

# Tata Pamong Kolaboratif dalam Pengembangan Agrowisata “Kebun Desa” di Desa Tulungrejo, Kota Batu

## (Collaborative Governance in the Development of “Kebun Desa” Agrotourism in Tulungrejo Village, Kota Batu)

Hamyana\*, I Gede Nyoman Muditha, Muhammad Miftakhul Abidin

(Diterima Juli 2021/Disetujui Maret 2022)

### ABSTRAK

Perkembangan paradigma pembangunan saat ini menempatkan pemerintah bukan hanya menjadi aktor tunggal, melainkan harus mampu melibatkan masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya. Tata pamong kolaboratif (*collaborative governance*) dapat dijadikan salah satu opsi pemerintah dalam mengembangkan model kolaborasi pemerintah dengan para pemangku kepentingan. Namun, praktiknya tidak mudah menerapkannya, salah satunya ialah pada pengembangan agrowisata kebun desa di Desa Tulungrejo, Kecamatan Bumiaji, Kota Batu. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi model tata pamong kolaboratif serta untuk mengukur kelayakan model tersebut dalam pengembangan agrowisata Kebun Desa. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dianalisis menggunakan *structural equation* model (SEM) dengan alat bantu peranti lunak *smart partial least square-structural equation* model (Smart PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan terdapat 5 faktor yang memengaruhi tata pamong kolaboratif dan diketahui bahwa *commitment to process* berpengaruh nyata terbesar yang terwujud pada ketergantungan antaraktor yang terlibat dan saling bekerja sama untuk mencapai tujuan. Kelayakan model ditunjukkan oleh hasil *normed fit index* sebesar 48% yang berada pada kategori medium. Sewaktu proses penelitian, agrowisata Kebun Desa masih dalam tahap pembangunan dan masih memerlukan pengembangan lebih lanjut.

Kata kunci: agrowisata, tata pamong kolaboratif, kebun desa

### ABSTRACT

The development of the current development paradigm puts the government not only as a single actor but must be able to involve the community and other stakeholders. Collaborative governance can be used as one of the government's options in developing a model of government collaboration with stakeholders. However, the practice is not easy to apply, one of which is developing village garden agrotourism in Tulungrejo Village, Bumiaji District, Batu City. This study aims to identify factors that influence the collaborative governance model and measure the feasibility of the model in the development of Village Garden agrotourism. This research uses quantitative methods with a case study approach. The data were analyzed using a *structural equation* model (SEM) with the smart partial software tool *least square-structural equation* model (Smart PLS-SEM). The results showed that five factors affect collaborative governance, and it is known that *commitment to process* has the most significant real effect that is realized on the dependence between the factors involved and working together to achieve goals. As indicated by the normed fit index, the feasibility of the model is 48%, which is in the medium category. During the agrotourism research process, the Village Garden is still in the development stage and still requires further development.

Keywords: Agrotourism, Collaborative governance, Kebun desa

### PENDAHULUAN

Perkembangan paradigma pembangunan dari yang bersifat sentralistik menjadi desentralistik membawa konsekuensi bahwa Pemerintah harus mampu berkolaborasi dengan berbagai pihak. Tata pamong kolaboratif (*collaborative governance*) merupakan sebuah proses yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan untuk mengusung kepentingan lembaga masing-masing dalam mencapai tujuan bersama

Politeknik Pembangunan Pertanian Malang, Jl. DR. Cipto No.144a, Sengkrajan, Bedali, Kec. Lawang, Malang, Jawa Timur 65215

\* Penulis Korespondensi: Email: hams.lodaya@gmail.com

(Hartman *et al.* 2002). Implementasi tata pamong kolaboratif masih menyisakan berbagai kendala yang perlu diteliti untuk mencari solusinya. Salah satu fokus kajian yang menjadi subjek sentral dari pembahasan tentang tata pamong kolaboratif adalah pengembangan agrowisata. Agrowisata melibatkan berbagai pihak, baik swasta, pemerintah, maupun masyarakat, oleh karenanya model tata pamong kolaboratif sangat menarik untuk diteliti khususnya peran setiap pihak dalam berkontribusi pada pencapaian tujuan bersama. Penelitian ini diharapkan dapat menghadirkan diskusi praktis khususnya terkait pengembangan agrowisata. Beberapa konsep penting dalam penelitian ini adalah tata pamong kolaboratif, agrowisata, dan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes) yang akan diuraikan berikut ini.

Istilah tata pamong kolaboratif dalam penelitian ini mengacu pada konsep Davies & White (2012) dan Ansell & Gash (2007). Menurut Davies & White (2012), tata pamong kolaboratif adalah pendekatan pengambilan putusan, tata kelola kolaboratif, serangkaian aktivitas bersama mitra yang saling menghasilkan dan berbagi tujuan, strategi, tanggung jawab, dan sumber daya. Ditambahkan oleh Ansell & Gash (2007) bahwa tata pamong kolaboratif merupakan bentuk susunan pemerintahan, dengan satu atau lebih lembaga publik secara langsung berhubungan dengan pemangku kepentingan non-pemerintah dalam sebuah proses pengambilan keputusan yang formal, berorientasi pada konsensus, deliberatif, dan menuju pada formulasi atau implementasi kebijakan publik, atau dapat pula dalam manajemen program atau aset publik.

Istilah agrowisata didefinisikan sebagai bentuk kegiatan wisata di dalam kawasan pertanian dengan menyajikan pemandangan alam kawasan pertanian, dan aktivitas yang terlibat di dalamnya (*on-farm* dan *off-farm*), bahkan wisatawan dapat membeli langsung produk pertanian tersebut sebagai oleh-oleh (Rusyan *et al.* 1992). Dewasa ini perpaduan antara sektor pertanian dan sektor pariwisata menjadi sebuah terobosan yang mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Agrowisata merupakan bentuk dari salah satu alternatif wisata yang memanfaatkan potensi pertanian untuk dijadikan objek wisata, baik potensi yang berupa pemandangan alam ataupun kekhasan keanekaragaman dalam suatu kawasan.

Istilah badan usaha milik desa (BUMdes) adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui pernyataan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan untuk mengelola sebuah aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya yang tujuannya atau keuntungan sebesar-besarnya adalah untuk kesejahteraan masyarakat. Beberapa fungsi BUMDes adalah menjadi sebuah lembaga sosial dalam penyediaan layanan sosial serta sebagai lembaga komersial dengan tujuan memperoleh keuntungan melalui mekanisme penawaran sumber daya lokal baik secara barang maupun jasa kepada pangsa pasar.

Berdasarkan ketiga istilah tersebut, penelitian ini berupaya mengintegrasikan konsep tata pamong kolaboratif untuk mengembangkan agrowisata di Kebun Desa Kota Batu. Pengembangan agrowisata di Kota Batu mengalami dinamika yang sangat pesat dalam 10 tahun terakhir. Hal ini tidak terlepas dari dukungan pemerintah setempat yang konsisten mendukung kebijakan Kota Batu sebagai kota wisata. Konsistensi pemerintah bisa dilihat dari instrumen kebijakan yang tertuang dalam berbagai peraturan daerah seperti perencanaan daerah dan tata ruang daerah. Secara berurutan kebijakan tersebut tertuang dalam Perda RPJMD 3/2018; Perda RPJPD 4/2013; Perda RPJMD 7/2012; Perda RTRW 7/2011; dan Perda RPJMD 2/2008, yang konsisten memosisikan Kota Batu sebagai kota agrowisata. Desa Tulungrejo

menjadi salah satu desa percontohan di sini dalam rangka pengembangan kepariwisataan terutama dalam konteks wisata pertanian.

Beberapa hal yang masih menjadi kendala dalam pengembangan agrowisata di Kota Batu adalah tata kelola organisasi. Singgih & Nirwana (2016) menjelaskan bahwa kapasitas kelembagaan belum optimum sebagai katalis keberdayaan dan pengembangan potensi wisata desa. Penelitian lainnya yang mendasari kajian ini ialah kesimpulan Kirana *et al.* (2017), bahwa kebijakan pemerintah setempat melalui program Dinas Pariwisata dan Kebudayaan belum optimum. Penyebabnya ialah lemahnya kapasitas yang mendukung kerja sama regional dan lingkungan infrastruktur pariwisata di Kota Batu. Berdasarkan dua temuan tersebut, penelitian ini menganalisis formulasi/instrumen kebijakan yang mampu memperbaiki tata kelola kelembagaan agrowisata melalui tata pamong kolaboratif. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan agrowisata dan kelayakan model penerapan tata pamong kolaboratif dalam pengembangan Kebun Desa di Desa Tulungrejo, Kecamatan Bumiaji, Kota Batu.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus. Studi kasus merupakan sebuah penyelidikan secara empiris yang menginvestigasi fenomena kontemporer dalam kehidupan nyata, secara khusus ketika batas antara fenomena dan konteks tidak begitu jelas (Yin 2011). Creswell (2010) menjelaskan bahwa studi kasus merupakan sebuah strategi penelitian yang penelitiannya menyelidiki secara cermat suatu aktivitas, peristiwa, proses sekelompok individu. Tujuan penelitian studi kasus adalah untuk menjelaskan bagaimana keberadaan dan mengapa kasus tersebut terjadi. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif.

Penelitian dilakukan di Agrowisata Kebun Desa, di Desa Tulungrejo, Kecamatan Bumiaji, Kota Batu, pada bulan Februari 2021 s.d. April 2021. Populasi penelitian meliputi semua komponen yang terlibat dalam pengembangan kegiatan tersebut, yaitu 46 orang. Responden ditetapkan melalui teknik sampling jenuh (semua anggota populasi dijadikan responden penelitian). Responden mencakup unsur pengelola agrowisata (kepala desa, sekretaris desa, kepala urusan/kaur keuangan, kaur pembangunan, ketua BPD, pengurus BUMDes, dan pengurus PKK) sebanyak 20 orang; masyarakat (pengurus dan anggota kelompok tani, pengurus dan anggota karang taruna, pengurus dan anggota Pokdarwis, pengurus dan anggota kelompok wanita tani) berjumlah 18 orang; dan pemangku kepentingan 8 orang.

Variabel penelitian yang digunakan terdiri atas 5 variabel bebas (X) yang meliputi dialog tatap muka/*face to face dialogue* (X1), membangun

kepercayaan/*trust building* (X2), komitmen pada proses/*commitment to process* (X3), pemahaman bersama/*shared understanding* (X4), dan hasil antara/*intermediate outcomes* (X5). Adapun variabel terikat ialah tata pamong kolaboratif/*collaborative governance* (Y). Indikator variabel dialog tatap muka terdiri atas komunikasi, musyawarah, dan keterbukaan. Indikator membangun kepercayaan meliputi empati, kredibilitas, dan kedekatan sosial. Indikator variabel komitmen pada proses terdiri atas pengakuan bersama, apresiasi, dan monitoring. Indikator variabel pemahaman bersama mencakup kesamaan visi dan misi, serta kesamaan tujuan. Indikator variabel hasil antara terdiri atas perencanaan strategis dan temuan fakta bersama. Indikator variabel keberhasilan tata pamong kolaboratif meliputi struktur jaringan, komitmen pada tujuan bersama, kepercayaan sesama peserta, tata kelola, akses ke otoritas, akuntabilitas distributif, berbagi informasi, dan akses ke sumber daya.

Data dianalisis menggunakan *structural equation model* (SEM) berbasis *partial least square* (PLS). PLS merupakan model persamaan struktural yang berbasis pada sebuah varian. SEM merupakan salah satu bidang statistik yang dapat menguji rangkaian hubungan yang relatif sulit terukur secara bersamaan yang bertujuan menguji hubungan antarvariabel dalam sebuah model, baik indikator dengan konstruk maupun hubungan antarkonstruk. Alat bantu analisis menggunakan peranti lunak *Smart Partial Least Square* versi 3 (Smart PLS 3).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Skema Model Luar (*Outer Model*) Validitas

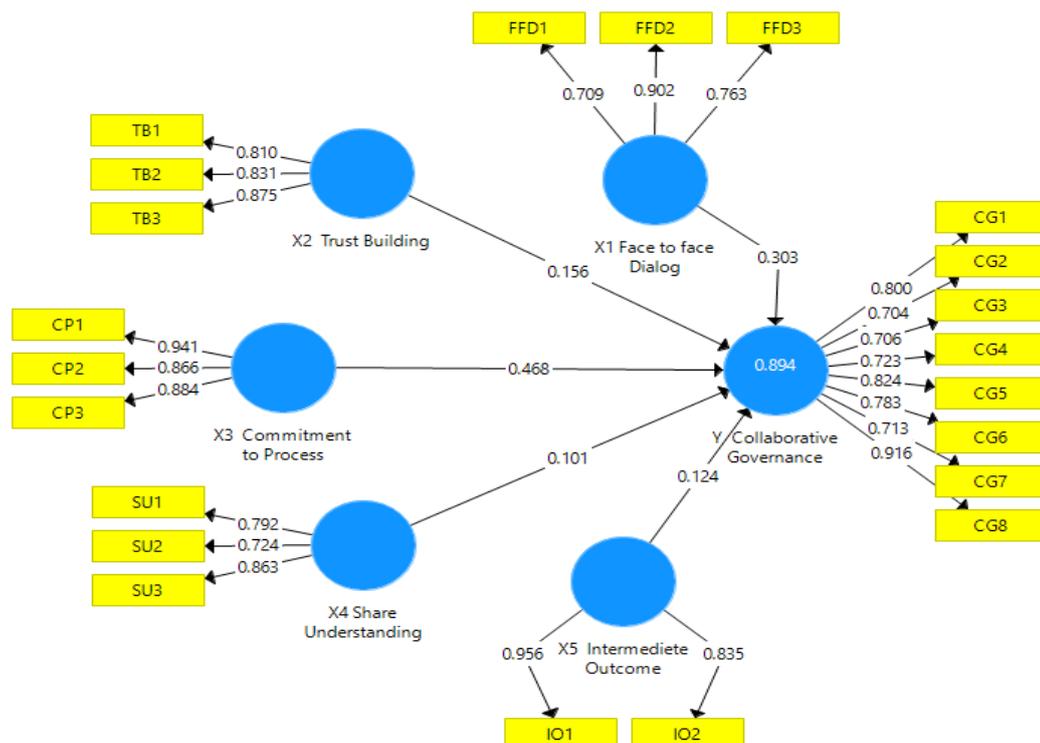
Uji validitas ini digunakan sebagai alat ukur apakah setiap item pertanyaan yang disajikan dalam bentuk kuesioner mampu mewakili variabel yang diteliti. Data dianalisis dengan Smart PLS; validitas diukur melalui 2 cara, yaitu dengan menguji validitas konvergen dan validitas diskriminan. Hasil analisis skema model luar disajikan pada Gambar 1.

### Validitas Konvergen

Hasil analisis statistik sebagaimana disajikan pada Tabel 1 menunjukkan bahwa 6 variabel yang digunakan dalam penelitian ini yang terdiri atas 5 variabel eksogen (dialog tatap muka, membangun kepercayaan, komitmen pada proses, pemahaman bersama, hasil antara) dan 1 variabel endogen (tata pamong kolaboratif) dalam setiap item pertanyaan yang mewakili setiap variabel memiliki nilai faktor muatan (*loading factor*) > 0,7. Ini berarti pertanyaan yang mewakili setiap variabel memenuhi syarat untuk diteliti.

### Validitas Diskriminan

Dari analisis statistik (Tabel 2) diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai AVE > 0,5. Hasil nilai AVE tertinggi ialah pada luaran antara, >0,5, yakni 0,806. Diikuti variabel komitmen pada proses, 0,805, dan nilai AVE terendah pada variabel tata pamong, 0,632. Hal



Gambar 1 Hasil skema model pengukuran yang menghubungkan indikator dengan variabel latennya. (*Outer model*).

Tabel 1 Hasil analisis validitas konvergen

	X1	X2	X3	X4	X5	Y
CG1						0,800
CG2						0,704
CG3						0,706
CG4						0,723
CG5						0,824
CG6						0,783
CG7						0,713
CG8						0,916
CP1			0,941			
CP2			0,866			
CP3			0,884			
FFD1	0,709					
FFD2	0,902					
FFD3	0,763					
IO1					0,956	
IO2					0,835	
SU1				0,792		
SU2				0,724		
SU3				0,863		
TB1		0,810				
TB2		0,831				
TB3		0,875				

Keterangan: X1 = Dialog tatap muka (*Face to face dialog*); X2 = Membangun kepercayaan (*Trust building*); X3 = Komitmen pada proses (*Commitment to process*); X4 = Pemahaman bersama (*Share understanding*); X5 = Hasil antara (*Intermediete outcome*); Y = Tata pamong kolaboratif (*Collaborative governance*); CG1 = *Collaborative Governance 1*; CG2 = *Collaborative Governance 2*; CG3 = *Collaborative Governance 3*; CG4 = *Collaborative Governance 4*; CG5 = *Collaborative Governance 5*; CG6 = *Collaborative Governance 6*; CG7 = *Collaborative Governance 7*; CG8 = *Collaborative Governance 8*; CP1 = *Commitment to process 1*; CP2 = *Commitment to process 2*; CP3 = *Commitment to process 3*; FFD1 = *Face to face dialog 1*; FFD2 = *Face to face dialog 2*; FFD3 = *Face to face dialog 3*; IO1 = *Intermediete outcome 1*; IO2 = *Intermediete outcome 2*; SU1 = *Share understanding*; SU2 = *Share understanding 2*; SU3 = *Share understanding 3*; TB1 = *Trust building 1*; TB2 = *Trust building 2*; dan TB 3 = *Trust building 3*.

Tabel 2 Hasil nilai analisis *Average Variance Extracted* (AVE)

Peubah	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
X1	0,633
X2	0,704
X3	0,805
X4	0,632
X5	0,806
Y	0,600

Keterangan: X1 = Dialog tatap muka (*Face to face dialog*); X2 = Membangun kepercayaan (*Trust building*); X3 = Komitmen pada proses (*Commitment to process*); X4 = Pemahaman bersama (*Share understanding*); X5 = Hasil antara (*Intermediete outcome*); dan Y = Tata pamong kolaboratif (*Collaborative governance*).

ini menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki nilai validitas diskriminan yang baik. Berdasarkan hasil *cross loading* (Tabel 3), nilai setiap item pertanyaan pada setiap variabel > dengan variabel lainnya ditandai dengan perbandingan antara satu variabel dengan variabel lainnya.

#### Keterandalan Alfa Cronbach

Semua variabel memiliki nilai alfa Cronbach > 0,7 (Tabel 4) dengan nilai tertinggi untuk variabel tata pamong, yakni 0,903. Nilai tertinggi berikutnya ialah komitmen pada proses, > 0,7 sebesar 0,878; membangun kepercayaan > 0,7 sebesar 0,792; hasil

antara > 0,7 sebesar 0,779; X4 pemahaman bersama > 0,7 sebesar 0,707; dan terakhir, dialog tatap muka, 0,705.

#### Keterandalan Komposit

Berdasarkan hasil nilai keterandalan komposit (Tabel 5) dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai > 0,7. Nilai tertinggi berada pada variabel komitmen pada proses, 0,925. Berikutnya ialah tata pamong kolaboratif >0,7 sebesar 0,922; diikuti oleh hasil antara 0,892; membangun kepercayaan >0,7 sebesar 0,877; dan dialog tatap muka serta pemahaman bersama dengan nilai masing-masing 0,837.

Tabel 3 Nilai *crossloading*

	X1	X2	X3	X4	X5	Y
CG1	0,617	0,517	0,707	0,543	0,511	0,800
CG2	0,595	0,374	0,526	0,350	0,414	0,704
CG3	0,642	0,356	0,544	0,291	0,218	0,706
CG4	0,606	0,856	0,569	0,513	0,240	0,723
CG5	0,747	0,598	0,830	0,361	0,417	0,824
CG6	0,760	0,464	0,802	0,296	0,180	0,783
CG7	0,567	0,413	0,612	0,327	0,159	0,713
CG8	0,835	0,626	0,887	0,418	0,319	0,916
CP1	0,819	0,557	0,941	0,331	0,105	0,816
CP2	0,741	0,512	0,866	0,347	0,372	0,777
CP3	0,774	0,501	0,884	0,429	0,327	0,829
FFD1	0,709	0,306	0,569	0,322	0,370	0,713
FFD2	0,902	0,601	0,862	0,271	0,180	0,787
FFD3	0,763	0,617	0,607	0,224	0,015	0,545
IO1	0,296	0,269	0,314	0,300	0,956	0,437
IO2	0,113	0,027	0,193	0,198	0,835	0,233
SU1	0,256	0,378	0,352	0,792	0,269	0,390
SU2	0,222	0,242	0,327	0,724	0,139	0,350
SU3	0,337	0,393	0,310	0,863	0,270	0,449
TB1	0,559	0,810	0,510	0,062	0,107	0,527
TB2	0,399	0,831	0,418	0,504	0,184	0,489
TB3	0,603	0,875	0,529	0,492	0,209	0,684

Keterangan: X1 = Dialog tatap muka (*Face to face dialog*); X2 = Membangun kepercayaan (*Trust building*); X3 = Komitmen pada proses (*Commitment to process*); X4 = Pemahaman bersama (*Share understanding*); X5 = Hasil antara (*Intermediete outcome*); Y = Tata pamong kolaboratif (*Collaborative governance*); CG1 = *Collaborative Governance 1*; CG2 = *Collaborative Governance 2*; CG3 = *Collaborative Governance 3*; CG4 = *Collaborative Governance 4*; CG5 = *Collaborative Governance 5*; CG6 = *Collaborative Governance 6*; CG7 = *Collaborative Governance 7*; CG8 = *Collaborative Governance 8*; CP1 = *Commitment to process 1*; CP2 = *Commitment to process 2*; CP3 = *Commitment to process 3*; FFD1 = *Face to face dialog 1*; FFD2 = *Face to face dialog 2*; FFD3 = *Face to face dialog 3*; IO1 = *Intermediete outcome 1*; IO2 = *Intermediete outcome 2*; SU1 = *Share understanding 1*; SU2 = *Share understanding 2*; SU3 = *Share understanding 3*; TB1 = *Trust building 1*; TB2 = *Trust building 2*; dan TB 3 = *Trust building 3*.

Tabel 4 Nilai alfa *cronbach*

Peubah	Alfa <i>Cronbach</i>
X1	0,705
X2	0,792
X3	0,878
X4	0,707
X5	0,779
Y	0,903

Keterangan: X1 = Dialog tatap muka (*Face to face dialog*); X2 = Membangun kepercayaan (*Trust building*); X3 = Komitmen pada proses (*Commitment to process*); X4 = Pemahaman bersama (*Share understanding*); X5 = Hasil antara (*Intermediete outcome*); dan Y = Tata pamong kolaboratif (*Collaborative governance*).

Tabel 5 Nilai keterandalan komposit

Peubah	<i>Composite Reliability</i>
X1	0,837
X2	0,877
X3	0,925
X4	0,837
X5	0,892
Y	0,922

Keterangan: X1 = Dialog tatap muka (*Face to face dialog*); X2 = Membangun kepercayaan (*Trust building*); X3 = Komitmen pada proses (*Commitment to process*); X4 = Pemahaman bersama (*Share understanding*); X5 = Hasil antara (*Intermediete outcome*); dan Y = Tata pamong kolaboratif (*Collaborative governance*).

**Multikolinearitas**

Hasil kolinearitas statistik (VIF) dilihat dari hasil *inner* setiap variabel memperlihatkan bahwa semua nilai < 5 (Tabel 6), sehingga dapat dikatakan semua variabel tidak melanggar uji asumsi multikolinieritas.

Nilai VIF dikatakan sangat baik jika < 3, yang digambarkan dengan warna hijau. Variabel dengan nilai VIF sangat baik ialah membangun kepercayaan (1,813) dan pemahaman bersama (1,353), dilanjutkan hasil antara (1,139). Data dikatakan baik jika < 5, yang

digambarkan dengan warna hitam. Variabel yang memiliki nilai baik ialah komitmen pada proses (4, 346) dan dialog tatap muka (4,519).

**Hasil Skema Model Dalam Koefisien Lintasan (Path Coefficients)**

Nilai koefisien lintasan tertinggi terdapat pada variabel komitmen pada proses, dengan nilai pengaruh 3,728 pada variabel tata pamong kolaboratif (Gambar 2). Pengaruh terbesar kedua adalah pengaruh antara variabel dialog tatap muka dan variabel tata pamong kolaboratif, sebesar 2,428. Pengaruh terbesar berikutnya ialah pengaruh variabel membangun kepercayaan pada variabel tata pamong kolaboratif, yakni 2,266.

Nilai variabel hasil antara berpengaruh 2,099 pada variabel tata pamong kolaboratif, sedangkan pengaruh terkecil adalah pada variabel pemahaman bersama (1,478). Dengan demikian, semua variabel dalam

model ini memiliki nilai koefisien lintasan positif. Semakin besar nilai koefisien lintasan suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen, semakin kuat pula pengaruh antarvariabelnya.

**Kelayakan Model (Goodness of Fit)**

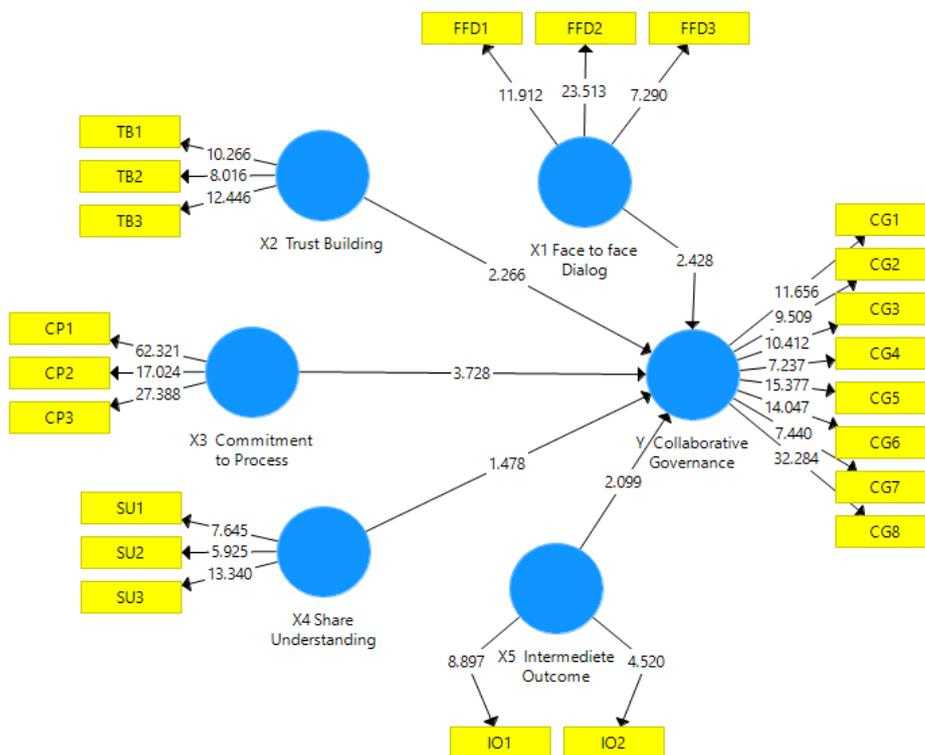
Tabel 7 menunjukkan nilai R-kuadrat 0,894, yang bermakna bahwa pengaruh variabel eksogen pada variabel endogen sebesar 0,894 atau 89,4%. Menurut Hair *et al.* (2011), nilai R-kuadrat 0,25, 0,50, dan 0,75 masing-masing mewakili level lemah, sedang, dan substansial. Pada beberapa disiplin ilmu, nilai R-kuadrat 0,2 sudah dianggap relatif tinggi (Avkiran & Ringle 2018). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai Q-kuadrat 0,487, yang menggambarkan bahwa tingkat keberagaman model yang ditunjukkan oleh variabel eksogen sebesar 0,487 (48%).

Berdasarkan hasil model fit (Tabel 8), nilai NFI (*normed fit index*) 0,488 atau 48%, yakni model yang

Tabel 6 Nilai kolinearitas statistik

Variabel	Y Collaborative governance
X1	4,519
X2	1,813
X3	4,346
X4	1,353
X5	1,139
Y	

Keterangan: X1 = Dialog tatap muka (*Face to face dialog*); X2 = Membangun kepercayaan (*Trust building*); X3 = Komitmen pada proses (*Commitment to process*); X4 = Pemahaman bersama (*Share understanding*); X5 = Hasil antara (*Intermediete outcome*); dan Y = Tata pamong kolaboratif (*Collaborative governance*).



Gambar 2 Hasil skema hubungan struktural antar variabel laten.

Tabel 7 Hasil nilai *R-Square*

	R Kuadrat	R Kuadrat Suaian
Y	0,894	0,880

Keterangan: Y = Tata pamong kolaboratif.

Tabel 8 Tabel model fit

	Model jenuh	Model estimasi
SRMR	0,119	0,119
d_ ULS	3,569	3,569
d_ G	3,434	3,434
Chi-Square	567,106	567,106
NFI	0,488	0,488

Keterangan: SRMR = *Standardized Root Mean Residual*; d\_ ULS = Jarak euclidean kuadrat; d\_ G= Jarak geodesik; NFI = *Normed Fit Index*

belum dianggap fit karena kurang dari 50%. Nilai NFI berkisar dari nol sampai satu; semakin mendekati angka 1, model dikatakan semakin fit (Ghozali 2014). Nilai *standardized root mean residual* (SRM) 0,119 dikategorikan medium fit. Hasil tersebut merujuk dari teori Ghozali (2012), yakni bahwa model persamaan struktural dapat dikatakan fit jika nilai SRMR < 0,10 dan model dinyatakan tidak layak jika nilai SRMR > 0,15. Oleh karena itu, model fit dievaluasi menggunakan dua cara, yakni SRMR dan nilai NFI (Bentler & Huang 2014).

**Pengaruh Dialog Tatap Muka pada Tata Pamong Kolaboratif**

Dialog tatap muka dapat diukur dari dua aspek, yaitu pihak yang terlibat dalam dialog dan intensitas dialog antaraktor yang berkolaborasi. Berdasarkan hasil analisis *Smart PLS* (Tabel 9), nilai T-statistik adalah 2,428 dan lebih besar dari nilai T-tabel (2,016). Ini berarti ada pengaruh nyata antara variabel dialog tatap muka dan variabel tata pamong kolaboratif. Tabel juga menunjukkan nilai pengaruh dialog tatap muka pada tata pamong kolaboratif sebesar 0,303 dan memiliki arah positif, sehingga semakin tinggi nilai dialog, semakin tinggi juga nilai tata pamong kolaboratif.

Hasil penelitian ini selaras dengan temuan Piani (2020), bahwa dialog tatap muka merupakan hal terpenting dari suatu proses kolaborasi untuk mengatasi masalah atau kendala yang sedang terjadi. Dialog dalam konteks penelitian ini terimplementasi dalam intensitas tatap muka antaraktor kolaborasi, misalnya pertemuan mingguan setiap Kamis, pertemuan pekan pertama setiap bulan, dan pertemuan insidental yang dianggap perlu untuk rapat dalam menyikapi persoalan yang mendesak. Selain pertemuan rutin yang bersifat formal, juga dilakukan pertemuan informal seperti makan siang bersama pengurus, anjang sana, bahkan setiap tahun sekali mengadakan bazar atau festival. Intensitas dialog antarpemangku kepentingan yang bersifat kondisional ialah dengan melihat kebutuhan yang ada di luar jadwal rutin terkait pengembangan agrowisata kebun desa. Dialog bukan sekadar media negosiasi dalam

berorganisasi, lebih dari itu, dialog tatap muka merupakan kondisi yang diperlukan tetapi tidak cukup hanya untuk proses kolaborasi secara keseluruhan (Ansell & Gash 2007).

Proses kolaborasi pengembangan agrowisata kebun desa di Desa Tulungrejo diwujudkan berupa rapat formal yang diinisiasi oleh pemerintah dengan menggandeng masyarakat dan pemangku kepentingan terkait. Dialog tatap muka masih berdasarkan kebutuhan yang terdapat di lapangan. Beberapa aktor yang terlibat dalam proses kolaborasi ini terdiri atas wakil pemerintah desa, masyarakat yang diwakili oleh kelompok-kelompok yang sudah bergabung pada pengelolaan agrowisata kebun desa seperti kelompok tani, kelompok wanita tani, dan PKK Desa Tulungrejo, serta dari Kecamatan Bumiaji, Dinas Pertanian Kota Batu, Dinas Pariwisata Kota Batu, Dinas Kesehatan Kota Batu, dan Dinas Bappelitbangda Kota Batu. Plotnikof (2015) melaporkan bahwa negosiasi dengan cara berkomunikasi yang baik dapat mengurangi ketegangan antara para pihak yang berkolaborasi, dan pada tahap ini juga proses negosiasi yang berkelanjutan itu akan memudahkan pengorganisasian dalam menjalankan program melalui tata kelola kolaborasi. Namun, dalam praktiknya untuk membangun upaya ini digunakan metode diskusi rutin secara daring atau luring dengan melibatkan wakil otoritas kedinasan dalam setiap agenda rapat, sehingga lebih efektif daripada melalui cara maupun prosedur resmi, surat-menyurat, dokumen dan lainnya (formal).

Diharapkan dari para aktor yang telah berkolaborasi mampu meningkatkan kapasitas kelembagaan dan tata kelola dalam pengembangan agrowisata kebun desa di Desa Tulungrejo. Menurut Callahan (2007), fokus dari mekanisme akuntabilitas bukan lagi secara administratif atau birokratis, melainkan berfokus pada pemangku kepentingan dan norma profesionalitas. Dengan multipemangku kepentingan, implementasi membutuhkan jejaring yang kuat antara pemerintah, masyarakat, dan pihak ketiga, atau kerap diistilahkan sebagai jejaring administratif. Jejaring tersebut dapat menjadi kuat apabila arus informasi, keterbukaan, dan

Tabel 9 Hasil pengujian koefisien lintasan

Koefisien lintasan	Hipotesis	Arah	Besar pengaruh	T Statistik	T-Tabel	Keterangan
X1 -> Y	H1	+	0,303	2,428	2,016	Positif Nyata
X2 -> Y	H2	+	0,156	2,266	2,016	Positif Nyata
X3 -> Y	H3	+	0,468	3,728	2,016	Positif Nyata
X4 -> Y	H4	+	0,101	1,478	2,016	Positif
X5 -> Y	H5	+	0,124	2,099	2,016	Tidak nyata Positif Nyata

Keterangan: X1 *Face to face dialog* -> Y *Collaborative governance*; X2 *Trust building* -> Y *Collaborative governance*; X3 *Commitment to process* -> Y *Collaborative governance*; X4 *Share understanding* -> Y *Collaborative governance*; dan X5 *Intermediete outcome* -> Y *Collaborative governance*.

kesepahaman mampu diraih oleh setiap aktor, tanpa kecuali. Ditambahkan oleh Cline (2000), komunikasi merupakan subsistem dari implementasi kebijakan. Dalam kolaborasi dibutuhkan komunikasi multiarah.

### Pengaruh Membangun Kepercayaan pada Tata Pamong Kolaboratif

Dari hasil analisis Smart PLS, nilai T-statistik adalah 2,266 dan lebih besar dari T-tabel (2,016) (Tabel 9). Ini menunjukkan pengaruh nyata antara membangun kepercayaan dan tata pamong kolaboratif. Variabel membangun kepercayaan berpengaruh 0,156 dan memiliki arah positif, sehingga semakin tinggi nilai membangun kepercayaan, semakin tinggi juga nilai tata pamong kolaboratif. Hal tersebut diperkuat oleh Nuari (2016) dan Harmawan *et al.* (2017) bahwa membangun kepercayaan menjadi satu fase untuk membentuk proses saling memahami antaraktor kolaborasi, bukan hanya berkuat pada fase negosiasi melainkan berlanjut pada fase membangun kepercayaan satu sama lain.

Membangun kepercayaan pada pengembangan agrowisata kebun desa di Desa Tulungrejo dapat diukur dari upaya dalam membangun kepercayaan dan sikap pemangku kepentingan terkait pengembangan agrowisata kebun desa yang terdiri atas rasa empati, kredibilitas antaraktor kolaborasi, dan kedekatan sosial yang terjalin. Berdasarkan fakta di lapangan, proses membangun kepercayaan yang dilakukan oleh pihak pengelola dan pemerintah desa berbuah positif, karena banyak pemangku kepentingan yang bergabung dalam pengembangan agrowisata kebun desa. Namun, masih diperlukan evaluasi kinerja yang baik dan sistematis, yang berdampak pada meningkatnya nilai kepercayaan aktor kolaborasi.

Masyhuri (2020) menyatakan bahwa untuk membangun sebuah kepercayaan antarpemangku kepentingan yang terlibat adalah dengan mempererat hubungan, yakni melalui komunikasi secara rutin, meyakinkan semua pemangku kepentingan baik pemerintah, masyarakat, maupun swasta tentang manfaat yang akan didapatkan dalam berkolaborasi dan memberikan sosialisasi atau terjun ke lapangan secara bersama-sama untuk mengetahui kondisi

secara langsung. Proses membangun sebuah kepercayaan dalam pengembangan agrowisata kebun desa tidak terlepas dari proses dialog tatap muka yang baik. Upaya demi upaya dilakukan oleh pengelola agrowisata kebun desa kepada semua aktor yang terlibat kolaborasi. Hal ini juga diperkuat oleh Lahjeni (2012), bahwasanya suatu organisasi memerlukan koordinasi yang baik supaya setiap bagian dari organisasi tersebut bekerja menurut semestinya tanpa mengganggu bagian lainnya. Tanpa koordinasi, organisasi tersebut akan sulit berfungsi dengan baik.

Disadari bahwa di antara pemangku kepentingan hampir dapat dipastikan ada kepentingan. Konsekuensi dalam kolaborasi menata kelola agrowisata ialah pada segi kontribusi; disadari bahwa tidak mudah terlaksana ketika satu sama lain saling curiga dan berpraduga negatif. Potensi curiga bisa terjadi kepada siapapun baik pihak masyarakat yang mungkin merasa "dieksploitasi", atau pihak swasta/pengelola wisata yang harus berbagi profit sebagai salah satu bentuk kontribusi, dan bahkan pemerintah sebagai inisiator yang hanya akan menjadi legitimasi formal bagi pariwisata desa tanpa peran kendali. Rosyida (2017) memaparkan bahwa prinsip kepercayaan sudah dijelaskan dengan baik, yakni setiap pemangku kepentingan saling menghargai dan mempercayai, disertai dengan mengedepankan nilai-nilai transparansi bahwa tujuan bersama akan tercapai dengan baik. Menurut Gitsham & Page (2014), hal yang perlu dalam membangun kepercayaan adalah dengan menciptakan waktu dan kesempatan untuk membangun hubungan (relasi) yang baik antarpemangku kepentingan dengan cara pencapaian secara bersama-sama tujuan jangka pendek. Sebagai bagian dari proses kolaborasi, perlu dibangun hubungan yang kuat dan saling percaya di antara para aktor.

### Pengaruh Komitmen pada Proses pada Tata Pamong Kolaboratif

Berdasarkan hasil perhitungan, nilai T-statistik adalah 3,728, lebih besar daripada T-tabel (2,016) (Tabel 9). Hal ini menunjukkan bahwa komitmen pada proses berpengaruh nyata pada tata pamong kolaboratif. Komitmen pada proses berpengaruh

terbesar daripada variabel lain dengan nilai 0,468 dan memiliki arah positif, artinya, semakin tinggi nilai komitmen pada proses, semakin tinggi nilai tata pamong kolaboratif.

Komitmen pada proses dapat diukur dari keterbukaan antarpihak pemangku kepentingan dan sifat ketergantungan antarpihak pemangku kepentingan. Dari beberapa referensi, komitmen pada proses antarpemangku kepentingan adalah faktor yang menentukan berhasil atau gagalnya tata pamong kolaboratif (Faidati & Muthmainah 2019). Proses komitmen dalam berkolaborasi ditunjukkan dengan pengakuan saling bergantung antaraktor kolaborasi, rasa kepemilikan atas proses kolaborasi, transparansi keuntungan yang didapatkan oleh para pemangku kepentingan, serta monitoring atas proses kolaborasi. Variabel komitmen pada proses menghasilkan nilai tertinggi karena keseriusan dan komitmen yang kuat antaraktor kolaborasi, baik pemerintah desa, masyarakat, maupun pemangku kepentingan.

Komitmen antarpemangku kepentingan merupakan aspek terpenting yang dapat memengaruhi keberhasilan maupun kegagalan dalam sebuah proses tata pamong kolaboratif. Komitmen pada proses merupakan kemampuan dan kemauan pemangku kepentingan dalam menyatukan perilaku pribadi dengan memprioritaskan kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen dalam sebuah organisasi dapat diciptakan dengan rasa kepemilikan terhadap organisasi; rasa kepemilikan tersebut dapat menciptakan ketergantungan antarpemangku kepentingan. Menurut Matthoriq *et al.* (2021), kompleksitas tata pamong kolaboratif memerlukan kesepakatan bersama bahwa kolaborasi multiaktor memiliki proses yang panjang dari sisi waktu. Keinginan para pihak untuk tetap bersama-sama dalam suatu bingkai jejaring perlu terus diperkuat dan “dipupuk” sehingga tidak ada pihak yang dirugikan dan dilemahkan.

Sejalan dengan pendapat dari Ansell & Gash (2007), tingkat komitmen di antara pemangku kepentingan pada kolaborasi merupakan variabel kritis dalam mencapai keberhasilan atau kegagalan dalam tata kelola kolaboratif. Dari komitmen ini dapat dinilai motivasi sebenarnya untuk berpartisipasi. Menurut Harmawan (2017), rasa kepemilikan terhadap proses kolaborasi berimplikasi pada munculnya rasa bertanggungjawab antaraktor terhadap proses. Tinggi rendahnya sifat ketergantungan antaraktor akan menentukan kesuksesan proses kolaborasi. Hal ini juga diperkuat oleh Pradana (2020), bahwa membangun komitmen adalah melalui rasa saling memiliki dan saling bergantung di antara aktor organisasi. Tujuan awal dibentuknya komitmen ialah agar tujuan awal kolaborasi dapat tercapai sesuai dengan target yang disepakati bersama sehingga akan memengaruhi keaktifan antaraktor dalam berpartisipasi.

### **Pengaruh Pemahaman Bersama pada Tata Pamong Kolaboratif**

Dari perhitungan statistik nilai T-statistik adalah 1,478, lebih kecil daripada T-tabel (2,016) (Tabel 9). Jadi, pemahaman bersama tidak berpengaruh nyata pada tata pamong kolaboratif. Namun, pengaruhnya 0,101 dan memiliki arah positif, artinya semakin tinggi nilai pemahaman bersama, semakin tinggi juga nilai tata pamong kolaboratif.

Pemahaman bersama dapat ditunjukkan dengan pemahaman masalah yang melatarbelakangi pengembangan agrowisata Kebun Desa. Utami *et al.* (2020) berpendapat bahwa pemahaman yang kurang dalam visi, misi, dan tujuan berkolaborasi mengakibatkan masalah di kemudian hari, selain bahwa cara untuk mencapai tujuan bersama menjadi berbeda. Penyebab utama terjadinya pemahaman bersama tidak berpengaruh nyata adalah kurangnya sosialisasi dari pihak pemerintah desa kepada masyarakat, proses penyebaran informasi terkait pengembangan agrowisata kepada masyarakat kurang efektif, yang menyebabkan anggota masyarakat yang bergabung masih minim.

Hasil penelitian ini berbeda dengan teori Ansell & Gash (2007) yang menyatakan bahwa aktor-aktor yang terlibat dalam proses membentuk kesepahaman bersama harus memiliki kesamaan visi, niat, dan tujuan. Menurut Matthoriq *et al.* (2021), penentuan pemahaman bersama dalam tata pamong kolaboratif tidak hanya berupa simbolisasi secara fisik, keinginan, dan motif dari para aktor pemangku kepentingan perlu diakomodasi dan diputuskan secara proporsional. Kesepahaman yang telah dibangun hendaknya terus diperkuat dan diperluas ke pihak yang terlibat dalam tata kelola agrowisata kebun desa. Tercapainya tujuan dari penyelesaian konflik ini ialah ketika kepentingan-kepentingan tersebut diatur dalam kesepakatan bersama dan diimplementasikan dengan baik oleh setiap pemangku kepentingan. Sebagaimana ditegaskan oleh Whitman & Wolff (2010), kelengkapan perjanjian memengaruhi hasil (*outcome*) dalam penyelesaian konflik, kesepakatan yang dicapai diharapkan dapat mengakomodasi dan menyelesaikan setiap butir permasalahan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu (Irawan 2017), sikap saling memahami merupakan dasar kolaborasi yang bertujuan untuk kepentingan publik melalui penegakan tujuan dan kesadaran guna mengoptimalkan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan. Hal ini berbeda dengan fakta di lapangan, bahwa penyebaran informasi kepada masyarakat berjalan tidak efektif dan cenderung terpusat pada beberapa golongan masyarakat, serta kurangnya proses penyuluhan atau sosialisasi. Sikap saling memahami diwujudkan dengan kesamaan pemahaman mengenai pendefinisian suatu masalah yang melatarbelakangi pengembangan agrowisata kebun desa. pemahaman bersama juga ditunjukkan dengan setiap pemangku kepentingan yang terkait

belum sepenuhnya dapat menghilangkan kepentingan sektoral saja.

### Pengaruh Hasil Antara pada Tata Pamong Kolaboratif

Tabel 9 memperlihatkan nilai T-statistik 2,099, lebih besar daripada T-tabel (2,016) (Tabel 9), yang dimaknai bahwa hasil antara berpengaruh nyata pada tata pamong kolaboratif. Nilai pengaruhnya 0,124 dan memiliki arah positif; artinya semakin tinggi nilai hasil antara, semakin tinggi juga nilai tata pamong kolaboratif yang didapatkan.

Hasil antara dalam pengembangan agrowisata kebun desa di Desa Tulungrejo diukur dari rencana yang dihasilkan dalam proses tata pamong kolaboratif. Yansyah & Muhammad (2021) menyatakan bahwa hasil antara merupakan hasil lanjutan dari sebuah proses kolaborasi yang berbentuk nyata. Hal ini merupakan hasil proses yang kritis dan esensial dalam mengembangkan sebuah momentum keberhasilan.

Hasil (*outcome*) jangka menengah adalah hasil kritis atau hasil yang harus terjadi untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi atau tujuan akhir. Hasil jangka menengah merupakan proses kritis yang penting untuk membangun momentum yang dapat menyebabkan kesuksesan kolaborasi. Hasil jangka menengah dapat memberi makna pada proses kolaboratif, mendorong siklus yang baik untuk membangun kepercayaan dan komitmen (Rogers *et al.* 1993). Pada pengembangan agrowisata kebun desa, hasil antara ditunjukkan dengan kajian di lapangan. Diketahui bahwa hasil sementara yang didapatkan oleh para aktor kolaborasi adalah berupa pembagian lahan; deskripsi kerja setiap pemangku kepentingan diatur secara jelas. Misalnya, pengembangan agrowisata kebun desa berjalan pada jalurnya berdasarkan perencanaan awal. Semua kesepakatan tersebut didasarkan atas kebersamaan yang dibangun dari para pemangku kepentingan yang terlibat dalam pengembangan agrowisata kebun desa. Sejalan dengan hasil kajian Faidati & Muthmainah (2019), hasil antara merupakan hasil dari proses yang penting dalam proses kolaborasi. Adanya nilai hasil antara yang bagus mengindikasikan keberhasilan dari kolaborasi dan memberikan balikan (*feedback*) positif, yang akhirnya dapat mendorong siklus yang baik dalam membangun kepercayaan dan komitmen.

Ansell & Gash (2007) menerangkan bahwa hasil antara dapat memberi makna pada proses kolaboratif, mendorong sikap positif dalam membangun kepercayaan, dan hasil antara dalam proses kolaboratif dapat dilihat dari capaian yang dihasilkan dari program pengembangan agrowisata kebun desa. Selain itu, Ibrahim (2009) menjelaskan hasil antara atas proses yang sedang berlangsung yang bermanfaat dan bernilai strategis. Hasil antara adalah hasil yang mulai dapat dimanfaatkan oleh masyarakat. Hasil antara tersebut bermanfaat secara sosial budaya dan juga bermanfaat secara ekonomi kepada masyarakat. Terkait dengan hal tersebut, hasil antara

ini adalah sebagai sesuatu yang langsung dirasakan oleh semua aktor kolaborasi.

## KESIMPULAN

Analisis SEM dengan Smart PLS menunjukkan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh dalam model tata pamong kolaboratif, yakni komitmen pada proses, dengan nilai T-statistik > dari T-tabel, yaitu 3,728 > 2,016. Berikutnya ialah dialog tapa muka dengan nilai T-statistik > T-tabel, yaitu 2,428 > 2,016. Dilanjutkan membangun kepercayaan dengan nilai T-statistik > T-tabel, yaitu 2,266 > 2,016. Berikutnya adalah hasil antara memiliki nilai T-statistik > T-tabel, yaitu 2,099 > 2,016. Berdasarkan hasil kajian, kelayakan model tata pamong kolaboratif memiliki model yang belum “fit” sebab nilai NFI baru mencapai 48%, kurang dari 50%. Hasil analisis nilai SRMR (*standardized root mean residual*) adalah 0,119, yang berarti model tersebut dikategorikan medium fit. Disimpulkan bahwa model dianggap belum fit karena beberapa faktor, yaitu kondisi agrowisata kebun desa di Desa Tulungrejo masih dalam tahap pembangunan dan tata kelola perlu ditingkatkan lagi.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada perangkat Desa Tulungrejo, Kota Batu, dan segenap pengurus agrowisata Kebun Desa, Penyuluh Pertanian Lapang (PPL) Kec. Bumiaji yang telah membantu hingga selesai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Angkawijaya TA. 2019. Model Collaborative Governance dalam Implementasi Program Quik WinsBidang Lalu lintas di Kota Bandung. [Disertasi]. Universitas Pasundan Bandung (ID).
- Ansell, Chris, Gash A. 2007. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 18(4): 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Avkiran NK, Ringle CM. 2018. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling Recent Advances in Banking and Finance* (C. C. Price (ed.)). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-71691-6>
- Bentler PM, Huang W. 2014. On Components, Latent Variables, PLS and Simple Methods: Reactions to Rigdon's Rethinking of PLS. *Long Range Planning*, 47(3): 138–145. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.02.005>
- Bingham LB. 2009. Collaborative Governance: Emerging Practices and the Incomplete Legal Framework for Public and Stakeholder Voice.

- Journal of Dispute Resolution*. 2009(2). <https://scholarship.law.missouri.edu/jdr/vol2009/iss2/2>
- Callahan K. 2007. *Elements Of Effective Governance: Measurement, Accountability And Participation*. Taylor & Francis Group: Boca Raton. <https://doi.org/10.1201/9781420013429>
- Choenkwan S, Promkhambut A, Hayao F, Rambo AT. 2016. Does Agrotourism Benefit Mountain Farmers? A Case Study in Phu Ruea District, Northeast Thailand. *Mountain Research and Development*, 36(2): 162–172. <https://doi.org/10.1659/MRD-JOURNAL-D-15-00111.1>
- Cline KD. 2000. Defining the Implementation Problem: Organizational Management versus Cooperation. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 10(3): 551–572. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024281>
- Creswell JW. 2010. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed -3/E*. (cetakan 3). Jombang (ID): Pustaka Pelajar.
- Davies, althea L, White RM. 2012. Collaboration in natural resource governance: Reconciling stakeholder expectations in deer management in Scotland. *Journal of Environmental Management*, 112: 160–169. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2012.07.032>
- Deseve G. 2009. *Integration and innovation” in the intelligence community: The role of a netcentric environment, managed networks, and social networks*. In Goldsmith, S., & Kettl, D. F. (Eds.), *Unlocking the power of networks; keys to high-performance government*. Ash Center: Washington (ID): Brookings Institution Press.
- Faidati N, Muthmainah NF. 2019. Collaborative Governance Dalam Pengembangan UMKM di Era Revolusi Industri. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*. Yogyakarta (ID).
- Ghozali I. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 20*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang (ID).
- Ghozali I. 2014. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS) (Edition IV)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang (ID).
- Gitsham M, Page N. 2014. Designing effective multi-stakeholder collaborative platforms: learning from the experience of the UN global compact LEAD initiative. *SAM Advanced Management Journal*. 79(4).
- Hair JF, Ringle CM, Sarstedt M. 2011. PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2): 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Harmawan BN, Wasiati I, Rohman H. 2017. Collaborative Governance Dalam Program Pengembangan Nilai Budaya Daerah Melalui Banyuwangi Ethno Carnival. *Electronical Journal of Social and Political Sciences*. IV: 50–55.
- Hartman CL, Hofman PS. 2002. *Environmental Collaboration: Potential and Limits* (T. de Bruijn & A. Tukker (eds.)). Inggris (UK): Kluwer Academic Publishers.
- Ibrahim A. 2009. *Pokok-pokok administrasi publik & implementasinya* (Cetak I). Bandung (ID): Bandung Refika Aditama.
- Irawan D. 2017. Collaborative governance (studi deskriptif proses pemerintahan kolaboratif dalam pengendalian pencemaran udara di kota surabaya). *E-Journal Unair*. 5(3): 1–12.
- Iwan N, Purnawan DN. 2015. *Pengembangan Desa melalui Ekowisata*. Solo (ID): Era Adicitra Intermedia.
- Kirana CAD, Suryono A, Suryadi. 2017. Implementation of Tourism Destination Development Program in Batu City. *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*. 4(07): 34–39.
- Masyhuri A. 2020. Collaborative Governance dalam Pelaksanaan Program Kota Sehat (Studi pada Pemerintah Kota Batu). [Skripsi] Universitas Brawijaya. Malang (ID).
- Matthoriq, Zauhar S, Hermawan R. 2021. Collaborative Governance dalam Tata Kelola Pariwisata-Desa (Studi Pariwisata-Desa “Bumiaji Agrotourism” di Kota Wisata Batu). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*. 7: 20–29. <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2021.007.01.3>
- Piani I. (2020). Proses Collaborative Governance Dalam Pembangunan Kawasan Perdesaan Di Kecamatan Somagede Kabupaten Banyumas. *Public Policy and Management Inquiry*. 4(2): 134–151. <https://doi.org/10.20884/1.ppmi.2020.4.2.2442>
- Plotnikof M. 2015. *Challenges of Collaborative Governance An Organizational Discourse Study of Public Managers’ Struggles with Collaboration across the Daycare Area*. Copenhagen Business School [Phd].
- Pradana YA. 2020. Kolaborasi Tata Kelola Pemerintahan (Collaborative Governance) dalam Pengembangan Desa Wisata di Desa Gunungsari Kota Batu. [Skripsi]. Malang (ID): sUniversitas Muhammadiyah Malang.
- Rogers T, Howard-Pitney B, Feighery EC, Altman DG, Endres JM. 1993. Characteristics and participant perceptions of tobacco control coalitions in California. *Health Education Research, Theory &*

- Practice*. 8: 345–357. <https://doi.org/10.1093/her/8.3.345>
- Rosyida G.P.D. 2017. Kolaborasi Dalam Perencanaan Program Kota Tanpa Kumuh (KOTAKU) di Kelurahan Semanggi Kota Surakarta. [Skripsi]. Surakarta (ID): Universitas Sebelas Maret.
- Sedarmayanti H. 2003. *Good governance (keperintahan yang baik): dalam rangka otonomi daerah*. Bandung (ID): CV. Mandar Maju.
- Simatupang T, Ramaswami S. 2008. Design for supply chain collaboration. *Business Process Management*. 14(03): 401–418. <https://doi.org/10.1108/14637150810876698>
- Singgih M, Nirwana. 2016. Perencanaan dan Pengembangan Desa Wisata Berbasis Masyarakat dengan Model Participatory Rural Appraisal. *Pesona: Jurnal Pariwisata*. 18(1): 1410–7252. <https://doi.org/10.26905/jpp.v1i1.376>
- Sumarto HS. 2009. *Inovasi, Partisipasi, dan good governance* (Ed Revisi). Yogyakarta (ID): Yayasan Obor Indonesia.
- Sumarwoto. 1990. Pengembangan Agrowisata: Potensi dan Prospek. *Seminar Nasional: Pembangunan Pertanian Dan Pedesaan Sumatera*. Berastagi, 5-8 Maret, 1990.
- Tabrani Rusyan A, Arifin Z, Kusdinar A. 1992. *Pendekatan dalam proses belajar mengajar* (Cetakan ke). Yogayakarta (ID): Remaja Rosdakarya.
- Triaryanti I M. 2019. Collaborative governance dalam pengelolaan BUMDes di desa wisata Pujon Kidul Kabupaten Malang. [Skripsi]. Malang (ID): Universitas Airlangga.
- Utami ADM, Hariani D, Sulandari S. 2020. Collaborative Governance dalam Pengembangan Desa Wisata Kemetul, Kecamatan Susukan, Kabupaten Semarang. *Journal Of Public Policy And Management Review*. 10(3).
- Whitman RG, Wolff S. 2010. International Affairs. *Journal Compilation*. 86(1): 104–105. Blackwell Publishing Ltd / The Royal Institute of International Affairs
- Yansyah AB, Muhammad AS. 2021. Proses Pembentukan BUMDesa Bersama Kandil Bahar Dengan Pendekatan Collaborative Governance di Kecamatan Tambelan. *Prosiding Seminar Nasional Perbatasan dan Desa Universitas Maritim Raja Ali Haji*. 1(1).