembong. Kawasan Agrowisata Jollong meliputi perkebunan kopi, perkebunan buah naga, perkebunan jeruk pamelon, pabrik untuk mengolah kopi, area foto untuk wisatawan berbasis alam, dan area bermain anak dengan total luas kawasan yaitu 530 ha (PTPN IX, 2017).

Agrowisata Jollong mampu menjadi salah satu destinasi dikarenakan letaknya yang jauh dari perkotaan sehingga memiliki udara yang tidak berpolusi. Kondisi tersebut selaras dengan pernyataan Arioditha dan Djuwendah dalam Nurani (2020) bahwa wisatawan cenderung menjadikan objek wisata alam sebagai opsi untuk beristirahat dari rutinitas sehari-hari dan efek polusi. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Remaylian Nurani, Roesalli, dan Ekowati, dikatakan oleh Kabid Destinasi Pariwisata Kabupaten Pati, Joko Prasetyo, bahwa Agrowisata Jollong menjadi satu dari sekian destinasi pariwisata populer di Kabupaten Pati dengan jumlah kunjungan tertinggi.

Tabel 1.1 Jumlah Kunjungan Objek Wisata Jollong di Kabupaten Pati Tahun 2018-2021

No.	Nama Objek Wisata	Jumlah Pengunjung			
		2018	2019	2020	2021
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Waduk Gunungrowo	82.890	73.440	17.010	15.800
2.	Gua Pancur	96.100	96.380	4.600	1.500
3.	Gua Wareh	48.695	65.670	15.705	7.949
4.	Deswita Pancasila Jrahi	30.460	61.316	27.841	18.326
5.	Agrowisata Kebun Jollong	216.912	276.894	126.486	83.838
6.	Pantai Banyutowo	7.290	50.596	9.681	-
7.	Edu Agroeduforestry Resort (EAR) Regaloh	16.040	14.419	1.149	370
8.	Bukit Pandang Kayen	36.493	13.893	14.360	3.351
9.	Lorodan Semar	-	11.475	4.058	1.359
10.	Pantai Idola	-	-	9.681	7.200
11.	Desa Wisata Talun	67.321	68.507	22.672	4.783
12.	Arga Pesona Beketel	-	-	-	343
13.	Dam Tepus	-	-	-	256
14.	Deswita Bageng	-	-	-	3.016
15.	Deswita Tunggal Sari	-	-	-	83.778
16.	Pesona Gunungsari	-	-	-	941
17.	Waduk Seloromo	-	-	-	18.055
18.	Pantai Kertomulyo	-	-	-	52.441

Sumber: Dinas Kepemudaan, Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Pati

Jollong menjadi objek pariwisata yang memiliki kunjungan tertinggi di Pati dengan komoditas unggulannya yaitu perkebunan buah naga yang mana di dalam paket wisata yang disediakan, wisatawan bisa menjalankan kegiatan memetik buah secara langsung dari tanaman. Guna

mengembangkan potensi Agrowisata Jollong, pemerintah Pati bekerja sama dengan PTPN IX melalui kesepakatan bersama dan perjanjian bersama dengan jangka waktu 1 tahun dan 5 tahun sejak 8 Januari 2018. Selama kerja sama berlangsung, terdapat beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi berdasarkan data maupun penelitian terdahulu.

Permasalahan pertama yaitu terkait terkait penurunan jumlah pengunjung pada tahun 2020 dan 2021. Pada tahun 2019 jumlah kunjungan sebanyak 276.894 mengalami penurunan menjadi 126.486 pada tahun 2020, kemudian mengalami penurunan kembali di tahun 2021 dengan jumlah kunjungan sebanyak 83.838.

Permasalahan kedua yaitu penurunan jumlah kunjungan tersebut mengakibatkan penurunan pendapatan. Sejak kerja sama dilaksanakan, diketahui bahwa terjadi peningkatan pendapatan di tahun 2018 menjadi Rp2,7 miliar dibandingkan tahun sebelumnya yaitu Rp1,7 miliar (antaranews.com).

Permasalahan ketiga yaitu belum dilakukan inovasi atau pembaruan di Jollong guna menarik perhatian massa yang lebih besar. Dalam penelitian milik Christina (2018) diungkapkan bahwa inovasi yang kurang disebabkan oleh kurangnya SDM. Pada kemitraan pariwisata, komitmen antar aktor dalam

pengembangan objek wisata dapat tecermin dalam penciptaan inovasi baru yang menunjang objek wisata yang sudah tersedia agar pengunjung tidak jenuh (Nugroho, 2014).

Permasalahan keempat berasal dari penelitian terdahulu milik Handayani (2020) yang menyatakan bahwa komitmen Agrowisata Jollong masih kurang dalam segi pemeliharaan dari pihak pengelola yang ditandai dengan adanya sampah yang masih ditemukan di area wisata.

Kemitraan yang ideal digambarkan dengan tidak adanya pihak yang sifatnya saling membawahi pihak lain, serta dasar komitmen bersama menjadi tanggung jawab bersama yang mewajibkan setiap pihak untuk memberikan input dalam penyusunan agenda kerja sehingga akan memunculkan kolaborasi *good partnership* jejaring antar pihak. Permasalahan yang ada pada agrowisata Jollong menarik untuk diteliti. Penelitian dilakukan untuk mengetahui apakah kerja sama yang telah dilaksanakan berjalan dengan baik dan potensial untuk dilanjutkan atau sebaliknya. Maka dari itu, peneliti tertarik untuk meneliti terkait pelaksanaan *public private partnership* pada pengelolaan Agrowisata Jollong, sehingga nantinya diharapkan hasil penelitian ini mampu menemukan penjabaran dan solusi yang tepat.

METODE PENELITIAN

Tipe penelitian yang digunakan deskriptif kualitatif dengan lokasi penelitian yaitu di Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kabupaten Pati dan Agrowisata Jollong. Subjek penelitian dilakukan melalui teknik *purposive sampling*. Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif serta sumber data didapatkan melalui sumber data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara, sedangkan data sekunder didapatkan dari catatan-catatan, buku, literatur dan sumber lain yang berhubungan dengan penelitian. Analisis dan interpretasi data dilakukan dengan cara reduksi data, penyajian data, dan interpretasi data dengan bantuan *software ATLAS.ti*. Uji validitas data menggunakan triangulasi sumber.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan *Public-Private Partnership* dalam Pengelolaan Agrowisata Jollong di Kabupaten Pati

Analisis yang akan dijabarkan yaitu pelaksanaan *public private partnership* melalui empat pedoman penting pelaksanaan *public private partnership* menurut Casanova (2011) serta analisis faktor yang mempengaruhi pelaksanaan *public private partnership* menurut Yusuf, Wallace, dan Hackbart (2006).

1. *Equity* (Keadilan)

Keadilan dalam *public private*

partnership didasarkan pada keadilan pembagian peran, pembagian keuntungan, serta pemeliharaan fasilitas oleh semua pihak yang terlibat.

Secara umum, keberhasilan dalam menerapkan konsep *public private partnership* dari segi *equity* (keadilan) memperlihatkan bahwa kerja sama tersebut dijalankan dengan adil, artinya pihak pemerintah dan badan usaha dalam kerja sama ini masih-masing memperoleh keuntungan dan tanggung jawab karena keputusan, serta pembagian hasil kerjasama dalam MoU atau perjanjian kerja sama diambil atas dasar kesepakatan bersama dengan *win-win solution*.

Berdasarkan hasil penelitian, masing-masing aktor yaitu PTPN IX dan Pemkab Pati telah merasa adil atas pembagian peran, keuntungan, maupun pemeliharaan fasilitas. Pembagian peran yang disepakati oleh kedua pihak berdasarkan ketentuan dari MoU yaitu Pemerintah Kabupaten Pati memiliki tanggung jawab terkait penyediaan infrastruktur jalan menuju Agrowisata Jollong mengingat sebelum kerja sama dilakukan, akses jalan kurang memadai. Pemerintah Kabupaten Pati juga melakukan pemasangan rambu-rambu dan petunjuk jalan menuju arah Agrowisata Jollong. Selain itu, dilakukan pula pemasangan menara telekomunikasi mengingat Agrowisata Jollong berada pada dataran tinggi sehingga susah terjangkau

jaringan yang lancar. Pemerintah Kabupaten Pati melalui Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata juga membantu melakukan promosi serta *monitoring* pada Agrowisata Jollong. PTPN IX memiliki peran perihal pengembangan fasilitas dan sarana prasana serta objek wisata yang ada di dalam Agrowisata Jollong. Pembangunan fasilitas dan objek wisata baru sepenuhnya dilakukan oleh PTPN IX baik dari segi pembiayaan pembangunan maupun pemeliharaan. Per tiga bulan, PTPN IX juga melakukan kontribusi pembagian pendapatan dari Agrowisata Jollong yang diserahkan ke Pemkab Pati. Bersama dengan peran Pemkab Pati, PTPN IX juga turut melakukan promosi, evaluasi, dan monitoring selama pelaksanaan kerja sama.

Selain kesetaraan peran, kesetaraan pembagian manfaat atau keuntungan juga menjadi hal yang penting dalam suatu kerja sama. Pembagian keuntungan yang disepakati bersama yaitu Pemkab Pati mendapat sebesar 10 persen dari pendapatan Agrowisata Jollong. Namun, Pemkab Pati merasa bahwa keuntungan yang diterima tidak hanya terbatas pada peningkatan pendapatan daerah, tetapi juga dari dampak yang diberikan kepada masyarakat. Melalui kerja sama ini, masyarakat sekitar Agrowisata memiliki tempat untuk berjualan. Pengunjung

Agrowisata Jollong juga kerap meramaikan UMKM di sekitar Agrowisata. Masyarakat setempat juga kerap dilibatkan dalam proses panen kebun yang ada di Agrowisata Jollong. Pembagian keuntungan yang adil juga dirasakan oleh PTPN IX karena terbantu oleh Pemkab Pati dari segi fasilitas jalan terutama perbaikan dan pelebaran jalan yang melibatkan negosiasi dengan masyarakat setempat mengingat proses negosiasi cukup sulit. Pemerintah membantu mengadakan sosialisasi kepada masyarakat sekitar Agrowisata Jollong terkait pengembangan wisata yang akan dilakukan. Adapun Agrowisata Jollong juga terbantu dari promosi yang dilakukan oleh Pemkab Pati. Promosi-promosi tersebut biasanya berupa sosialisasi Dinporapar ke sekolah-sekolah yang ada di Pati.

Pemeliharaan fasilitas untuk menjaga kualitas Agrowisata Jollong dilakukan sesuai dengan pembagian peran. Fasilitas yang dibangun oleh Pemkab pati yaitu jalan, menara telekomunikasi, dan petunjuk jalan merupakan tanggung jawab Pemkab Pati. Hal tersebut juga berlaku bagi PTPN IX yaitu pemeliharaan fasilitas, sarana prasarana, serta objek wisata menjadi tanggung jawab PTPN IX. Pada nota kesepahaman, dikatakan juga bahwa PTPN IX turut berperan dalam menjaga infrastruktur jalan yang difasilitasi oleh Pemkab Pati.

Berdasarkan penelitian yang telah

dilakukan, prinsip *equity* (kesetaraan) dalam pelaksanaan *public private partnership* pada pengelolaan Agrowisata Jollong telah berjalan dengan baik. Aktor terkait yaitu PTPN IX dan Pemerintah Kabupaten Pati membagi peran, manfaat, dan pemeliharaan fasilitas melalui kesepakatan bersama. PTPN IX dan Pemerintah Kabupaten Pati juga berperan dalam perencanaan pelaksanaan kerja sama. Adapun kedua belah pihak telah merasa adil dengan pembagian tugas serta keuntungan yang ada.

2. Effectiveness (Efektivitas)

Efektivitas mengacu pada aspek pengawasan baik pendapatan maupun pemeliharaan yang dilakukan oleh PTPN IX dan Pemerintah Kabupaten Pati serta meningkatkan dan menjaga kualitas layanan sejak dilakukan kerja sama. Secara umum, pengawasan berfungsi untuk menghindari kemungkinan adanya terjadinya penyelewengan atau penyimpangan, baik yang bersifat anggaran (*budgeting*) ataupun proses (prosedur) dan kewenangan (*authority*). Casanova (2011) menjelaskan efektivitas dalam PPP meliputi adanya pengawasan dan pemastian bahwa kualitas pelayanan disediakan dengan sebaik-baiknya selama masa kerja sama. Pemerintah sebagai *leading sector* pembangunan infrastruktur sektor publik perlu bersikap proaktif terhadap kebutuhan masyarakat.

Leondhardt (2007) menyampaikan salah satu tolok ukur keberhasilan kemitraan yaitu adanya pengawasan, yang dipahami sebagai kegiatan pemantauan untuk mengatur pelaksanaan proses kemitraan.

Adapun pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh PTPN IX dan Pemkab Pati yaitu dengan mengadakan pembinaan atau pertemuan terkait pengembangan Agrowisata Jollong. Dalam pertemuan yang diadakan, juga dilakukan pelaporan data berupa kunjungan dan pendapatan. Selain itu, kedua aktor juga sering melakukan monitoring langsung ke tempat objek wisata sehingga akan ada banyak masukan yang didapat dari kegiatan monitoring tersebut.

Upaya meningkatkan dan menjaga kualitas pelayanan juga diperlukan oleh para aktor dalam pengelolaan Agrowisata Jollong. Kualitas pelayanan akan mempengaruhi minat masyarakat untuk berkunjung ke suatu tempat wisata. Setiap pelaku wisata perlu memiliki strategi agar mampu meningkatkan dan menjaga kualitas pelayanan. Hal serupa dilakukan oleh PTPN IX dan Pemkab Pati dalam mengupayakan peningkatan kualitas layanan. Upaya yang dilakukan oleh Pemkab Pati yaitu pengadaan bimtek (bimbingan teknis) tentang pariwisata yang berisi tentang pelatihan cara promosi wisata, *branding* pariwisata di sosial media, hingga cara yang tepat dalam mengambil

gambar objek wisata. Adapun baik PTPN IX dan Pemkab Pati juga berpegang pada unsur-unsur sapta pesona.

Upaya lain yang dilakukan oleh PTPN IX dan Pemkab Pati dalam menjaga kualitas pelayanan yaitu melakukan diskusi dalam pembuatan wahana baru. Meskipun perlu mempertimbangkan akses jalan dalam melakukan pembaruan yang besar, tetapi hal tersebut tetap diupayakan oleh para aktor. Pihak pengelola Jollong juga selalu memperhatikan dan menyediakan kebutuhan pengunjung yang relevan dengan minat mereka, misalnya bagi pengunjung usia dewasa disediakan tempat untuk karaoke sedangkan anak-anak disediakan ruang permainan anak.

Di Agrowisata Jollong juga telah disediakan pos keamanan sehingga masyarakat dapat merasa nyaman ketika berkeliling tempat wisata. Para aktor memfasilitasi kritik dan saran melalui sosial media bagi masyarakat yang ingin menyampaikan pendapat terkait pelayanan pada Agrowisata Jollong. Kritik dan saran dari pengunjung akan didiskusikan bersama ketika terdapat pertemuan. Pengelola Agrowisata Jollong juga sangat mengapresiasi kritik dan saran yang ada karena dirasa mampu memberikan sudut pandang lain yang tidak disadari oleh para aktor. Hal yang masih menjadi isu dalam peningkatan pelayanan yaitu adanya masyarakat yang memiliki kebebasan

akses memasuki area wisata. Masyarakat pada umumnya menggunakan kendaraan untuk mencari makanan ternak di sekitar kebun melalui area wisata. Hal tersebut perlu menjadi evaluasi mengingat kegiatan masyarakat dapat menimbulkan kesan negatif bagi para pengunjung.

Berdasarkan pernyataan pengunjung Agrowisata Jollong, terdapat peningkatan kualitas pelayanan yang dirasakan oleh pengunjung. Peningkatan tersebut meliputi penyediaan loket tiap wahana dan terdapat petugas yang memandu pengunjung. Akan tetapi, terdapat hal yang masih perlu dievaluasi yaitu terkait kesigapan staff loket. Pengunjung juga menyatakan bahwa kebersihan fasilitas umum seperti toilet dan mushola perlu diperhatikan kembali.

3. *Efficiency* (Efisiensi)

Casanova (2011) menjelaskan efisiensi pelaksanaan PPP yaitu adanya pengelolaan proyek kerja sama yang dengan lebih efisien. Efisiensi pengelolaan tersebut dapat dilihat melalui bagaimana pihak swasta dalam beradaptasi dengan teknologi dan perkembangan. Efisiensi kerja sama dalam pelaksanaan PPP dalam pengelolaan Agrowisata Jollong juga didasari oleh kemampuan PTPN IX dalam mengadopsi perkembangan termasuk perkembangan teknologi. Selain itu, efisiensi pengelolaan Agrowisata Jollong juga dilihat melalui aspek pengembangan objek wisata dan fasilitas yang ada pada Agrowisata jollong.

Pada aspek perhitungan pendapatan, PTPN IX memakai sistem MOKA. Sistem tersebut telah terintegrasi dari kantor induk di Agrowisata Jollong dan kantor pusat PTPN IX. Melalui sistem MOKA, pencatatan pendapatan akan lebih efektif dan juga memudahkan penyerahan kontribusi sebesar 10 persen kepada Pemkab Pati. Adapun pencatatan biaya masih dilakukan oleh seorang pegawai. Kemudian, perhitungan pendapatan pemerintah daerah sebesar 10 persen dari Agrowisata Jollong dikelola oleh BPKAD (Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah).

Efisiensi kerja sama juga dapat dilihat melalui pengembangan Agrowisata Jollong dari tahun ke tahun. Setelah adanya pandemi Covid-19, Agrowisata Jollong kerap melakukan pembaruan. Beberapa pembaruan objek wisata yang dilakukan misalnya yaitu penyediaan sewa ATV untuk berkeliling Agrowisata Jollong, menyediakan penyewaan sepeda listrik, dan penanaman bunga krisan yang saat ini masih dalam tahap pengerjaan. Adapun selama kerja sama berlangsung, para aktor juga menginisiasi pembangunan café bagi para pengunjung yang ingin mencoba rasa kopi jollong yang autentik. Agrowisata Jollong juga menyediakan sebuah *homestay* apabila terdapat pengunjung dari luar daerah yang hendak menginap. Perkembangan fasilitas yang

ada pada Agrowisata Jollong juga dirasakan oleh pengunjung Agrowisata Jollong. Peningkatan fasilitas yang dirasakan oleh pengunjung yaitu adanya lahan parkir yang lebih memadai, penambahan wahana dengan sistem yang lebih teratur, akses jalan yang sudah mengalami perbaikan, dan pembaruan wahana yang menarik seperti ATV dan *flying fox*.

4. *Exportability* (Tingkah Laku)

Exportability mengacu pada pergeseran alokasi risiko dari pemerintah ke swasta. Casanova (2011) menjelaskan *exportability* (tingkah laku) dalam pelaksanaan PPP sebagai pergeseran alokasi risiko dari pemerintah ke swasta. Namun, pihak swasta juga harus tetap melaksanakan mekanisme kerja sama sesuai dengan perjanjian dan transparan. Leondhardt (2007) dalam prinsip tolok ukur keberhasilan kemitraan juga menjelaskan bahwa transparansi merupakan prinsip yang penting dalam pelaksanaan kerja sama. Transparansi merupakan jaminan bagi setiap pihak atas akses dan kebebasan untuk memperoleh informasi.

Dalam melihat *exportability* pada pelaksanaan kerja sama antara PTPN IX dan Pemkab Pati, aspek yang perlu diperhatikan yaitu pergeseran risiko dari pemerintah ke swasta, adanya transparansi selama pelaksanaan kerja sama, serta penegakan akuntabilitas. Transparansi data

terkait pengelolaan Jollong dilakukan dengan pelaporan catatan jumlah kunjungan secara rutin kepada Dinporapar. Pelaporan jumlah kunjungan dilakukan tiap bulan dan apabila jumlah kunjungan mengalami lonjakan di hari-hari tertentu, maka pelaporan dilakukan per hari tersebut. Selain pelaporan, para aktor juga melakukan pertemuan atau rapat terkait perkembangan kunjungan Agrowisata Jollong.

Pada aspek pengelolaan risiko, pihak PTPN IX sepenuhnya menanggung risiko yang ada pada Agrowisata Jollong. Pihak PTPN IX juga membentuk tim manajemen risiko untuk menghadapi situasi yang tidak terduga. Apabila terjadi kerusakan pada fasilitas, sarana, atau pun objek wisata di Jollong, maka hal tersebut merupakan tanggung jawab PTPN IX. Namun, tetap terdapat pembagian risiko secara peran. Pemkab Pati hanya bertanggung jawab terkait risiko yang menjadi tugasnya yaitu kerusakan jalan atau pun kerusakan penerangan pada akses menuju Agrowisata Jollong.

Upaya PTPN IX dan Pemkab Pati dalam menegakan akuntabilitas dilakukan dengan cara evaluasi bersama dalam kegiatan pertemuan. Evaluasi tersebut berkaitan dengan pembangunan atau pengembangan Agrowisata Jollong yang menjadi tanggung jawab tiap aktor. Para aktor juga selalu bertukar ide terkait

pengembangan Agrowisata Jollong selama kerja sama dilakukan.

Faktor Pendorong dan Penghambat Pelaksanaan *Public Private Partnership* dalam Pengelolaan Agrowisata Jollong

Pada pelaksanaan *public private partnership* dalam pengelolaan Agrowisata Jollong ini menggunakan teori dari Yusuf, Wallace, dan Hackbart (2006) tentang faktor yang mempengaruhi pelaksanaan *public private partnership* yang terdiri dari faktor proses, faktor mitra, dan faktor struktural. Faktor-faktor tersebut dapat menjadi faktor pendukung maupun penghambat tergantung pada situasi dan kondisi selama pelaksanaan kerja sama.

1. Faktor Proses

Yusuf, Wallace, dan Hackbart (2006) menyebutkan faktor proses sebagai salah satu faktor yang penting dalam penerapan PPP. Pada faktor proses, para aktor perlu mempertimbangkan tujuan dan mengidentifikasi secara jelas kebutuhan-kebutuhan dalam pelaksanaan kerja sama. Termasuk di dalamnya mengidentifikasi target populasi yang dilayani dari program tersebut. Adapun tujuan dari pelaksanaan *public private partnership* dalam pengelolaan Agrowisata Jollong yaitu membangun kebersamaan melalui pihak-pihak yang terlibat serta mendorong perkembangan wisata di Pati. Lebih lanjut, para aktor juga memiliki tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat

sekitar pariwisata. Tujuan tersebut yang kemudian berpengaruh terhadap efektivitas kerja sama yang dilakukan oleh PTPN IX dan Pemkab Pati. Tujuan yang dipahami oleh para aktor menjadi fokus awal sekaligus pedoman dalam melaksanakan perannya masing-masing.

Kebutuhan selama pelaksanaan kerja sama juga merupakan hal yang mempengaruhi kualitas pengelolaan Agrowisata Jollong. Kebutuhan yang diperlukan telah dipenuhi oleh para aktor terkait fasilitas maupun sumber daya manusia. Terdapat hal yang masih belum selesai yaitu seperti perbaikan beberapa bagian pada akses jalan menuju Jollong dan pemasangan pembatas tebing di sepanjang akses jalan. Hal yang menjadi tantangan bagi Agrowisata Jollong dari segi pemasaran yang harus bersaing dengan wisata-wisata baru yang ada di pati dan mengalami penambahan setiap tahunnya. Adanya pandemi di tengah pelaksanaan kerja sama juga menjadi hambatan bagi para aktor karena Agrowisata Jollong tidak menerima kunjungan untuk waktu yang lama sehingga butuh strategi baru untuk kembali menarik minat masyarakat setelah pandemi selesai. Tidak hanya itu, Agrowisata Jollong juga harus mampu menambah segmen pasar tidak hanya di wilayah Pati, tetapi juga luar daerah. Masyarakat juga menilai bahwa harga tiket

masih cenderung mahal karena harus membayar di tiap wahana.

2. Faktor Mitra

Komitmen antara aktor merupakan hal yang krusial dalam pelaksanaan kerja sama. Komitmen diperlukan untuk menjaga keberlangsungan hubungan kerja sama. Menurut Purwanto dan Sulistyastuti (2012), kepercayaan menjadi faktor yang mampu mendukung pelaksanaan kerja sama. Kepercayaan diartikan sebagai keyakinan satu aktor terhadap aktor lain dalam menjalin hubungan kerja sama. Yusuf, Wallace, dan Hackbart (2006) menyebutkan faktor mitra sebagai faktor yang berkaitan dengan proses membangun kepercayaan atau komitmen antar aktor. Membangun hubungan dalam kerja sama yang dimaksud dalam faktor mitra yaitu pelaksanaan kerja sama dengan masih adanya kontrol dan otoritas pemerintah serta adanya kesepakatan yang berkaitan dengan perolehan keuntungan atau manfaat.

Komitmen yang terjadi antara PTPN IX dan Pemkab Pati disebabkan oleh sifat yang saling membutuhkan. PTPN IX perlu melakukan pengembangan terkait kebun Jollong sehingga dibangunlah Agrowisata Jollong yang bekerja sama dengan Pemkab Pati. Sementara itu, pemerintah daerah mendapat peningkatan pendapatan daerah yang berasal dari Agrowisata Jollong yang merupakan pariwisata dengan jumlah

kunjungan paling banyak di Pati setiap tahunnya.

Proses membangun komitmen antar mitra dilakukan dengan cara melakukan pertemuan dan diskusi secara tatap muka. Para aktor juga sering melakukan kunjungan satu sama lain. Tidak hanya itu, untuk mendukung kelancaran pengembangan Agrowisata Jollong, PTPN IX juga melibatkan masyarakat setempat agar memperoleh manfaat dari adanya kerja sama. Hal tersebut juga merupakan upaya membangun komitmen antar aktor karena masyarakat Pati menjadi terbantu secara ekonomi. Kemudian, Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kabupaten Pati juga sering melakukan promosi Agrowisata Jollong sehingga hal ini mampu membangun kepercayaan pihak PTPN IX.

3. Faktor Struktural

Yusuf, Wallace, dan Hackbart (2006) menyebutkan faktor struktural sebagai kejelasan peran serta tanggung jawab yang dipahami tiap aktor. Kejelasan peran dan tanggung jawab pihak yang bermitra merupakan kolaborasi antara pemerintah dan swasta yang diharapkan berjalan efisien serta jelas dalam mengimplementasikannya. Kejelasan peran dan tanggung jawab antar aktor kemudian dapat menilai akuntabilitas pelaksanaan kegiatan kerja sama.

Pemahaman yang jelas terkait peran

dan tanggung jawab oleh para aktor juga menjadi penentu keberhasilan pelaksanaan *public private partnership*. Keberhasilan aktor dalam melaksanakan perannya akan mampu menciptakan akuntabilitas dalam kerja sama. Dalam hal ini, PTPN IX dan Pemkab Pati menggunakan MoU yang di dalamnya mengatur peran tiap aktor. Mekanisme pembagian peran disesuaikan dengan kapasitas tiap aktor. Hal tersebut bertujuan agar masing-masing aktor melaksanakan peran dan tugasnya dengan maksimal. Kejelasan peran telah diketahui oleh tiap aktor mengingat MoU dibuat melalui keputusan bersama.

KESIMPULAN

Kerja sama pemerintah dan badan usaha (*public private partnership*) dalam pengelolaan Agrowisata Jollong yang dilaksanakan oleh PTPN IX dan Pemerintah Kabupaten Pati telah berjalan sesuai dengan prinsip *equity* (keadilan), *effectiveness* (efektivitas), *efficiency* (efisiensi), dan *exportability* (tingkah laku) sehingga kerja sama tersebut patut untuk dilanjutkan kembali mengingat dampak positif yang dihasilkan dari kerja sama. Beberapa manfaat yang diterima oleh Pemerintah Kabupaten Pati yaitu penambahan sumber pendapatan daerah, peningkatan ekonomi kreatif masyarakat sekitar pariwisata, dan peningkatan potensi wisata di Kabupaten Pati. Melalui kerja sama yang diadakan, Agrowisata Jollong

menjadi tempat wisata yang paling banyak dikunjungi oleh masyarakat di Kabupaten Pati hingga saat ini. Prinsip *equity* (keadilan) dinilai paling mempengaruhi pelaksanaan kerja sama yang telah disepakati. Prinsip *equity* (keadilan) membagi peran dan tanggung jawab tiap aktor sehingga pembangunan Agrowisata Jollong dapat terlaksana. Baik PTPN IX dan Pemerintah Kabupaten Pati juga menerima pembagian keuntungan sesuai dengan kesepakatan kerja sama yang ada pada MoU. Prinsip lainnya seperti efektivitas dan efisiensi juga telah berjalan baik dibuktikan dengan adanya peningkatan kualitas pelayanan serta peningkatan fasilitas pada Agrowisata Jollong. Pergeseran risiko dari pemerintah ke badan usaha juga telah dijalankan karena pengelolaan risiko dilakukan oleh tim PTPN IX. Adapun beberapa hal yang masih perlu menjadi evaluasi para aktor yaitu terkait kualitas pelayanan yang berhubungan dengan staff loket, peningkatan pemahaman masyarakat sekitar Agrowisata dalam memberikan kesan positif bagi pengunjung, serta kurangnya kebersihan fasilitas umum seperti toilet dan mushola.

Pelaksanaan *public private partnership* dalam pengelolaan Agrowisata Jollong yang berjalan dengan baik tentunya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mampu mendorong ataupun

menghambat pelaksanaan program. Faktor yang mendorong pelaksanaan *public private partnership* dalam pengelolaan Agrowisata Jollong yaitu faktor mitra dan faktor struktural. Kerja sama antara PTPN IX dan Pemkab Pati terjadi karena adanya kesamaan misi dalam mempromosikan Jollong dan sifat saling membutuhkan. Faktor struktural menjadi faktor pendorong yang diwujudkan melalui kejelasan peran yang dipahami setiap aktor. Kejelasan peran tersebut terdapat pada pembagian peran serta tanggung jawab yang ada pada MoU. Faktor mitra juga menjadi pendorong dalam pelaksanaan kerja sama karena tujuan kerja sama telah dipahami oleh para aktor sehingga pelaksanaan peran terfokus pada pencapaian tujuan bersama. Akan tetapi, target populasi masih menjadi tantangan karena terjadi penurunan jumlah kunjungan akibat adanya pandemi.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan penelitian yang telah dijelaskan, saran atau rekomendasi yang dapat diberikan oleh peneliti agar pengelolaan Agrowisata Jollong dapat berjalan dengan lebih maksimal yaitu:

1. Pihak PTPN IX dan Pemerintah Kabupaten Pati dapat melibatkan pokdarwis Desa Sitoluhur dalam pengelolaan Agrowisata Jollong guna membangun dan menumbuhkan sikap atau dukungan positif masyarakat

- melalui perwujudan nilai-nilai sapta pesona bagi tumbuh dan berkembangnya Agrowisata Jollong. Keberadaan Pokdarwis juga memungkinkan bertambahnya ide pengembangan pariwisata sesuai dengan potensi daerah mereka.
2. Perlu diadakan sosialisasi dan pemberdayaan bagi masyarakat Desa Sitiluhur agar paham terkait pengelolaan wisata yang baik sehingga mampu memberi kesan positif bagi pengunjung Agrowisata Jollong mengingat masyarakat sekitar memiliki kebebasan akses untuk memasuki area wisata.
 3. Perlu diadakan *training* (pelatihan) bagi para staff/pegawai terkait SOP pelayanan terutama staff pada bagian loket wisata sebelum ditugaskan untuk melayani wisatawan, guna mengupayakan peningkatan kualitas pelayanan pada Agrowisata Jollong.
 4. Mengoptimalkan promosi wisata melalui sosial media Agrowisata Jollong melalui penyusunan konten keunggulan/potensi yang dimiliki Agrowisata Jollong dengan keterangan yang bersifat persuasif dan interaktif. Pengoptimalan promosi wisata melalui sosial media juga dapat dilakukan dengan melakukan kolaborasi bersama komunitas yang memiliki pengaruh dalam kegiatan pariwisata.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulloh, A., Markhamah, S., & Soesilowati, E. (2023). Role Of Public-Private Partnership In Improving The Economy Through Tourism Development At Disporapar Balikpapan City. *International Journal of Business, Law, and Education*, 4(2), 1504-1512.
- Andiyan, A., & Rachmat, A. (2021). Telaahan Kerjasama Pemerintah Swasta Dalam Pembangunan Bandara Kertajati Di Jawa Barat. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 7(2), 413-424.
- Anggoro, D. D., Ramadhan, H. M., & Ngindana, R. (2022). Public Private Partnership in Tourism: Build Up a Digitalization Financial Management Model. *Policy & Governance Review*, 6(3), 282-296.
- Amalyah, R., Hamid, D., & Hakim, L. (2016). Peran Stakeholder Pariwisata dalam Pengembangan Pulau Samalona Sebagai Destinasi Wisata Bahari. Brawijaya University.
- Apriliani, A., Rahmawati, R., & Azahari, R. (2018). Kemitraan Pemerintah dan Swasta dalam pengembangan wisata Geopark Ciletuh-Palabuhan Ratu Kabupaten Sukabumi. *Administratie Jurnal Administrasi Publik*, 1(1).
- Arijuddin, R. A., & Saputra, A. (2023). Analisis Potensi Dan Arah Pengembangan Objek Wisata Di Kecamatan Gembong Kabupaten Pati Tahun 2023 (*Doctoral dissertation*, Universitas Muhammadiyah Surakarta).
- Bellastuti, D. B., & Yuniningsih, T. (2020). Analisis Jaringan Aktor dalam Pengembangan Desa Wisata Kandri, Kecamatan Gunungpati, Kota Semarang/52/ADM. *PUBLIK/2022* (Doctoral dissertation, Faculty of Social and Political Science).
- Budi, A. A., Aldianto, L., & Daerah, P. (2023). Pengembangan Pariwisata Budaya di Kota Bandung dalam Sudut Pandang Implementasi Kerja Sama Pemerintah dengan Badan Usaha. *Inovasi Pembangunan: Jurnal Kelitbangan*, 11(02), 109-124.

- Carlisle, S., Kunc, M., Jones, E., & Tiffin, S. (2013). Supporting Innovation for Tourism Development Through Multi-Stakeholder Approaches: Experiences from Africa. *Tourism management*, 35, 59-69.
- Daraba, D., Murwani, S. I., Dione, F., & Salam, R. (2020). Pola Prinsip Kemitraan Dalam Pengembangan Pariwisata Di Kabupaten Purbalingga Provinsi Jawa Tengah. *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis*, 14(2), 56-62.
- Djabbari, M. H., Alwi, A., & Thamrin, S. H. (2022). Implementasi Public Private Partnership dalam Pengembangan Pariwisata di Kabupaten Toraja Utara. *JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan & Pelayanan Publik)*, 1-13.
- Fitri, Y., Setiyono, B., & Manar, D. G. (2017). Implementasi Kerjasama Pemerintah Kota Semarang dan PT. Telkom dalam Membangun Semarang Smart City. *Journal of Politic and Government Studies*, 6(04), 91-100.
- Hindaria, S., Kusbandrijo, B., & Wahyudi, E. (2023). Peran Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya dalam Pemulihan Sektor Wisata Kebun Raya Mangrove Gunung Anyar Pasca Pandemi. *PRAJA observer: Jurnal Penelitian Administrasi Publik (e-ISSN: 2797-0469)*, 3(05), 309-326.
- Jotaworn, S., & Nitivattananon, V. (2023). Multi-stakeholder Synergies for Enhancing Environmental Management ff Beach Recreation in The Eastern Coast, Thailand. *Current Research in Environmental Sustainability*, 5, 100204.
- Jubaedah, E. (2011). Analisis Penerapan Model-Model Alternatif Penyediaan Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 8(2), 01-01.
- Khasanah, D. U. (2019). Pola Kemitraan Pemerintah Daerah dengan Kelompok Sadar Wisata Pandawa Dieng Kulon Dalam Pengembangan Pariwisata. *Journal of Politic and Government Studies*, 8(04), 341-350.
- Kriswibowo, A., Pramestya, E. A., & Prasetyo, K. (2020). Implementation of Public Private Partnership in The Development of Tourism in Sumenep District. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 10(1), 213.
- Lintjewas, O., Tulusan, F., & Egetan, M. (2016). Evaluasi Kebijakan Pemberian Bantuan Pengembangan Usaha Mina Perdesaan di Kabupaten Minahasa Selatan. *Jurnal Ilmiah Society*, 2(20).
- Mariane, I., Suryadi, S., Firdausijah, T., & Ilhami, R. (2020). Pemberdayaan Masyarakat Melalui Public Private Partnership Bagi Peningkatan Pariwisata Desa Warnasari Kecamatan Pangalengan Kabupaten Bandung. *Kaibon Abhinaya: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2(2), 71-76.
- Masitoh, H. (2014). Public Private Partnership (PPP) Pengelolaan Aset Daerah: Studi Deskriptif tentang Kemitraan antara Perusahaan Daerah Pasar Surya (PDPS) Surabaya dengan PT Arwinto Intan Wijaya (AIW) dalam Pembangunan dan Pengembangan Darmo Trade Centre (DTC) Surabaya. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Publik*, 2(1), 1.
- May, C. (2018). *Komunikasi Visual Sebagai Upaya Peningkatan Brand Agrowisata Jollong* (Doctoral dissertation, Unika Soegijapranata Semarang).
- Moleong, L. J., & Edisi, P. R. R. B. (2004). Metodologi penelitian. *Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya*.
- Mustofa, L. J., & Haryati, T. (2018). Analisis Tipologi Potensi Pariwisata di Provinsi Jawa Tengah. *Economics Development Analysis Journal*, 7(2), 186-193.
- Noor, M. (2022). Collaborative Governance on the Smart City-based Regional Development of Balikpapan. *Journal of Social Studies Education Research*, 13(4), 381-405.
- Nurani, R. I., Roessali, W., & Ekowati, T. (2020). Strategi Pengembangan Agrowisata Jollong di Kabupaten Pati. *Jurnal Pariwisata*, 7(2), 80-91.
- Pebriani, N. K. D., Erviantono, T., & Wismayanti, K. W. D. (2017).

- Kemitraan pengembangan sektor pariwisata (Studi Kasus: Bali Elephant Camp, Desa Wisata Carangsari, Kecamatan Petang, Kabupaten Badung). *Citizen Charter*, 1(1), 165251.
- Peroff, D. M., Deason, G. G., Seekamp, E., & Iyengar, J. (2017). Integrating frameworks for evaluating tourism partnerships: An exploration of success within the life cycle of a collaborative ecotourism development effort. *Journal of outdoor recreation and tourism*, 17, 100-111.
- Pradana, R. R., & Hilman, Y. A. (2020). Kemitraan Pemerintah Desa Mendak dan Perhutani dalam Pengelolaan Pariwisata. *Jurnal Studi Sosial*, 4, 68-76.
- Prafitri, G. R., & Damayanti, M. (2016). Kapasitas Kelembagaan Dalam Pengembangan Desa Wisata (Studi Kasus: Desa Wisata Ketenger, Banyumas). *Jurnal Pengembangan Kota*, 4(1), 76-86.
- Purba, G. P., Yuniningsih, T., & Dwimawanti, I. H. (2021). Model Jaringan Aktor dalam Pengembangan Pariwisata Desa Wisata Wonolopo Kecamatan Mijen Kota Semarang (Doctoral dissertation, Faculty of Social and Political Science).
- Purnomo, E. (2016). Kemitraan antara Pemerintah dan Vulcano Tour dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat di Desa Umbulharjo Cangkringan Sleman. *Journal of Public Policy and Administration Research*, 1(4), 768-781.
- Ratnasari, F. (2018). Strategi Pengembangan Objek Wisata di Kabupaten Pati. *Efficient: Indonesian Journal of Development Economics*, 1(3), 260-269.
- Rohman, A. (2018). Dasar-Dasar Manajemen Publik. Malang: *Empatdua Kelompok Intrans Publishing*.
- Santi, Y., Purnaweni, H., & Priyadi, B. P. (2023). Analisis *Public-Private Partnership* Sebagai Upaya Pengembangan Wisata Nepal Van Java. *Journal of Public Policy and Management Review*, 12(4), 79-98.
- Saputra, G. R., Zaenuri, M., Purnomo, E. P., & Fridayani, H. D. (2019). Kemitraan Pengelolaan Pariwisata Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Tasikmalaya Tahun 2017. *Kemudi: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 3(2), 298-341.
- Satibi, I. (2023). Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik dan Empirik. Bandung: UNPAS PRESS.
- Setiawan, B., & Nurcahyanto, H. (2020). Analisis Peran Stakeholders dalam Implementasi Kebijakan Penanggulangan Angka Kematian Ibu Studi Kasus Kecamatan Pedurungan Kota Semarang. *Journal of Public Policy and Management Review*, 9(2), 127-144.