

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Profil Desa

Desa Penadaran merupakan salah satu desa yang terletak di Kecamatan Gubug Kabupaten Grobogan dengan geografis 110 15' BT- 111 25' BT dan 7 LS-7 30' LS. Wilayahnya berada dalam ketinggian tanah 16 m dari permukaan laut dengan topografi rendah dan suhu udara rata-rata berkisar 20-30 C. Jarak desa menuju ibukota 43 km, Desa Penadaran dahulunya adalah hutan dan lahan yang dibuka untuk tempat tinggal menetap sehingga luas hutan yang masih digarap 902.200 Ha.68 Batas wilayah Desa Penadaran sebagaimana tabel dibawah:

Tabel 4.1 Batas wilayah Desa Penadaran

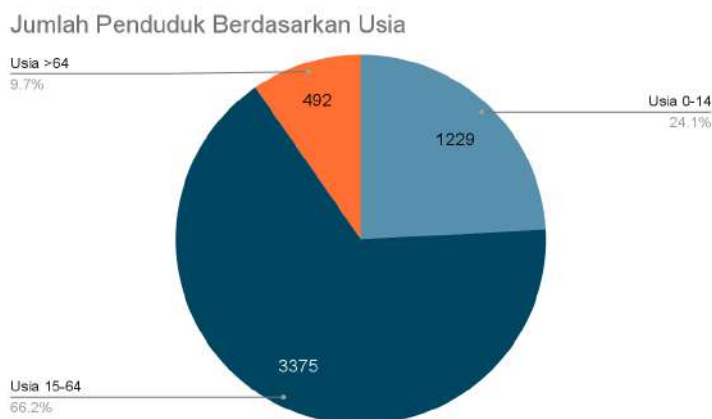
Batas	Desa/wilayah	Kecamatan
Sebelah Utara	Desa Glapan	Gubug
Sebelah Selatan	Desa Gunung Tumpeng	Karangrayung
Sebelah Timur	Hutan	Boyolali
Sebelah Barat	Desa Wates	Kedungjati

Wilayah Desa Penadaran cukup luas. Memiliki luas daerah 1.056.784 Ha dan tanah khas desa 0,825 Ha. Sebagian besar lahan milik Perhutani dengan luas 902.200 Ha. Desa Penadaran terdiri dari 6 dusun yaitu Dusun Mbantengan, Sasak, Tegalrejo, Penadaran, Tempel, Kedung Kakap. Pada tahun 2022, tercatat total jumlah penduduk Desa Penadaran adalah sebanyak 5.096 jiwa yang terdiri atas 1.668 Kepala Keluarga. Jumlah penduduk tersebut, terdiri atas laki-laki sebanyak 2.579 jiwa dan perempuan sebanyak 2.517 jiwa. Berikut ini tabel berisi jumlah penduduk berdasarkan rentang usia:

Tabel 4.2 Tabel Jumlah Penduduk Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah	Persentase
1.	0-14	1229	24,12
2.	15-64	3375	66,23
3.	>64	492	9,65
Jumlah		5096	100

Sumber: BPS 2022



Gambar 4.1 Jumlah Penduduk Berdasarkan Usia

Sumber: Olahan Penulis

Dalam bidang perekonomian, mayoritas masyarakat bermata pencaharian sebagai petani, menggarap lahan baik milik pribadi maupun lahan Perhutani. Komoditas utama selain padi juga menghasilkan jagung dan tumpang sari labu. Sebagaimana yang sudah peneliti rincikan mengenai pembagian lahan sebelumnya, dalam mengelola lahan dan hutan milik Perhutani masyarakat bergantung pada kebijakan dan hasil yang diperoleh. Karena bagi yang bekerja menggarap lahan Perhutani sebagian mereka yang tidak memiliki lahan atau perkebunan pribadi. Selain lahan, Desa Penadaran juga termasuk dalam wilayah hutan. Terdapat empat jenis tanaman hutan yaitu jati, jati putih (*gmelina*

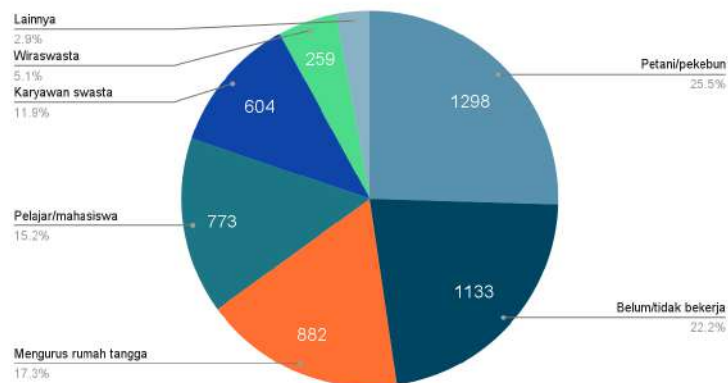
arborea), mahoni, karet. Sementara dalam hal ketenagakerjaan sebagian masyarakat memiliki perusahaan kecil pribadi guna menyokong kebutuhan sehari-hari. Selain itu banyak pemuda yang menjadi pebisnis, bos atau pemborong besar di dalam maupun luar daerah. Berikut ini tabel jumlah penduduk berdasarkan profesi:

Tabel 4.3 Tabel Jumlah Penduduk Berdasarkan Profesi

No.	Profesi	Jumlah	Persentase
1.	Petani/pekebun	1298	25,47
2.	Belum/tidak bekerja	1133	22,23
3.	Mengurus rumah tangga	882	17,31
4.	Pelajar/mahasiswa	773	15,17
5.	Karyawan swasta	604	11,85
6.	Wiraswasta	259	5,08
7.	Lainnya	147	2,88
Jumlah		5096	100

Sumber: BPS 2022

Jumlah Penduduk Berdasarkan Profesi



Gambar 4.2 Jumlah Penduduk Berdasarkan Profesi

Sumber: Olahan Penulis

Dengan jumlah penduduk yang tidak atau belum sekolah sebanyak 1201, lalu disusul dengan 450 orang yang belum tamat SD. Sedangkan dengan jumlah terbanyak penduduk yang sudah tamat SD. Lalu jenjang pendidikan SLTP, SLTA, baru Diploma dengan jumlah cukup sedikit yaitu 55 orang. Tingkat pendidikan di Desa Penadaran dijelaskan di tabel berikut ini:

Tabel 4.4 Tabel Jumlah Penduduk Berdasarkan Pendidikan

No.	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	Tidak/belum sekolah	1201	23.56
2.	Belum tamat SD/S	450	8.83
3.	Tamat SD/Sederajat	2170	42.57
4.	SLTP/Sederajat	730	14.32
5.	SLTA/Sederajat	492	9.65
6.	Diploma/Stara	55	1.08
Jumlah		5096	100

Sumber: BPS 2022



Gambar 4.3 Jumlah Penduduk Berdasarkan Pendidikan

Sumber: Olahan Penulis

Desa Penadaran memiliki tingkat toleransi agama yang sangat tinggi. Hal ini dibuktikan dengan lokasi gereja dan masjid yang berdampingan serta kerukunan seluruh warga dan saling menghargai setiap perbedaan kepercayaan. Mayoritas penduduk desa Penadaran beragama Islam, lalu jumlah penduduk yang beragama Katolik cukup banyak. Hal ini juga didukung dengan adanya Gua Maria Sendang Jati sebagai salah satu atraksi yang dimiliki oleh desa Penadaran. Serta ada pula penduduk desa yang memeluk agama Kristen, Berikut ini tabel mengenai jumlah penduduk berdasarkan agama:

Tabel 4.5 Tabel Jumlah Penduduk Berdasarkan Agama

No.	Agama	Jumlah	Persentase
1.	Islam	4164	81.71
2.	Katolik	907	17.80
3.	Kristen	25	0.49
Jumlah		5096	100

Sumber: BPS 2022



Gambar 4.4 Jumlah Penduduk Berdasarkan Agama

Sumber: Olahan Penulis

Asal muasal nama Penadaran berasal dari dua kata yaitu dari kata Pena dan kata Daran. Berdasarkan penjelasan Mas Jumino memang sejarah Desa Penadaran dijelaskan secara turun temurun dari generasi ke generasi selanjutnya. Maka dari itu, tidak ada data yang valid jika menceritakan asal mula Desa Penadaran.

Desa Penadaran yang terletak dikelilingi oleh bukit-bukit dengan lanskap lahan pertanian hutan. Dimana, wilayah perdesaan Penadaran terdiri dari hutan-hutan pohon jati, ladang jagung, persawahan yang membuat suasana di desa Penadaran cukup asri dengan banyaknya pohon-pohon. Kehidupan di desa Penadaran masih sederhana dengan jalanan yang masih bebatuan, rumah-rumah yang terbuat dari kayu, dan daerah yang hanya disinari oleh bulan jika matahari sudah terbenam di balik bukit-bukit dengan udara yang sejuk dan suasana yang asri. Dimana hal ini sangat bertolak belakang dengan keadaan perkotaan yang padat, ramai, dan sumpek. Hal ini merupakan salah satu daya tarik yang dimiliki oleh desa Penadaran. Terdapat peta lokasi atraksi-atraksi yang terdapat di desa Penadaran, seperti dibawah ini:

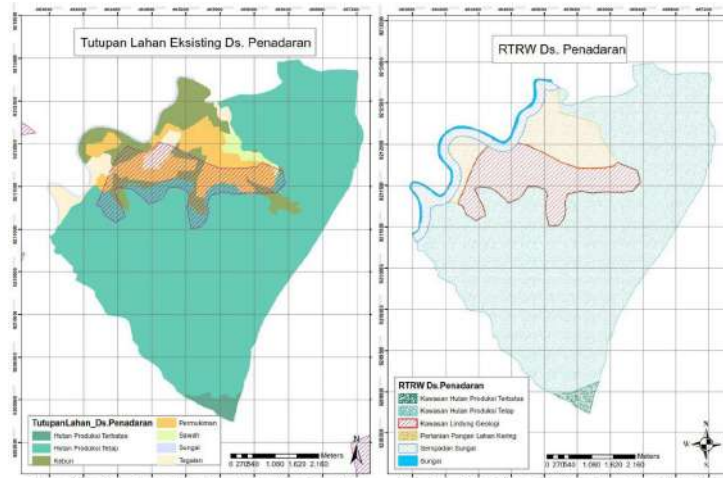


Gambar 4.5 Peta Obyek Daya Tarik Wisata Desa Penadaran

Sumber: Pihak Desa Penadaran, 2022

Berikut ini pada Gambar 4.5 merupakan peta Desa Penadaran berdasarkan Tutupan Lahan Eksisting dan RTRW atau Rencana Tata Ruang Wilayah. Dapat dilihat digambar bawah ini dijelaskan mana saja wilayah atau lahan yang merupakan hutan produksi terbatas dan tetap serta kebun, permukiman, sawah, sungai dan tegalan yang merupakan bagian dari peta tutupan lahan eksisting Desa Penadaran. Selanjutnya terdapat peta Desa Penadaran berdasarkan Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) yang dibagi menjadi kawasan hutan

produksi terbatas dan tetap, kawasan lindung geologi, pertanian pangan lahan kering serta sempadan sungai dan sungai. Berikut ini gambar peta Desa Penadaran:



Gambar 4.6 Peta Desa Penadaran Berdasarkan Tutupan Lahan & RTRW

Sumber: Perencanaan Wilayah & Kota 2022

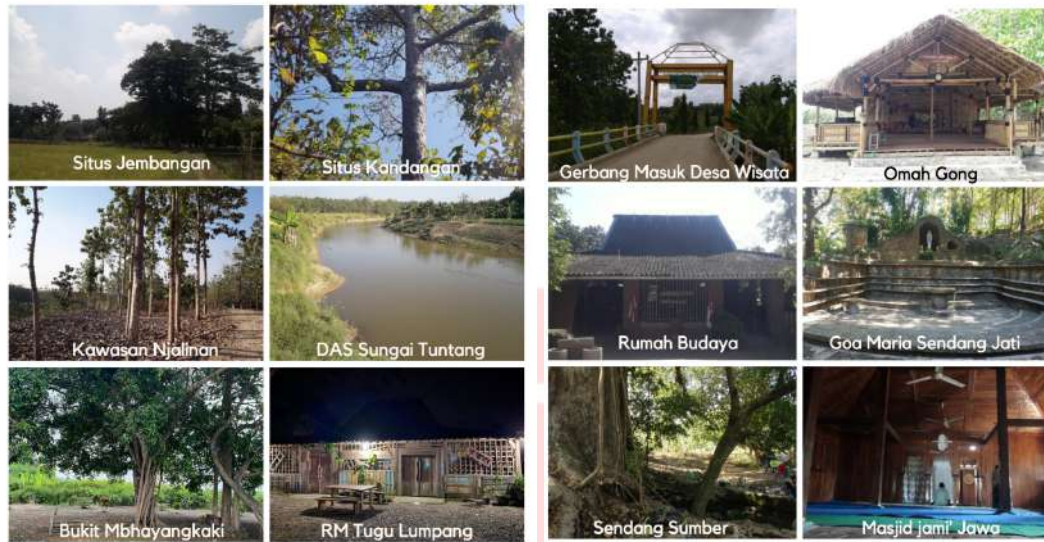
Tempat wisata juga didukung dengan adanya beberapa atraksi yang ditawarkan seperti Gua Maria Sendang Jati, Oemah Gong, Oemah Budaya serta Budaya Apitan dan Banyu Udan. Dan dapat dilihat di peta diatas terdapat pula Sendang Sumber, Situs Kandangan, Sungai Tuntang, Situs Jembatan, Bukit Mbhayangkaki dan lainnya. Dengan akses masuk ke desa Penadaran hanya melalui gerbang masuk desa wisata. Hal menarik dari Gua Maria Sendang Jati adalah keajaibannya. Di Gua Maria terdapat aliran air yang muncul di sebelah Gua Maria dan membuat penduduk sekitar percaya bahwa air tersebut adalah air suci. Air suci tersebut biasanya digunakan umat Katolik penduduk dalam acara baptisan. Hebatnya, penduduk Desa Penadaran menunjukkan rasa toleransi agama, di mana mereka hidup dengan makmur dan memiliki kepercayaan masing-masing. Dengan menonjolkan kebudayaan yang masih kental dan unik merupakan salah satu selling point yang dimiliki oleh desa wisata Penadaran. Desa wisata ini juga didukung dengan adanya keberadaan unit-unit usaha baik milik BUMDes maupun masyarakat setempat yaitu AMDK, Rumah Makan Tugu Lumpang, odong-odong, batik, dan masih banyak lagi. Apalagi dengan

tingkat toleransi serta kerjasama yang tinggi dimiliki oleh warga desa Penadaran. Hal ini dapat menjadi salah satu daya tarik untuk wisatawan misalnya sesama umat beragama di desa ini saling menghargai satu sama lainnya dengan lokasi tempat ibadah yang berdekatan sebagai salah satu penandanya. Yang dapat dilihat di peta lokasi desa Penadaran dimana letak Masjid Jami' Al Muallimin berdampingan dengan letak Gereja Santo Paulus. Serta kekuatan yang dimiliki oleh desa Penadaran adalah sistem pemerintahan desa mereka, dimana mereka sangatlah kompak dan menghargai setiap anggotanya dengan dipimpin oleh kepala desa yang rendah hati dan transparan. Hal ini membuat seluruh anggotanya semakin semangat untuk mengembangkan terus desa Penadaran.

Pada tahun 2017 muncul Surat Keputusan (SK) atau kebijakan pemerintah yang mengharuskan adanya BUMDes sebagai program pemerintah dan persyaratan alokasi dana. Namun, pada tahun 2019 terjadi pergantian masa jabatan kepala desa dan tidak ingin BUMDes hanya nama saja alias mangkrak sehingga mulai diaktifkan (dalam artian menjalankan BUMDes). Namun, disisi lain, ada banyak BUMDes yang mangkrak karena bingung menjalankannya. Hal ini tidak terlepas karena proses adaptasi dengan munculnya BUMDes di tengah berbagai lembaga yang telah ada dan perlu dikelola dengan baik. Selain itu, selama adanya BUMDes Penadaran ini, desa Penadaran meraih prestasi dengan menjadi salah satu dari 3 desa yang meraih predikat desa wisata maju pada tahun 2021. Hal ini tergolong spesial karena hanya ada 3 dari 10 desa yang meraih predikat tersebut di kabupaten Grobogan, terlebih desa Penadaran mendapatkan skor tertinggi dan berpredikat desa wisata maju, yaitu dengan skor 85.

Menurut Media Indonesia, jumlah dana desa yang dikucurkan oleh Pemprov Jawa Tengah terus meningkat. Pada tahun 2019 kucuran dana desa mencapai Rp7,8 triliun atau naik 17,80% dibanding 2018 sebesar Rp6,7 triliun. Di tahun ini juga titik konsentrasi penggunaan dana desa adalah pemberdayaan desa. Berbagai kegiatan ekonomi rakyat tumbuh dengan baik sesuai potensi

yang ada di masing-masing desa. Untuk menjalankan roda usaha maka didirikan BUMDes yang menggarap potensi tersebut seperti usaha pertanian, bisnis, desa wisata, keterampilan dan lainnya. Berikut ini objek daya tarik wisata milik (ODTW) desa Penadaran:



Gambar 4.7 Obyek Daya Tarik Wisata Desa Penadaran

Sumber: Pihak Desa Penadaran, 2022

4.2 Pengumpulan dan Pengolahan Data

4.2.1 Wawancara

Kegiatan wawancara pada penelitian ini dilakukan terhadap dua narasumber dari desa Penadaran yaitu Bapak Sholehatu Ridlo selaku Kepala Desa Penadaran dan Bapak Jumino selaku Bendahara serta Tokoh Masyarakat Desa Penadaran. Wawancara dilakukan secara langsung dan tidak langsung via online. Wawancara langsung dilakukan bersamaan dengan kunjungan langsung ke desa Penadaran bersama tim riset dan Prof Sony. Lokasi wawancara langsung yaitu di salah satu kedai milik Pak Sholehatu Ridlo yaitu Kedai Ibum yang berlokasi di Dusun Tegalrejo, Desa Penadaran, Kecamatan Gubug, Kabupaten Grobogan, Jawa Tengah. Sedangkan untuk wawancara tidak langsung dilakukan secara online melalui *platform WhatsApp Call*. Peneliti beserta tim riset LPDP lainnya berkesempatan untuk mengunjungi Desa

Penadaran secara langsung dengan tujuan untuk mengobservasi keadaan Desa Penadaran serta untuk mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan kerjasama aliansi strategi Desa Wisata Penadaran. Terhitung sebanyak 2 kali kami berkesempatan berkunjung langsung ke Desa Penadaran dimana kunjungan pertama terlaksana pada tanggal 11 Mei 2022 sedangkan kunjungan kedua dilakukan pada tanggal 9 Juni 2022 yang bertepatan dengan acara tahunan yaitu Kirab Budaya Apitan. Kedua kunjungan langsung ini kami manfaatkan sebaik-baiknya untuk mengumpulkan serta mendapatkan data-data yang diperlukan untuk kegiatan penelitian kami terkhusus penelitian saya yang mengenai kerjasama aliansi strategi wisata pedesaan Desa Penadaran. Kami bertemu beberapa Kepala Dusun Desa Penadaran serta sempat berbincang dengan Kepala Dusun Tempel lalu mantan Ketua BUMDes Penadaran periode 2019-2022 yaitu Bapak Sawiji A. Pada perbincangan ini memang bukan merupakan kegiatan wawancara yang direncanakan namun dari perbincangan tersebut, peneliti mendapatkan pula informasi serta data-data yang bermanfaat untuk penelitian ini. Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara tak berstruktur (*unstructured interview*) yang bersifat bebas namun tetap membahas topik kerjasama aliansi strategi dan tidak memiliki panduan wawancara. Jenis wawancara lainnya adalah wawancara semi terstruktur dengan panduan wawancara yang sudah dibuat yang terdapat di Bab 3 namun masih terdapat improvisasi dan menyesuaikan dengan jawaban narasumber. Hasil wawancara akan disaring dengan pengkodean di bawah ini yang hasilnya akan membentuk pola yang dapat membuat tema baru dalam pembahasan.

1. Sebelumnya, apakah di dalam desa wisata Penadaran ini, ada bentuk kerjasama / kemitraan dengan pihak-pihak lain atau pihak luar?

Tabel 4.6 *Coding* Wawancara

Transkrip Jawaban	Verbatim	Kode	Pemadatan Fakta
“Oh iya, salah satunya sama ini (Universitas - Podomoro)”	Kerjasama dengan akademisi yaitu Podomoro University	3.N.1	WHO - Akademisi
“Iya, sama pemerintah akademisi terus eee ada swasta bisnis”	Kerjasama dengan pemerintah, akademisi, swasta/bisnis	3.N.2	WHO - Akademisi, Pemerintah, Swasta/Bisnis
“Jadi, tetapi kalau kita ambil hikmahnya, ya hikmahnya seperti ini, sampai Prof Sony kesini, dari temen-temen Podomoro, dari UNNES kemarin, dari UNIKA, UKSW, dari UDINUS, itu seperti itu.”	Kerjasama dengan akademisi - Podomoro, UNIKA, UKSW, UDINUS	3.N.3	WHO - Akademisi

2. Bagaimana keadaan kerjasama / kemitraan desa wisata sekarang ini? Apakah mayoritas kerjasama hanya sebatas perjanjian / MOU atau ada yang melakukan *joint venture* (buat PT bareng atau profit share)?

Tabel 4.7 *Coding* Wawancara

Transkrip Jawaban	Verbatim	Kode	Pemadatan Fakta
“Dari segi apa ya, ke SDM nya tadi sih. Masalah MOU, mungkin wisatanya atau bumdesnya” “Terus kerjasama.... Kita bikin kerjasama antar 3 desa” “He-em, itu masalah wisata juga, pengennya kan saling melengkapi, tapi ternyata kita belum belum jalan, 3 desa ini juga masih banyak kekurangan.”	Ada MOU di kerjasama Wisata dan BUMDesnya. Sudah pernah ada rencana kerjasama dengan 3 desa sekitar namun belum berjalan dikarenakan masih ada kekurangan	3.N.1	How - MOU Who - 3 Desa Masalah masih ada kekurangan
“Ada MOU mbak” “Ehmm, nggak pemerintah enggak mbak. Dia eee dia struktural aja kita di bawah mereka kan gitu..” “Kerjasama swasta tapi belum juga belum dominan mbak”	Ada MOU di dalam kerjasama dengan akademisi, sedangkan untuk pemerintah bersifat struktural. Dan untuk kerjasama swasta belum dominan (berjalan).	3.N.2	Terdapat MOU dalam kerjasama akademisi Pemerintah bentuk struktural Kerjasama swasta belum berjalan

3. Apakah ada kerjasama dengan investor dalam sektor wisata?

Tabel 4.8 *Coding* Wawancara

Transkrip Jawaban	Verbatim	Kode	Pemadatan Fakta
<p>hmm ada sempet ada ini ga si Mas, nanya ke investor gitu untuk dana? “Sempet sih, kadang kan dia kan pilih-pilih juga.. He-eh, makanya kita bikin okelah, sedikit dulu aja gapapa yang penting jalan, jadi nanti kalo uda bener-bener jalan baru deh kita kaya cari-cari lagi.”</p>	<p>Sudah sempat reach investor untuk pendanaan, namun pihak investor masih memilih-milih mana yang memiliki peluang investasi yang baik maka dari itu lagi kembangkan lagi baru nanti kedepannya berusaha untuk mencari investor lagi</p>	3.N.1	Belum ada investor dikarenakan DWP perlu pengembangan
<p>“Hm investor itu lebih ke nganu mbak, sebutannya belum investor sih... Terlalu nganu mbak terlalu kalau di sebut investor kiranya belum bisa deh belum jelas.. Eee masyarakat desa gitu, cuma fasilitator sih sebetulnya bukan investor, konsepnya pemberdayaan.. Karena kita memang belum, belum sama kuat gitu loh kalau ada investor ke sini gitu gitu kita belum sama sama kuat posisinya.. Jadi masih pemberdayaan juga gitu. Contoh, ada program tentang UKM lah desa memfasilitasi mendata untuk UMKM, ayok kita buat eee kita fasilitasi kita buat sebuah perijinan gitu gitu.. Atau oh ini nganu eee ini toko bangunan gabisa ikut proyek di desa, yauda pinjem aja nganu-nganu milik bumdes, milik legalitasnya bumdes, bisa ok. Gitu gitu, tar itung mbak.”</p>	<p>Investor belum ada dikarenakan belum memiliki penawaran dan posisi yang kuat untuk investor. Bukan investor melainkan semacam fasilitator pemberdayaan kegiatan masyarakat, seperti contoh membantu UMKM, memfasilitasi kegiatan ekonomi masyarakat</p>	3.N.2	Belum ada investor dikarenakan DWP perlu pengembangan

4. Apa masalah atau kendala utama yang dihadapi dalam melakukan kerjasama / kemitraan dalam sektor desa wisata?

Tabel 4.9 *Coding* Wawancara

Transkrip Jawaban	Verbatim	Kode	Pemadatan Fakta
<p>“Salah satunya ya itu, eee tempatnya, tempatnya memang masih perlu banyak yang dibangunlah. Termasuk infrastruktur, juga pembangunan di masing-masing situs. Terus yang kedua,</p>	<p>Diperlukannya pembangunan di beberapa tempat dan situs-situs wisata Desa Penadaran. Lalu tingkat kesadaran</p>	3.N.1	Masalah pembangunan, tingkat kesadaran masyarakat, dana dari pemerintah

<p>kesadaran masyarakatnya kadang orang kesini nanya masyarakat, masyarakatnya juga bingung juga gatau wisatanya apa.... Eeee, tapi sekarang pelan-pelan sih eee mulai ini mulai welcome, jadi kalo ada yang kesini, mereka kaya menyambutlah, sambutan atau senyuman itu kan juga kayak salah satu yang diperhatikan oleh banyak orang”</p> <p>“tapi ya gitu kaya itu tadi untuk infrastruktur, jadi kebagi, “kamu benerin infrastruktur dulu deh jangan macem-macem dulu”, nanti infrastruktur belum beres, uda untuk riset AMDK atau apa gitu nanti dikira buang-buang duit. Jadi kalo infrastruktur kan jelas, jadi jembatan atau jalan.”</p> <p>“Kemarin sempet di modal, sama operasional juga, sama promosi kemarin kurang maksimal juga. Termasuk packaging yang harus diperbaiki juga. “</p> <p>“Disini? Hmm, oh itu sebenarnya salah satu yang terganggu sama Covid, FKD namanya. Itu yang dana pengembangan dialihkan kepada dana infrastruktur. “</p>	<p>masyarakat terhadap pengetahuan dan pemahaman mengenai wisata masih rendah, misalnya jika ada wisatawan yang datang ditanya mengenai wisatanya masih belum paham.</p> <p>Lalu, dana dari pemerintah difokuskan untuk pembangunan infrastruktur sehingga belum untuk riset bisnis, dan juga kekurangan modal untuk bisnis batik lalu masalah operasional, promosi, serta packaging dan branding.</p> <p>Dana pengembangan desa wisata teralihkan untuk dana pembangunan infrastruktur</p> <p>Dampak dari Covid dan PPKM</p>		<p>fokus pada pembangunan infrastruktur tidak untuk mengembangkan bisnis dan Dana pembangunan dialokasikan untuk Covid-19 PPKM dan Pembatasan</p>
<p>“Kendalanya apa ya, tidak semua orang paham dengan tema-tema yang dibawa, dengan skema-skema yang dibawa”</p> <p>“Cukup punya keterbatasan masalah pendanaan sehingga ketika temen-temen itu “wah ra ono duite” gitu, konsep itu gabisa masuk ternyata, dan itu penahanan itu mba.”</p> <p>“Dalam berbagai bidang kita merasa kekurangan karena hampir semua tawaran, pada akhirnya kita belum bisa mengembangkan berbagai aspek potensi disini, kita juga belum kita merasa belum bisa mengembangkan berbagai potensi di desa dengan sumber daya yang ada kita merasa belum bisa memecahkan permasalahan yang ada di desa, gitu mba. Makane saya ngerasa sangat masih kekurangan SDM.”</p>	<p>Masyarakat belum paham dengan tema atau skema yang ingin dijalankan</p> <p>Keterbatasan pendanaan, jika ada ide namun tidak dapat direalisasikan</p> <p>Kekurangan SDM, sehingga potensi desa yang dimiliki belum dimanfaatkan dengan baik dan belum maksimal dalam pemecahan masalah</p>	3.N.2	<p>Masalah: Tingkat pemahaman masyarakat Keterbatasan dana</p> <p>Kekurangan SDM</p>
<p>“Makanya saya berkali-kali mohon maaf, ini baru rintisan, kalau ada kurang, homestay yang masih prematur, tapi harus dikondisikan. Sekarang kita ini 15 homestay, tapi jauh dari kata layak. Mohon dimaklumi.”</p>	<p><i>Homestay</i> masih ada kekurangan karena masih rintisan.</p>	3.N.3	<p>Masalah: <i>Homestay</i> Rintisan Sapta Pesona Kesadaran masyarakat</p>

<p>“Yang paling berat adalah Sapta Pesonanya, yang paling berat itu. Bagaimana menyadarkan masyarakat supaya agak beretika dalam menjemur pakaian, tentang sampah bagaimana, akhirnya kita kejar di program bank sampahnya.”</p> <p>“Saya pikir bisa itu sambil menunggu dana, finansial atau budget atau apalah, Jadi apa yang kita punya, apa yang kita bisa, kita jalan dulu.”</p> <p>“Yang sulit itu menata kelembagaan dan manajemennya. Lembaga lembaga kan sudah ada ini, disini pemerintah desa mendukung, BUMDesnya jalan. KPD nya jalan. Karang taruna nya jalan. Kemudian BPD nya mendukung. Tapi belum terakomodir, belum terorganisir sehingga ada satu kesepakatan ya siap ayo bareng.”</p> <p>“Tapi sangat maklum karena biasanya pendidikan ini mempengaruhi. Tingkat pendidikan kan sangat mempengaruhi kan.”</p> <p>“Kemudian untuk oleh oleh UMKM kita juga luar biasa, tapi sayang izinnya belum keluar dari Kabupaten.”</p>	<p>Permasalahan dalam sapta pesona dan kesadaran masyarakat masih rendah.</p> <p>Permasalahan menunggu dana/finansial/budget</p> <p>Permasalahan dalam penataan kelembagaan dan manajemen (belum terorganisir)</p> <p>Permasalahan dalam pendidikan berpengaruh dalam tingkat pengembangan</p> <p>Permasalahan hak paten UMKM yang belum keluar</p>	<p>rendah Dana/finansial/budget</p> <p>Penataan & manajemen kelembagaan</p> <p>Tingkat pendidikan</p> <p>Hak paten UMKM</p>
--	---	---

5. Kekurangan apa yang dimiliki oleh desa Penadaran yang membuat kerjasama ini tidak dapat berjalan?

Tabel 4.10 Coding Wawancara

Transkrip Jawaban	Verbatim	Kode	Pemadatan Fakta
<p>“Salah satunya ya itu, eee tempatnya, tempatnya memang masih perlu banyak yang dibangunlah. Termasuk infrastruktur, juga pembangunan di masing-masing situs. Terus yang kedua, kesadaran masyarakatnya kadang orang kesini nanya masyarakat, masyarakatnya juga bingung juga gatau wisatanya apa.... Eeee, tapi sekarang pelan-pelan sih eee mulai ini mulai <i>welcome</i>, jadi</p>	<p>Perlunya dibangun tempat/situs obyek daya tarik wisata & pembangunan infrastruktur</p> <p>Jika ada wisatawan kesana masyarakat belum paham</p>	3.N.1	<p>Kekurangan dalam pengembangan infrastruktur dan tiap situs / obyek daya tarik wisata</p> <p>Tingkat kesadaran</p>

kalo ada yang kesini, mereka kaya menyambutlah, sambutan atau senyuman itu kan juga kayak salah satu yang diperhatikan oleh banyak orang”	betul mengenai wisata namun sekarang ini sudah mulai <i>welcome</i> karena penting		masyarakat yang rendah dalam sektor wisata
“Bahasanya Prof Sony kan gitu, ga rumit cuman memang ee pada kondisi desa-desa yang kayak gini kan PADnya kecil terus mereka butuh apa butuh, butuh dana untuk pembangun fasilitas-fasilitas fisik daripada dana non-fisik. Itu memang, desa-desa mengharapkan yang fisik daripada non-fisik karena memang nganu mba opo.. Koneknya mereka itu di fisik loh.”	Pendapatan asli desa masih rendah sehingga membutuhkan dana untuk membangun fasilitas fisik	3.N.2	Kekurangan dana untuk pembangunan fasilitas fisik Tingkat pendapatan asli desa rendah

6. Apa saja kebutuhan yang dibutuhkan dalam sektor wisata Desa Penadaran dengan guna untuk meningkatkan kerjasama aliansi strategi?

Tabel 4.11 *Coding* Wawancara

Transkrip Jawaban	Verbatim	Kode	Pemadatan Fakta
“Perlu sih yang batik itu perlu <i>rebranding</i> banget sih.”	Kegiatan <i>rebranding</i> unit usaha sangat perlu	3.N.1	Kebutuhan: <i>rebranding</i> unit usaha
“Nah siap? Siap. Karena walau bagaimanapun ada outcomenya disana tapi cuman, memang ada ee mungkin perlulah ditambah komunikasi yang lebih intens dengan masyarakat atau dalam belum aksi yang semakin banyak gak hanya konseptual gitu”	Sebenarnya sudah siap, namun harus adanya peningkatan dalam komunikasi dengan masyarakat dan perencanaan aksi tidak hanya konseptual	3.N.2	Kebutuhan: perlu meningkatkan komunikasi yang intens dgn masyarakat & melakukan aksi tidak hanya konseptual
“Ooooh iya, sangat perlu mba, sangat perlu dalam konteks yang- yang anu, emang dalam tema-tema pentahelix, katakanlah itu belum banyak, sekalipun itu di uwet di gadang-gadang, tapi cuman gadang-gadang tok, realnya belum. Kan gitu...”	Sangat diperlukan tema Pentahelix dalam sektor pariwisata tidak hanya omongan namun perlu aksi		Kebutuhan: perlunya kerjasama aliansi strategi & konsep pentahelix pariwisata

<p>“Semua harus terkonsep dengan baik, dengan bagus. Sehingga kemarin 2 hari itu kan ada sosialisasi, desa inovasi. Itu baru dari provinsi dan kabupaten kan kemarin yang narasumbernya juga dosen di pariwisata pedesaan, Sehingga kemarin baru ngerti, oh konsepnya begitu ya. Jadi kalau desa kayak gini harus dimulai dari low budget dulu. Bisa dilakukan yang ada dulu. Kemarin yang saya tangkap itu, oh ternyata bisa dengan cara paket wisata. Kalau paket wisata itu bisa dijalankan, menurut saya, itu yang saya tangkap”</p> <p>“Misalnya, datang kesini itu ya harus yang pertama kali, welcomenya dulu. Masyarakat welcome gak terhadap turis yang datang kesini. Yang kedua, apa yang saya dapat disini. Kalau saya butuh minuman itu ada gak, butuh makan gak kelaparan, kemudian terus disini tuh ada kenangan yang diambil ketika nanti pulang. Kemudian apa namanya, ada oleh-oleh. Kalau saya pingin bawa oleh-oleh ada disini. sebenarnya disini ada semua, welcome drink misalnya minuman rempah disini banyak, kemudian makanan khas sini banyak.”</p> <p>“Bisa dilakukan dan sangat mungkin gituloh maksud saya, hanya ini harus terkonsep dengan baik. Jadi kalau bahasa keren nya itu grand design nya itu jadi dulu. Bisa sebenarnya, hanya kita ini butuh orang orang yang mau. Jadi harus mencari orang orang kunci.”</p> <p>“Tinggal planning aja. Ini cara pandang orang tua, gatau nanti anak muda, apakah sepaham dengan cara pandang saya. Tapi kalau ini terkonsep dengan baik udah bisa, kita mulai, langsung kita launching awal Agustus, ketika jalan di akhir Juli itu,”</p>	<p>Seluruh kegiatan dalam sektor wisata harus terkonsep dengan baik dan dapat dimengerti seperti paket wisata yang terkonsep dengan matang</p> <p>Tingkat masyarakat terhadap keterbukaan dan welcoming turis Apa saja yang diperlukan dalam sektor wisata desa Penadaran mencakup 4A</p> <p>Sektor pariwisata memiliki potensi yang baik dan sangat mungkin untuk direalisasikan namun butuh orang yang dapat mengembangkan</p> <p>Sektor wisata sudah siap dijalankan hanya butuh planning serta pengorganisasian yang matang</p>	<p>3.N.3</p>	<p>Kebutuhan: harus terorganisasi, terkonsep dengan baik dan bagus. Paket wisata yang terkonsep dengan baik</p> <p>Kebutuhan: dapat memenuhi apa yang didapat dari Desa Penadaran (4A).</p> <p>Kebutuhan: membutuhkan SDM yang dapat memanfaatkan potensi2 yang ada (juru kunci) Kebutuhan: <i>planning & organizing</i> desa wisata Penadaran.</p>
---	---	--------------	---

7. Bagaimana kerjasama aliansi strategi antar desa? Apakah pernah/masih melakukan kerjasama atau kemitraan dengan desa-desa sekitar? Jika ya, seperti apa kegiatan kerjasama yang berlangsung? Apakah ada sistem kerja dan lainnya (Dijelaskan secara mendalam).

Tabel 4.12 *Coding* Wawancara

Transkrip Jawaban	Verbatim	Kode	Pemadatan Fakta
<p>“Terus kerjasama.... Kita bikin kerjasama antar 3 desa. He-em, itu masalah wisata juga, pengennya kan saling melengkapi, tapi ternyata kita belum belum jalan, 3 desa ini juga masih banyak kekurangan. Ini kita, Desa Penadaran, yang sebelah itu, masih gandeng sih, desa sebelah desa Glapan, sama sebelah lagi namanya desa Gingung Tani”</p> <p>“Heeh, cuman untuk tadi kan dibikin wisata, parkirannya disini, odong-odong disini gitukan”</p> <p>“Tapikan ternyata ketika udah kita... hmm apa... Kita bukalah katakan belum ada yang ini juga karena kan masing-masing desa kan ternyata masih ada kekurangan.”</p>	<p>Sempet melakukan kerjasama dengan 3 desa yaitu Desa Penadaran, Desa Glapan, dan Desa Gingung Tani. Namun tidak berjalan karena 3 desa ini masih banyak kekurangan. Rencananya dibuat sektor wisata, seperti disediakan lahan parkirannya, fasilitas odong-odong dll.</p>	3.N.1	<p>Kerjasama antar 3 desa belum berjalan</p> <p>Masalah: masih banyak kekurangan</p>
<p>“Ehm, kita belum tau mbak, belum tau, kemaren, diajak kumpulan 3 desa, pengembangan kawasan perdesaan, eee nanti dicari sendiri mungkin nganunya sendiri mungkin, nanti di cari sendiri eee konsep pengembangan desa seperti apa. Yang jelas untuk Penadaran, karena dia unggul di wisata sehingga mungkin basis pengembangan di wisata. Gitu.”</p> <p>“Iya, mana yang lebih kuat, misal gini, misal untuk wisata yang menonjol Penadaran, ya oke 2 desa... (terpotong sebentar, mas Jum memberi salam terhadap orang disana). Eee, jadi contohnya gini mba, contohnya yang menonjol di 3 sepengetahuan saya yang menonjol di 3 desa itu apa, misal untuk Penadaran, itu yang menonjol pariwisata</p>	<p>Ada kumpulan 3 desa dengan tujuan pengembangan kawasan perdesaan. Konsep pengembangan desa menonjolkan keunggulan Penadaran yaitu wisata, serta 2 desa ini berfungsi sebagai penyokong kegiatan.</p>	3.N.2	<p>Kerjasama 3 desa untuk pengembangan kawasan perdesaan</p>

<p>berarti 2 desa ini sebagai daerah penyokong gitu kan.”</p>			
<p>“Komplit mas, dari desa sebelah juga ada. Kemarin kepala desa Glapan, BPD, dan BUMDes. Dan Desa Ginggangtani juga, karena kan kita sudah sepakat ada PKP (Pembangunan Kawasan Perdesaan) antar 3 desa ini. Sehingga terbentuk BKAD (Badan Kerjasama Antar Desa). Ketiga desa itu. Per desa ada 2, sehingga ada 6 personil. Penadaran ada 2 diambil dari Ketua Bumdes dan Ketua BPD, masing-masing, dan besok malem itu kita mau rapat 6 orang itu, apa saja yang dikerjasamakan 3 desa itu, potensi-potensi apa itu akan kita sepakati.”</p> <p>“Ya, baru nanti udah jadi baru kita serahkan ke kabupaten.. Nanti ke Bupati, setelah di Acc Bupati baru kita jalankan. Karena apa harus Acc bupati? Karena disitu ada hubungannya dengan penyertaan modal. Yang punya wewenang dana adalah pemerintah desa. Sehingga nanti akan disepakati dana desa yang untuk PKP tadi, berapa? Misalnya seratus jutaan per desa, berarti kan diambil dari dana dsea, berarti kan ada 300 juta. Tapi apa yang mau dijalankan dengan 300 juta, apa saja, harus sudah matang. (RAB) Rencana Anggaran Biayanya harus jelas.”</p>	<p>Melakukan pertemuan dengan Kepala Desa Glapan & Ginggangtani, BPD, BUMDes Penadaran merencanakan PKP (Pembangunan Kawasan Perdesaan) dengan 3 desa dan terbentuk Badan kerjasama antar desa (BKAD).</p> <p>Kebutuhan: kesepakatan antar 3 desa mengenai potensi2 masing2,</p> <p>Kerjasama antar 3 desa masih proses perencanaan baru diserahkan ke Bupati dan Kabupaten untuk persetujuan pencairan modal dan pendanaan sehingga harus dibuat RAB.</p>	<p>3.N.3</p>	<p>Proses perencanaan Pembangunan Kawasan Perdesaan (PKP) dengan 3 desa lainnya yaitu Desa Glapan dan Ginggang Tani dan membentuk Badan Kerjasama Antar Desa (BKAD) sedang menunggu persetujuan dari Bupati dan Kabupaten agar mendapatkan pencairan dana pengembangan desa.</p>

8. Menurut anda, apakah perlu melakukan kerjasama aliansi strategi? Jika ya, mengapa?

Tabel 4.13 Coding Wawancara

Transkrip Jawaban	Verbatim	Kode	Pemadatan Fakta
<p>“Sebenarnya sih, gini.. ada dua sih, yang satu ide yang satu dana. Tapi kan kita gamungkin kan misalnya Prof disini kita mintain kita palakin kan gamungkin, oh yauda idenya aja kalo gitu. Kecuali nanti misalnya Prof ada sponsor apa gitu dana darimana atau apa gitu dikasihkan lah ke kita untuk bangun apa gitu.”</p>	<p>Perlu, diperlukan dua kunci utama yaitu ide dan dana. Ide bisa didapatkan melalui kerjasama dengan Universitas misalnya dengan Prof Sony. Namun jika dana diusahakan dapat dari sponsor dan lainnya</p>	<p>3.N.1</p>	<p>Kebutuhan: ide dan dana</p>

	yang akan digunakan untuk pembangunan & pengembangan		
“Oooh iya, sangat perlu mba, sangat perlu dalam konteks yang- yang anu, emang dalam tema-tema pentahelix, katakanlah itu belum banyak, sekalipun itu di uwet di gadang-gadang, tapi cuman gadang-gadang tok, realnya belum. Kan gitu... Mungkin lebih ke itu... ke itu... model pentahelix kalo strategik kemitraan gitu, dan kita percaya teori itu mba. Saya pengagung teori pentahelix”	Sangat perlu, dengan menggunakan teori pentahelix pariwisata	3.N.2	Kebutuhan: menggunakan teori pentahelix
“Ya, harus terintegrasi. Nah, Glapan dan Gingsang itu sebagai penyangganya. Mau gamau harus sepakat seperti itu. Karena gamungkin nanti pilot nya di Glapan ngak mungkin, karena disini sudah dinobatkan sebagai desa wisata. Ceritanya gitu. Ini bukan menang-menangan, enggak loh.”	Perlu, karena fungsi dari Desa Glapan dan Gingsangtani sebagai penyangga. Dikarenakan Penadaran sudah dinobatkan desa wisata	3.N.3	Kebutuhan: kerjasama antar 3 desa yang terintegrasi sebagai pendukung Desa Penadaran

9. Bagaimana kerjasama yang diharapkan oleh anda?

Tabel 4.14 *Coding* Wawancara

Transkrip Jawaban	Verbatim	Kode	Pemadatan Fakta
“Iyaaa. Itu (membantu pembuatan rencana strategi) juga kita membutuhkan, karena kan kita juga udah kayak “ini mau diapain lagi?” Gitu. Kalo kita gak sharing-sharing kek gini kan.. kita kan mentok juga”	Membantu dalam pembuatan rencana strategi, sharing ide, saran, opini dll.	3.N.1	Kebutuhan: renstra, ide, saran, opini, ide, dana
“Sebenarnya sih, gini.. ada dua sih, yang satu ide yang satu dana. Tapi kan kita gamungkin kan misalnya Prof disini kita mintain kita palakin kan gamungkin, oh yauda idenya aja kalo gitu. Kecuali nanti misalnya Prof ada sponsor apa gitu dana darimana atau apa gitu dikasihkan lah ke kita untuk bangun apa gitu.”	Membutuhkan ide & dana		
“Eee kalo saya sendiri ide boleh, sukur dana boleh, gitu mba. Yang pertama tentu dana, hehe ya pertama tentu dana	Membutuhkan ide & dana karena Desa Penadaran cukup ada masalah	3.N.2	Kebutuhan: ide dan dana

karena gini mba karena dalam desa ini cukup apa.. Cukup punya keterbatasan masalah pendanaan sehingga ketika temen-temen itu “wah ra ono duite” gitu, konsep itu gabisa masuk ternyata, dan itu penahanan itu mba.”	keterbatasan pendanaan		Masalah: keterbatasan pendanaan
“Karena disitu ada hubungannya dengan penyertaan modal. Yang punya wewenang dana adalah pemerintah desa. Sehingga nanti akan disepakati dana desa yang untuk PKP tadi, berapa? Misalnya seratus jutaan per desa, berarti kan diambil dari dana dsea, berarti kan ada 300 juta. Tapi apa apa yang mau dijalankan dengan 300 juta, apa saja, harus sudah matang. (RAB) Rencana Anggaran Biayanya harus jelas”	Kerjasama antar 3 desa masih proses perencanaan baru diserahkan ke Bupati dan Kabupaten untuk persetujuan pencairan modal dan pendanaan sehingga harus dibuat RAB.	3.N.3	Kebutuhan: dana desa untuk PKP

10. Menurut anda, masalah apa yang dapat terselesaikan apabila melakukan kerjasama aliansi strategi dengan pihak2 lainnya?

Tabel 4.15 *Coding* Wawancara

Transkrip Jawaban	Verbatim	Kode	Pemadatan Fakta
“Sebenarnya sih, gini.. ada dua sih, yang satu ide yang satu dana. Tapi kan kita gamungkin kan misalnya Prof disini kita mintain kita palakin kan gamungkin, oh yauda idenya aja kalo gitu. Kecuali nanti misalnya Prof ada sponsor apa gitu dana darimana atau apa gitu dikasihkan lah ke kita untuk bangun apa gitu.”	Diperlukan dua kunci utama yaitu ide dan dana. Ide bisa didapatkan melalui kerjasama dengan Universitas misalnya dengan Prof Sony. Namun jika dana diusahakan dapat dari sponsor dan lainnya yang akan digunakan untuk pembangunan&pengembangan.	3.N.1	Dapat menyelesaikan masalah yaitu mendapatkan ide dan dana untuk pembangunan & pengembangan
“Oh masih mba, masih, masih. Dalam berbagai bidang kita merasa kekurangan karena hampir semua tawaran, pada akhirnya kita belum bisa mengembangkan berbagai aspek potensi disini, kita juga belum kita merasa belum bisa mengembangkan berbagai potensi di desa dengan sumber daya yang ada kita merasa belum bisa memecahkan permasalahan yang ada di	Kekurangan di berbagai bidang sehingga jika ada tawaran tidak dapat diambil. Serta masalah dalam pengembangan potensi-potensi yang dimiliki desa. SDM masih kurang dalam pemecahan masalah	3.N.2	Masalah: di berbagai bidang masih ada kekurangan sehingga jika ada tawaran belum dapat diterima dan pengembangan potensi belum

desa, gitu mba. Makane saya ngerasa sangat masih kekurangan SDM.”			maksimal
“Dana... udah mba, ya ada, cuman sangking banyak masalah gituloh mba..”	Kekurangan dalam dana		Kurangnya pemecahan masalah

11. Dengan pihak mana saja desa wisata Penadaran ini sudah bekerjasama aliansi strategi?

Tabel 4.16 *Coding* Wawancara

Transkrip Jawaban	Verbatim	Kode	Pemadatan Fakta
<p>“Oh iya, salah satunya sama ini (universitas - Podomoro)”</p> <p>“Terus kerjasama.... Kita bikin kerjasama antar 3 desa”</p> <p>‘...ada wartawan juga. Tapi ya lokal, belum yang nasional. MNC pernah, Metro tapi yang lokal. Kayak Grobogan gitu, Metro TV Grobogan. Di lingkungan itu, misalnya Grobogan ya di Grobogan aja, dia gabakal keluar ke Boyolali..”</p> <p>“He-eh iyaa.. Paling kalo yang lokal itu larinya ke Youtube.”</p> <p>“Sebenarnya diluar yang membawa desa itu ada, kayak setaun sekali kita ada komunitas motor trail.. Desa sini ada, termasuk saya juga ikut. Kalo kita bikin acara banyak rame.. Iya, sebenarnya kita mau bikin yang namanya acara Baksos. Itu nanti ada kontribusi ke warga, biasanya ketempat ibadah. Cuman kita belum berani bikin baksos itu karena ini jalurnya masih belum cocok untuk motor trail.”</p> <p>“Sebenarnya biasanya di Baksos nya itu bisa untuk bisnisnya, karena kadang jalur itu kan yang uda jadi tempat wisata nih, ini contohnya di Pulosari, itu uda ada jalurnya sendiri cuman disini susahny tuh banyak kebun warga jadi</p>	<p>Bekerjasama dengan Akademi - Podomoro University</p> <p>Bekerjasama dengan 3 desa</p> <p>Bekerjasama dengan Media - Wartawan Lokal: <i>MNC & Metro TV</i></p> <p>Bekerjasama dengan Komunitas - Motor trail</p>	3.N.1	<p>WHO - Akademi: Podomoro University WHO - 3 desa</p> <p>WHO - Media: wartawan lokal</p> <p>WHO - Komunitas: motor trail</p>

<p>masih belum bisa dijadikan bisnis jalur untuk motor trail.”</p>			
<p>“Iya, sama pemerintah akademisi terus eee ada swasta bisnis”</p> <p>“Ohhhh.. Jadi, eee Provinsi ada, kabupaten ada, gitu sih mba. Jadi kerjasamanya... Jadi mungkin nganu mba untuk kerjasamanya berapa yang sudah saya klasifikasikan kerjasama pemerintah baik s-sama misal sama kaya desa sama desa itu kita mau rintis ini.... 3 desa terus sama desa supra desa ini kecamatan, ya”</p> <p>“Eeeee kerjasamanya itu biasa nganu mba eee insidental atau dalam tema-tema tertentu dalam misal apa, ya contoh ini mba contoh apitan ini misal ada bappeda oke belum punya kegiatan oke itu malah provinsi, berarti kerjasama desa dengan provinsi dalam hal kegiatan.. Gitu gitu nanti tak kirimi mba, gitu gitu lah. Itu yang ee yang pemerintah terus yang akademisi itu dari dulu yang saya maksudnya yang saya ikut terlibat itu President University, ada UKSW juga universitas satyawencana terus ada Podomoro University, udinus, sama Universitas PGRI Semarang (UPGRIS) sama universitas Dian Nuswantoro gitu..” “Oh yang di UDINUS, UDINUS ke Dereka sudah proses pitching”</p> <p>“Sebenarnya banyak mba, komunitas-komunitas itu misal kayak di desa sendiri ada komunitas di luar, cakupan kabupaten juga ada komunitas, di provinsi bahkan ada komunitasnya, contoh, untuk komunitas di- di desa yang petani yang kelompok tani gitu gitu. Terus di nganunya ada forum, ada paguyuban komen. Itu menjamur mba, kayak paguyuban jadi.. Ya kayak paguyuban, ada ketuanya gitu-gitu. Dan itu hampir semua profesilah didesa ini. Dan sangat terbantu sama Grup WA”</p> <p>“Ada mba komunitas, tapi eeee cuma yaa... itu tarkan lah. Lah terakhir-terakhir itu komunitas Jemparingan, Jemparingan Panahan</p>	<p>Bekerjasama dengan Pemerintah - provinsi, kabupaten, supra desa dan kecamatan.</p> <p>Bekerjasama dengan 3 desa</p> <p>Bekerjasama dengan Akademisi - Podomoro University, President University, UKSW, UDINUS, UPGRIS</p> <p>Bekerjasama dengan Komunitas - Kelompok tani, Jemparingan Panahan,</p>	<p>3.N.2</p>	<p>WHO - Pemerintah: provinsi, kabupaten, supra desa dan kecamatan</p> <p>WHO - 3 desa</p> <p>WHO - Akademisi: Podomoro University, President University, UKSW, UDINUS, UPGRIS</p> <p>WHO - Komunitas: Kelompok tani & Jemparingan Panahan</p>

terakhir... yang provinsi juga si, tertata di provinsi. Lah itu mau kita kembangkan tuh,”			
<p>“Jadi, tetapi kalau kita ambil hikmahnya, ya hikmahnya seperti ini, sampai Prof Sony kesini, dari temen-temen Podomoro, dari UNNES kemarin, dari UNIKA, UKSW, dari UDINUS, itu seperti itu.”</p> <p>“Karena kan kita sudah sepakat ada PKP (Pembangunan Kawasan Perdesaan) antar 3 desa ini. Sehingga terbentuk BKAD (Badan Kerjasama Antar Desa). Ketiga desa itu. Per desa ada 2, sehingga ada 6 personil. Penadaran ada 2 diambil dari Ketua Bumdes dan Ketua BPD, masing-masing, dan besok malem itu kita mau rapat 6 orang itu, apa saja yang dikerjasamakan 3 desa itu, potensi-potensi apa itu akan kita sepakati.”</p>	<p>Bekerjasama dengan Akademisi - Podomoro University, UNIKA, UKSW, UDINUS</p> <p>Perencanaan kegiatan (Pembangunan Kawasan Perdesaan) PKP antar 3 desa sehingga dibentuknya Badan kerjasama antar desa (BKAD) yang terdiri dari 6 anggota, masing-masing desa memberikan perwakilan 2 orang</p>	3.N.3	<p>Who: akademisi - Podomoro, UNNES, UNIKA, UKSW, UDINUS</p> <p>Melakukan pertemuan dengan Kepala Desa Glapan & Ginggaangtani, BPD, BUMDes Penadaran merencanakan PKP (Pembangunan Kawasan Perdesaan) dengan 3 desa dan terbentuk Badan kerjasama antar desa (BKAD).</p>

12. Mengapa melakukan kerjasama/kemitraan dengan pihak pemerintah, akademisi, bisnis, komunitas, media? (untuk setiap pihak ditanyakan mengapa) WHY

Tabel 4.17 *Coding* Wawancara

Transkrip Jawaban	Verbatim	Kode	Pemadatan Fakta
<p>“Bahasanya Prof Sony kan gitu, ga rumit cuman memang ee pada kondisi desa-desa yang kayak gini kan PADnya kecil terus mereka butuh apa butuh, butuh dana untuk pembangun fasilitas-fasilitas fisik daripada dana non-fisik. Itu memang, desa-desa mengharapkan yang fisik daripada non-fisik karena memang nganu mba opo.. Koneknya mereka itu di fisik loh.”</p>	<p>Pendapatan asli desa masih rendah sehingga membutuhkan dana untuk membangun fasilitas fisik</p>	3.N.2	<p>Membutuhkan dana untuk membangun fasilitas fisik dikarenakan PAD rendah</p>
<p>“Nah, Glapan dan Ginggaang itu sebagai penyangganya. Mau gamau harus</p>	<p>Desa Glapan dan Ginggaang sebagai penyangga</p>	3.N.3	<p>Kerjasama antar desa diperlukan</p>

sepakat seperti itu. Karena gamungkin nanti pilot nya di Glapan ngak mungkin, karena disini sudah dinobatkan sebagai desa wisata. Ceritanya gitu. Ini bukan menang-menangan, enggak loh.”	berjalannya program kerjasama antar desa. Dikarenakan Penadaran sudah dinobatkan desa wisata		agar desa lainnya dapat menjadi penyangga/pendukung desa wisata Penadaran
---	--	--	---

13. Kapan melakukan kerjasama / kemitraan dengan pihak pemerintah, akademisi, bisnis, komunitas, media? (Untuk setiap pihak ditanyakan kapan) WHEN

Tabel 4.18 *Coding* Wawancara

Transkrip Jawaban	Verbatim	Kode	Pemadatan Fakta
He-eh, iya, Mas Jum memang hebat. Nah kalo dulu misal President Univ itu kan, dari tahun berapa tuh? “2019,”	Kerjasama dengan President University dari tahun 2019	3.N.2	WHEN - Podomoro University: 2019
Ya bener-bener, kalo misalnya sama yang UDINUS itu pasti masih berjalankan, itu mulainya tapi tahun berapa sih mas? “2020, eh 2021 mba”	Kerjasama dengan UDINUS dari tahun 2021, pas Covid		WHEN - UDINUS: 2021
“Emmm, gak sih. Ohh gak deh mba, pas Covid. Pas covid ada UDINUS. Kan kita hubungan sama Prof Sony kan, ya terutama kulo sih ada kedekatan secara pribadi gitu. Orang karena guru saya’e”			
“gini mba UNIKA itu sebelum tahun 2019, itu UNIKA kesini, Sekarang gak gak terlalu intens mba. Terakhir itu sempet kita FGD, ya gada kelanjutannya, gitu.”	Kerjasama dengan UNIKA dari tahun 2019, namun sudah tidak berhubungan		WHEN - UNIKA: 2019
kalo UKSW itu dari tahun 2019 juga? “Hmm hampir sama sih mba, hampir sama-sama nganu.”	Kerjasama dengan UKSW dari tahun 2019		WHEN - UKSW: 2019

14. Apa saja yang didapatkan dengan melakukan kerjasama / kemitraan dengan pihak pemerintah, akademisi, bisnis, komunitas, media?? (Untuk setiap pihak ditanyakan apa) WHAT

Tabel 4.19 Coding Wawancara

Transkrip Jawaban	Verbatim	Kode	Pemadatan Fakta
<p>“ya contoh ini mba contoh apitan ini misal ada bappeda oke belum punya kegiatan oke itu malah provinsi, berarti kerjasama desa dengan provinsi dalam hal kegiatan..”</p> <p>Nah misalnya dari univ-univ lain misalnya udinus itu misalnya apa tuh kasihnya, dapet apa sih dari kerjasamanya ini?</p> <p>“Eeee biasane eee yang kita jalani itu sebatas misal ada program yang keterkaitan dengan desa misal desa berinovasi terus KKN tematik dan sebagainya dan sebagainya mba. Misalnya dareka kita bisa masuk, masuk, desa berinovasi bisa masuk, bisa masuk terus ada mungkin eee, apa proyek proyek riset gitu monggo silakan. Nah ini yang menarik justru Penadaran itu jemput bola, jemput bola mba gitu”</p> <p>Tapi kalo dana-dana itu sebenarnya dari pemerintah ada ya mas ya?</p> <p>“Dana... udah mba, ya ada, cuman sangking banyak masalah gituloh mba.. Infrastruktur dan sebagainya dan sebagainya.”</p>	<p>Pemerintah provinsi dan BAPPEDA mendukung pelaksanaan Budaya Apitan dan kegiatan lainnya</p> <p>UDINUS memberikan kegiatan/program yang keterkaitan dengan desa seperti desa berinovasi, KKN tematik. Untuk proyek riset</p> <p>Mendapatkan dana dari pemerintah namun memang belum terpenuhi</p>	<p>3.N.2</p>	<p>WHAT - Pemerintah: mendukung pelaksanaan Budaya Apitan dan kegiatan lainnya</p> <p>WHAT - Akademisi: memberikan pelaksanaan, program, dan proyek riset seperti KKN tematik dll</p> <p>WHAT - Pemerintah: dana</p>

15. Dimana terjadinya kerjasama / kemitraan dengan pihak pemerintah, akademisi, bisnis, komunitas, media? (misalnya ketemu pihak media melalui koneksi, ketemu pihak akademisi melalui kenalan atau lainnya) (Untuk setiap pihak ditanyakan dimana) WHERE

Tabel 4.20 *Coding* Wawancara

Transkrip Jawaban	Verbatim	Kode	Pemadatan Fakta
<p>Oh, cuman sampe sekarng tuh eee masih kerjasama sama President Univ gak sih? Apa uda.... Lost ini, lost contact? “Eee lost contact kan yang bawa Prof Sony, kan Prof Sony uda di Podomoro”</p> <p>Oalah, ohiyaya, kalo yang UKSW ini berarti dia yang KKN atau bukan? “Engaa, ini hubungan saya sama Pak Las, temannya Prof Sony.”</p>	<p>Kerjasama dengan President University dan Podomoro University melalui koneksi Prof Sony</p> <p>Kerjasama dengan UKSW merupakan koneksi Prof Sony yaitu Pak Lasmono (salah satu dosen di UKSW)</p>	3.N.2	<p>WHERE - Akademisi: Podomoro University & President University melalui koneksi</p> <p>WHERE - Akademisi: UKSW melalui koneksi</p>

16. Bagaimana kerjasama / kemitraan dengan pihak pemerintah pemerintah, akademisi, bisnis, komunitas, media berlangsung/berjalan (Jelaskan melalui apa berkomunikasi, melakukan persetujuan/perjanjian, dan lainnya; Ceritakan pengalaman bekerjasama dengan pihak tersebut). HOW

Tabel 4.21 *Coding* Wawancara

Transkrip Jawaban	Verbatim	Kode	Pemadatan Fakta
<p>“Sebenarnya banyak mba, komunitas-komunitas itu misal kayak di desa sendiri ada komunitas di luar, cakupan kabupaten juga ada komunitas, di provinsi bahkan ada komunitasnya, contoh, untuk komunitas di- di desa yang petani yang kelompok tani gitu gitu. Terus di nganunya ada forum, ada paguyuban komen. Itu menjamur mba, kayak paguyuban jadi.. Ya kayak paguyuban, ada ketuanya gitu-gitu. Dan itu hampir semua profesilah di desa ini. Dan sangat terbantu sama Grup WA.”</p>	<p>Terdapat forum paguyuban dalam kerjasama dengan pemerintah</p>	3.N.2	<p>HOW - Pemerintah: forum paguyuban</p>

“Emm, iya mba, biasanya itu, biasanya yang saya ketahui itu misal eee gini jadi misal kita dilibatkan untuk ikut buat proposal programnya, nah itu biasane komunikasi kita lewat WA iya.”	Komunikasi mayoritas menggunakan Grup <i>WhatsApp</i>		HOW - cara berkomunikasi keseluruhan menggunakan Grup <i>WhatsApp</i>
---	---	--	---

17. Mengapa melakukan kerjasama / kemitraan dengan pihak akademisi? (Untuk setiap pihak ditanyakan mengapa) WHY

Tabel 4.22 *Coding* Wawancara

Transkrip Jawaban	Verbatim	Kode	Pemadatan Fakta
“Sebenarnya sih, gini.. ada dua sih, yang satu ide yang satu dana. Tapi kan kita gamungkin kan misalnya Prof disini kita mintain kita palakin kan gamungkin, oh yauda idenya aja kalo gitu. Kecuali nanti misalnya Prof ada sponsor apa gitu dana darimana atau apa gitu dikasihkan lah ke kita untuk bangun apa gitu.”	Kerjasama karena membutuhkan 2 hal yaitu ide dan dana	3.N.1	WHY - akademisi: ide & dana
“Eeee biasane eee yang kita jalani itu sebatas misal ada program yang keterkaitan dengan desa misal desa berinovasi terus KKN tematik dan sebagainya dan sebagainya mba. Misalnya dareka kita bisa masuk, masuk, desa berinovasi bisa masuk, bisa masuk terus ada mungkin eee, apa proyek proyek riset gitu monggo silakan. Nah ini yang menarik justru Penadaran itu jempot bola, jempot bola mba gitu”	Kerjasama dengan akademisi menghasilkan program seperti desa berinovasi, KKN tematik, proyek riset.	3.N.2	WHY - akademisi: program kerja, proyek riset seperti KKN tematik & desa berinovasi

18. Pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan keseluruhan elemen aliansi strategi: apakah penting dan akan berguna dalam kerjasama untuk kedepannya.

Tabel 4.23 *Coding* Wawancara

Transkrip Jawaban	Verbatim	Kode	Pemadatan Fakta
Jadi misalnya nih, yang pertama kan ada atribut aliansi strategi yang	Atribut aliansi strategi - Penting	3.N.2	Elemen aliansi strategi - Atribut

<p>meliputi harapan aliansi, potensi koordinasi yang diharapkan, dan saling ketergantungan dalam menjalankan. Nah menurut mas Jum itu penting gak sih atribut aliansi strategi ini? “Penting lah mba”</p> <p>Pokoknya harapan mas jum itu dalam terjalannya aliansi strategi tuh apa sih? Hasilnya apa yang diharapkan? “Oooh, pastinya tujuannya tercapai”</p> <p>Tapi pasti dalam kerjasama juga perlu apa sih menghindari masalah yang ada, menghindari konflik, gitu ya? “Iya perlu perlu”</p> <p>Nah komunikasi juga penting ya mas ya, kayak misalnya penyebaran informasi, kualitas komunikasi, dan partisipasi juga pentingkan “Iya, intinya di di dua pihak, komunikasi sama eee sek, komunikasi aksi komunikasi aksi wes itu aja mba”</p> <p>Terus kalo misalnya di kerjasama ini juga pasti perlu ya tingkat kepercayaannya, terus transparansi, kejujuran, gitu ya? “Iya itu normatif lah mba, Saya katakan normatif seperti apa, karena kan ketika itu gak di pake udalah uda kabur universitas, semua juga kabur, jenenge juga gabakal tuh kesini. Orang yo kita juga ada apa sih gitu, itu normatif la ya. Kita saling menjaga seperti itu yang jelas ketika masalah kerjasama dengan berbagai pihak itu harusnya ada 1 orang yang memang paham dengan itu gitu. Intinya ada 1 orang yang spesifik tau terkait dengan hal itu”</p> <p>Nah pengalamannya juga penting gak sih mas, misalnya kan kerjasama sama Podomoro nih, pengalamannya juga pasti penting ya? “Yo penting, penting sekali. Eee gaa hanya sharing sih mba, kita bandingkan “ooh nga ini nga in”i. Untuk perbandingan untuk referensi mba,”</p>	<p>Harapan aliansi strategi adalah tujuan tercapai</p> <p>Resolusi Konflik - Penting</p> <p>Pentingnya kedua pihak saling berkomunikasi dan aksi</p> <p>Tingkat kepercayaan penting dan normatif maksudnya jika tidak dipakai maka tidak ada yang mau bekerjasama</p> <p>Pengalaman penting tidak hanya untuk sharing atau bertukar pikiran namun untuk perbandingan referensi</p>	<p>aliansi strategi: penting</p> <p>Elemen aliansi strategi - Atribut aliansi strategi: harapan terjalannya kerjasama untuk tujuan tercapai Elemen aliansi strategi - resolusi konflik: penting</p> <p>Elemen aliansi strategi - Komunikasi: penting untuk kedua pihak saling berkomunikasi dan aksi</p> <p>Elemen aliansi strategi - Kepercayaan: penting dan normatif harus ada disetiap kerjasama</p> <p>Elemen aliansi strategi - Kepercayaan: tingkat pengalaman yang penting untuk sharing dan</p>
--	--	--

<p>Nah faktor lingkungan, sumber daya itu menurut mas jum juga penting gak misalnya dalam bekerjasama ini? “Penting, penting mba”</p>	<p>Faktor lingkungan juga penting dalam bekerjasama</p>	<p>perbandingan referensi Elemen aliansi strategi - Lingkungan: penting</p>
---	---	---

19. Pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan *Resources Based View* dan analisis *VRIN*

Tabel 4.24 *Coding* Wawancara

Transkrip Jawaban	Verbatim	Kode	Pemadatan Fakta
<p>Nah ini mas, kan aku juga sempet ada research-research gitu kan, ini ada nih contohnya di daerah Magelang, nah dia adanya namanya kan Magelang Suarga Bumi mereka tuh bekerjasama sama pemilik lahan sawah, nah jadi pemilik lahan sawahnya tetep sawahnya di garap sebagai untuk padi dan lain-lain nya gitukan, tapi dari pihak itunya manfaatin tempat itu sebagai tempat foto-foto tempat rekreasi, kira-kira mas tuh ada ga sih kepikiran ga sih hal-hal kayak gini? “Oh ada mba, tapi nunggu momennya juga, nunggu momen terus nunggu agak sedikit kelayakannya seperti apa, karena walaupun sedikit kan harus mateng juga sih.”</p>	<p>Bekerjasama berdasarkan sumber daya yang dimiliki masing-masing serta pengembangan kelayakan desa wisata</p>	<p>3.N.2</p>	<p><i>RBV</i> - bekerjasama berdasarkan sumber daya yang dimiliki masing-masing dan pengembangan kelayakan desa wisata</p>
<p>Oh iya bener bener. Nah misalnya kalo sumber daya fisik nih, yang dimiliki desa Penadaran itu kayak misalnya ada peralatan, lokasi, teknologi, bahan baku serta bangunan. Nah kira kira yang ada tuh apa tuh di desa Penadaran? Kan lokasinya pasti “He-em, alam, wisata, wisata itu budaya sama alamnya mba. Fisik itu lahan pertanian, peternakan, uda itu mba.”</p>	<p>Sumber daya fisik yang dimiliki Desa Penadaran adalah alam dan budaya untuk sektor wisata. Dan juga lahan pertanian dan peternakan</p>		<p><i>RBV - Physical Capital</i>: alam dan budaya untuk sektor wisata seperti lahan pertanian dan peternakan</p>
<p>Nah menurut mas itu tu, sumber daya fisik yang dimiliki Penadaran itu bersifat berharga gak sih? Pastinya lah ya?</p>	<p>Sumber daya fisik berharga</p>		<p><i>RBV - Value: Physical capital</i></p>

<p>“Ya berharga banget, berharga banget mba.”</p> <p>Iya bener, ee kalo misalnya unik, tadi kan berharga, kalo unik uda mencapai unik uda belum sih? Misalnya wisatanya budayanya gitu..</p> <p>“Ya kalo sumber daya budaya sama alam itu ya unik mba, karena walau bagaimanapun 300 besar se Indonesia itu kan mengalahkan 77.000 desa, berarti kan unik, 300 besar loh mba”</p>	<p>Sumber daya budaya dan alam unik karena sudah masuk 300 besar se Indonesia yang mengalahkan lebih dari 70 ribu desa.</p>	<p><i>RBV - Rare: Physical capital (budaya dan alam)</i></p>
--	---	--

Kategori dan Membentuk Pola

Tabel 4.25 Kategori dan Membentuk Pola

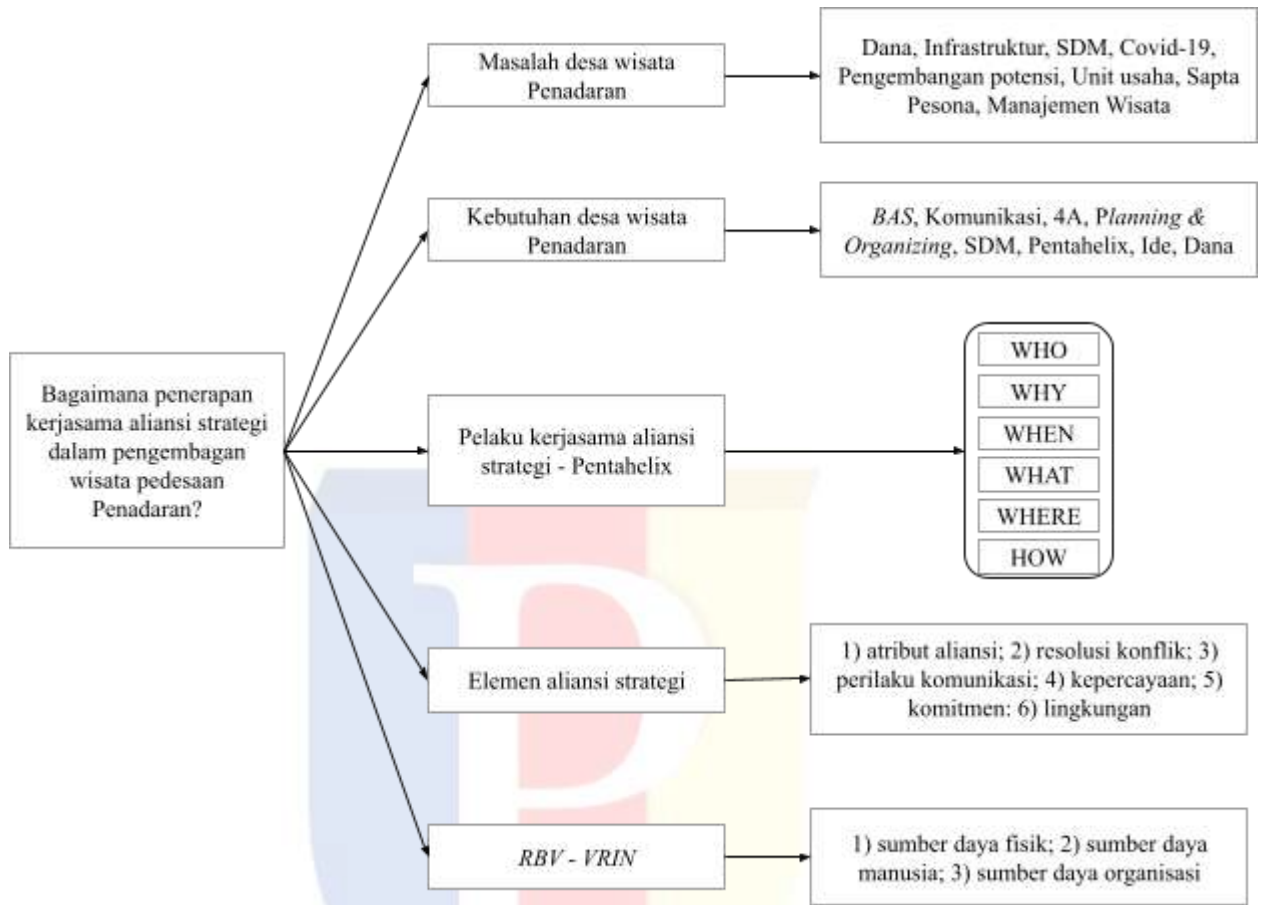
Pemadatan Fakta	Kategori	Pola
<p>WHO - Akademisi, Pemerintah, Swasta/Bisnis WHO - Pemerintah: provinsi, kabupaten, supra desa dan kecamatan</p> <p>WHO - 3 desa WHO - Akademisi: Podomoro University WHO - Akademisi: Podomoro University, President University, UKSW, UDINUS, UPGRIS WHO: Akademisi - Podomoro, UNNES, UNIKA, UKSW, UDINUS</p> <p>WHO - Media: wartawan lokal</p> <p>WHO - Komunitas: motor trail WHO - Komunitas: Kelompok tani & Jemparingan Panahan</p>	<p>WHO</p>	<p>Pelaku kerjasama aliansi strategi - Pentahelix Pariwisata</p>
<p>WHEN - Podomoro University: 2019</p> <p>WHEN - UDINUS: 2021</p> <p>WHEN - UNIKA: 2019</p> <p>WHEN - UKSW: 2019</p>	<p>WHEN</p>	<p>Pelaku kerjasama aliansi strategi - Pentahelix Pariwisata</p>
<p>WHAT - Pemerintah: mendukung pelaksanaan Budaya Apitan dan kegiatan lainnya</p> <p>WHAT - Akademisi: memberikan pelaksanaan, program, dan proyek riset seperti KKN tematik dll</p> <p>WHAT - Pemerintah: dana</p>	<p>WHAT</p>	<p>Pelaku kerjasama aliansi strategi - Pentahelix Pariwisata</p>

<p>WHERE - Akademisi: Podomoro University & President University melalui koneksi</p> <p>WHERE - Akademisi: UKSW melalui koneksi</p>	WHERE	Pelaku kerjasama aliansi strategi - Pentahelix Pariwisata
<p>HOW - MOU</p> <p>HOW - Pemerintah: forum paguyuban</p> <p>HOW - cara berkomunikasi keseluruhan menggunakan Grup WhatsApp</p> <p>HOW - Terdapat MOU dalam kerjasama akademisi & pemerintah bentuk struktural serta kerjasama swasta belum berjalan</p> <p>HOW - Proses perencanaan Pembangunan Kawasan Perdesaan (PKP) dengan 3 desa lainnya yaitu Desa Glapan dan Ginggang Tani dan membentuk Badan Kerjasama Antar Desa (BKAD) sedang menunggu persetujuan dari Bupati dan Kabupaten agar mendapatkan pencairan dana pengembangan desa.</p>	HOW	Pelaku kerjasama aliansi strategi - Pentahelix
<p>WHY - akademisi: ide & dana</p> <p>WHY - akademisi: program kerja, proyek riset seperti KKN tematik & desa berinovasi</p>	WHY	Pelaku kerjasama aliansi strategi - Pentahelix Pariwisata
<p>Masalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Belum ada investor dikarenakan Desa Wisata Penadaran perlu pengembangan - Dana dari pemerintah fokus pada pembangunan infrastruktur tidak untuk mengembangkan bisnis dan Dana pembangunan dialokasikan untuk Covid-19 - Keterbatasan dana - Dana/finansial/budget - Kekurangan dana untuk pembangunan fasilitas fisik - Tingkat pendapatan asli desa rendah - Dapat menyelesaikan masalah yaitu mendapatkan ide dan dana untuk pembangunan & pengembangan 	Dana	Masalah Desa Wisata Penadaran
<p>Masalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kekurangan dalam pengembangan infrastruktur dan tiap situs / obyek daya tarik wisata - Dapat menyelesaikan masalah yaitu mendapatkan ide dan dana untuk pembangunan & pengembangan 	Infrastruktur	Masalah Desa Wisata Penadaran
<p>Masalah:</p>	SDM	Masalah Desa Wisata

<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat kesadaran masyarakat - Tingkat pemahaman masyarakat - Kekurangan SDM - Kesadaran masyarakat rendah - Tingkat pendidikan - Tingkat kesadaran masyarakat yang rendah dalam sektor wisata 		Penadaran
<p>Masalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dana pembangunan dialokasikan untuk Covid-19 - PPKM dan Pembatasan 	Covid-19 & PPKM	Masalah Desa Wisata Penadaran
<p>Masalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Di berbagai bidang masih ada kekurangan sehingga jika ada tawaran belum dapat diterima dan pengembangan potensi belum maksimal 	Pengembangan potensi	Masalah Desa Wisata Penadaran
<p>Masalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Homestay - Rintisan - Hak paten UMKM 	Unit Usaha	Masalah Desa Wisata Penadaran
<p>Masalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sapta Pesona 	Sapta Pesona	Masalah Desa Wisata Penadaran
<p>Masalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penataan & manajemen kelembagaan 	Manajemen Wisata	Masalah Desa Wisata Penadaran
<p>Kebutuhan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Rebranding</i> unit usaha 	<i>BAS (Branding, Advertising, Selling)</i>	Kebutuhan Desa Wisata Penadaran
<p>Kebutuhan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perlu meningkatkan komunikasi yang intens dengan masyarakat & melakukan aksi tidak hanya konseptual 	Komunikasi	Kebutuhan Desa Wisata Penadaran
<p>Kebutuhan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dapat memenuhi apa yang didapat dari Desa Penadaran (4A). 	4A	Kebutuhan Desa Wisata Penadaran
<p>Kebutuhan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Harus terorganisasi, terkonsep dengan baik dan bagus. Paket wisata yang terkonsep dengan baik - <i>Planning & organizing</i> desa wisata Penadaran. - Rencana Strategi 	<i>Planning & organizing</i>	Kebutuhan Desa Wisata Penadaran
<p>Kebutuhan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membutuhkan SDM yang dapat memanfaatkan potensi2 yang ada (juru kunci) 	SDM	Kebutuhan Desa Wisata Penadaran
<p>Kebutuhan:</p>	Teori	Kebutuhan Desa Wisata

<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan teori pentahelix - Kerjasama antar 3 desa yang terintegrasi sebagai pendukung Desa Penadaran - Perlunya kerjasama aliansi strategi & konsep pentahelix pariwisata 	Pentahelix	Penadaran
<p>Kebutuhan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ide dan dana - Dana desa untuk PKP - Ide, saran, dan opini 	Ide & Dana	Kebutuhan Desa Wisata Penadaran
<p>Elemen aliansi strategi - Atribut aliansi strategi: penting</p> <p>Elemen aliansi strategi - Atribut aliansi strategi: harapan terjalannya kerjasama untuk tujuan tercapai</p>	Atribut Aliansi	Elemen Aliansi Strategi
Elemen aliansi strategi - Resolusi konflik: penting	Resolusi Konflik	Elemen Aliansi Strategi
Elemen aliansi strategi - Komunikasi: penting untuk kedua pihak saling berkomunikasi dan aksi	Perilaku Komunikasi	Elemen Aliansi Strategi
<p>Elemen aliansi strategi - Kepercayaan: penting dan normatif harus ada disetiap kerjasama</p> <p>Elemen aliansi strategi - Kepercayaan: tingkat pengalaman yang penting untuk sharing dan perbandingan referensi</p>	Kepercayaan	Elemen Aliansi Strategi
Elemen aliansi strategi - Komitmen: melakukan meeting secara rutin	Komitmen	Elemen Aliansi Strategi
Elemen aliansi strategi - Lingkungan: penting	Lingkungan	Elemen Aliansi Strategi
<p><i>RBV</i> - bekerjasama berdasarkan sumber daya yang dimiliki masing-masing dan pengembangan kelayakan desa wisata</p> <p><i>RBV - Physical Capital</i>: alam dan budaya untuk sektor wisata seperti lahan pertanian dan peternakan</p> <p><i>RBV - Value: Physical capital</i></p> <p><i>RBV - Rare: Physical capital</i> (budaya dan alam)</p>	Sumber daya fisik	<i>Resources Based View - VRIN</i>

Pola Pembahasan



Gambar 4.8 Pola Pembahasan

Sumber: Olahan Penulis

4.2.2 Observasi

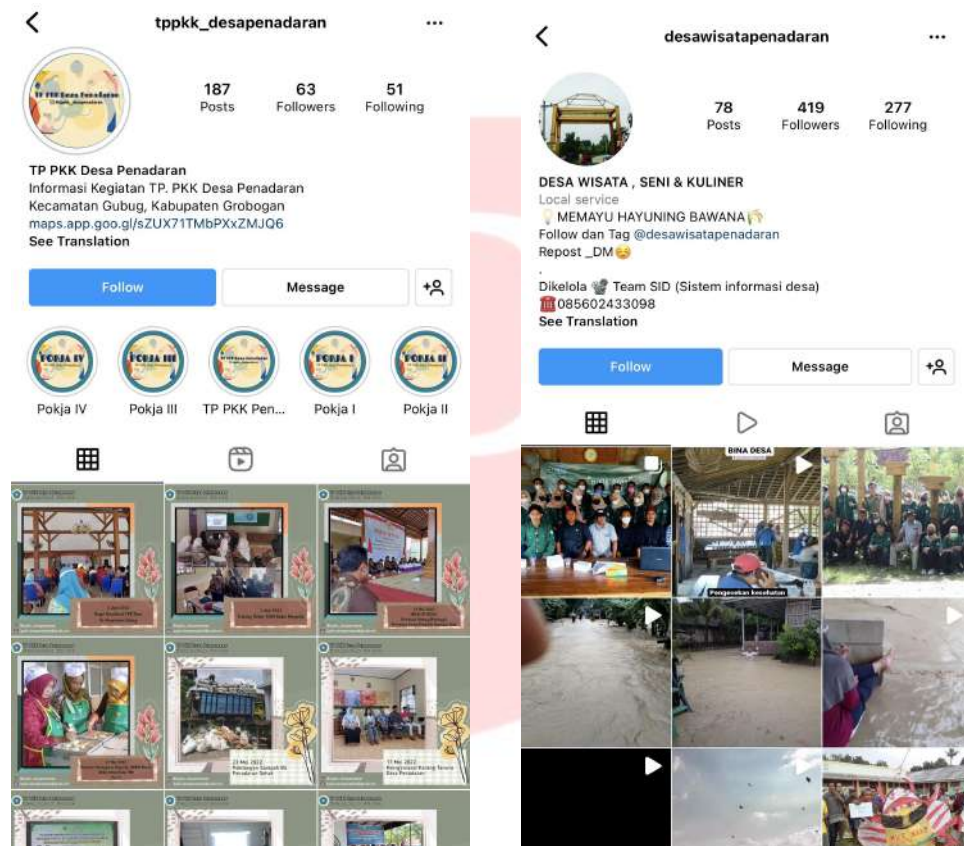
Berdasarkan hasil observasi langsung dengan dilakukannya kunjungan langsung ke Desa Penadaran pada tanggal 11 Mei 2022 bersama dengan Prof. Sony dan juga teman-teman lain. Lalu, kunjungan ketiga yang dilakukan bertepatan dengan kegiatan Kirab Budaya Apitan yang jatuh pada tanggal 9 Juni 2022, dimana kami datang pada tanggal 8 Juni 2022 dan bermalam disana sehari lalu pada tanggal 9 Juni 2022 ikut serta memeriahkan kegiatan Kirab Budaya Apitan. Sebelum kunjungan ini, tim peneliti sudah melakukan kunjungan pertama dengan Prof. Sony pula. Dimana pada saat itu, peneliti tidak bisa ikut

dikarenakan sedang terpapar Covid-19. Pada kunjungan pertama peneliti telah menanyakan beberapa hal dan berdiskusi dengan teman-teman tim lainnya yang langsung kesana. Di dalam diskusi itu, peneliti cukup mendapatkan informasi-informasi baru mengenai desa Penadaran yang dapat berguna dalam penulisan skripsi ini. Seperti halnya penjelasan mengenai BUMDes Penadaran memiliki beberapa unit usaha yang menjanjikan seperti AMDK, Rumah Makan Tugu Lumpang, Batik, kerajinan tangan kayu jati, dan lainnya. Namun, seperti apa yang dikatakan oleh Mas Jumino pada saat pertemuan mereka pertama kali, bahwa memang bisnis-bisnis ini belum sepenuhnya jalan dan sudah mantap. Hampir keseluruhan bisnis ini masih dalam tahap pengembangan, proses *R&D*, proses pemantapan sistem operasional, tenaga kerja maupun promosi dan pemasaran. Dimana, menurut peneliti dan tim lainnya memiliki pemikiran yang serupa yaitu seluruh unit usaha ini memiliki peluang yang besar serta menjanjikan. Maka dari itu, peneliti mulai berpikir bagaimana agar dapat memaksimalkan sumber daya dan peluang yang mereka miliki, dan mendapatkan ide yang dibantu juga oleh Prof Sony serta teman-teman tim lainnya yaitu membuat penelitian ini yang membahas kerjasama aliansi strategi khususnya desa wisata milik desa Penadaran dengan guna untuk memaksimalkan pengembangan pariwisata mereka. Tujuan peneliti pada hasil akhir penelitian ini akan menghasilkan model konseptual kerjasama aliansi strategi yang dapat berguna bagi pengembangan desa wisata Penadaran dimana akan berdampak pula pada peningkatan pendapatan asli desa, kualitas kehidupan masyarakat desa, dan tingkat keterkenalan desa Penadaran kedepannya. Pada kunjungan kedua, kami memiliki agenda utama yaitu untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan untuk penelitian kami masing-masing seperti dengan melakukan observasi langsung, wawancara dengan Kepala Desa dan tokoh masyarakat desa Penadaran lalu melakukan *sharing-sharing* ide serta saran untuk desa Penadaran yang dilakukan secara bersama-sama dengan Prof. Sony, Mas Jumino, Kepala Desa, dan teman-teman dari tim riset LPDP. Kami melakukan kegiatan *sharing-sharing* ide, saling bertukar pikiran di salah satu

kedai makanan & minuman milik Mas Sholehatsu Ridlo yang merupakan kepala desa Penadaran. Di dalam kegiatan ini peneliti mendapatkan data-data serta informasi baru yang tentunya akan berguna untuk mendukung penulisan penelitian ini, seperti saya mendapatkan informasi lebih dalam lagi dengan siapa saja desa Penadaran melakukan kerjasama, lalu apa saja yang didapatkan dalam dilakukannya kerjasama itu. Tidak lupa tim peneliti juga menanyakan bagaimana keadaan desa wisata Penadaran sekarang ini terlebih lagi dikarenakan pandemi Covid-19 ini membuat hampir seluruh sektor pariwisata lumpuh. Dan memang benar, masalah utama yang dihadapi oleh kegiatan pariwisata serta bisnis terhambat oleh adanya virus ini. Misalnya, hampir keseluruhan dana pengembangan desa dialokasikan untuk dana bantuan Covid-19 serta PPKM (Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat) yang pastinya membuat jumlah pengunjung dan wisatawan luar sangat menurun bahkan hampir tidak ada ujar Mas Sholehatsu Ridlo. Beliau menceritakan betapa besarnya efek Covid-19 terhadap kegiatan desa seperti hal-hal yang sudah direncanakan tertunda dikarenakan selama 2 tahun ini (2020-2022) banyak kegiatan dilaksanakan serta visi dan misi yang gagal direalisasikan. Namun, kabar baiknya adalah kasus Covid-19 sekarang ini sudah cukup mereda dan membaik dengan adanya vaksin. Maka dari itu, hal ini juga dikatakan oleh Mas Sholehatsu Ridlo, bahwa inilah kesempatan untuk mereka berkembang dan melakukan hal-hal yang tertunda serta terganggu dikarenakan oleh Pandemi kemarin. Tim peneliti juga memberikan ide-ide serta saran dan solusi untuk melakukan *recovery* dari Pandemi ini. Berikut ini hasil dokumentasi dari kegiatan Kirab Budaya Apitan pada tanggal 9 Juni 2022, dapat diklik [link Youtube](#) ini.

Selain itu observasi juga dilakukan secara online melalui internet, website, dan sosial media yaitu *Instagram* & *Facebook*. Memang pemasaran dan promosi Desa Wisata Penadaran melalui online belumlah maksimal, tapi sudah ada website Desa penadaran walaupun menurut perkataan Mas Sholeh bahwa websitenya sedang down. Lalu Instagram dari Desa Wisata Penadaran tidak

terlalu aktif. Pada saat observasi berlangsung saya menemukan akun *Instagram* miliki TP PKK (Tim Penggerak Pemberdayaan dan Kesejahteraan Keluarga) Desa Penadaran yang cukup aktif memberi update mengenai kegiatan-kegiatan yang dilakukan Desa Penadaran. Hasil observasi ini tentunya sangat berguna untuk melengkapi pengumpulan data khususnya untuk variabel pentahelix pariwisata dengan analisis 5W+1H. Berikut ini screenshot akun Instagram Desa Wisata Penadaran & TP PKK Desa Penadaran:



Gambar 4.9 Akun *Instagram* TP PKK Desa Penadaran dan Desa Wisata Penadaran
Sumber: Instagram

Berikut ini foto kunjungan tim riset bersama Prof Sony yang kedua kalinya pada tanggal 11 Mei 2022:



Gambar 4.10 Kunjungan Langsung ke Desa Penadaran - 11 Mei 2022

Sumber: Dokumentasi

Lalu, berikut ini merupakan dokumentasi pada kunjungan ketiga peneliti beserta tim riset dan Prof Sony, Pak Wahyu, serta Pak Dang:



Gambar 4.11 Kunjungan Langsung ke Desa Penadaran - 9 Juni 2022

Sumber: Dokumentasi

4.3 Keadaan Kerjasama Aliansi Strategi Desa Wisata Penadaran Sekarang

4.3.1 Identifikasi Masalah

Perkembangan desa yang terhambat dikarenakan hampir seluruh dana pembangunan & pengembangan desa wisata Penadaran dialokasikan untuk dana penanganan Covid-19. Hal ini diucapkan oleh Mas Sholehatsu Ridlo dalam wawancara, beliau berkata sebagai berikut:

“cuman memang ada kendala yang kemaren pandemi covid, yang tadi nya dana desa digunakan untuk bangun jalan dialihkan untuk bantuan, jadi agak menghambat visi misi juga sebenarnya. Selama dua tahun, saya stuck gabisa ngapa-ngapain karna duitnya kan ke BLT (Bantuan Langsung Tunai - Dana Desa).”

Masalah utama yang dihadapi Desa Penadaran adalah seluruh dana untuk pengembangan desa hampir seluruhnya dialokasikan untuk dana penanganan Covid-19. Kendala pada saat Pandemi Covid, dana desa yang digunakan untuk pembangunan dan perbaikan jalan dialihkan untuk dana BLT (Bantuan Langsung Tunai - Dana Desa). Hal ini menyebabkan visi dan misi serta segala perencanaan desa tertunda tutur Kepala Desa Penadaran. Namun, secara perlahan keberadaan virus Covid sudah mereda dan adanya vaksin membuat secara perlahan dana-dana yang semula untuk pembangunan dapat digunakan kembali *“...separuh bantuan separuh fisik”* ujar Pak Sholehatsu Ridlo.

Lalu, infrastruktur yang dimiliki desa Penadaran belum memadai sehingga memerlukan dana perbaikan & pengembangan untuk infrastruktur sehingga hal ini juga mempengaruhi perkembangan unit-unit usaha BUMDes. Dalam wawancara dengan Kepala Desa Penadaran, Bapak Sholehatsu Ridlo beliau juga menjelaskan mengenai masalah ini yaitu sebagai berikut:

”Salah satunya ya itu, eee tempatnya, tempatnya memang masih perlu banyak yang dibangunlah. Termasuk infrastruktur, juga pembangunan di masing-masing situs.” *“Iya (masih kekurangan modal dan dana untuk mengembangkan unit usaha), BUMDesnya lah”*

Dana pengembangan unit usaha BUMDes dan bisnis-bisnis digunakan terlebih dahulu untuk memfokuskan perbaikan infrastruktur. Sehingga hal ini juga mempengaruhi tingkat kerjasama dengan pihak luar, salah satunya hubungan dengan investor. Dimana kebanyakan investor cenderung menginvestasikan dananya untuk sesuatu yang matang dan siap untuk dipasarkan ke pasar luas. Sesuai dengan pernyataan dari salah satu narasumber penelitian ini yaitu Bapak Sholehato Ridloyang setuju bahwa belum ada investor dikarenakan perlunya pengembangan yang lebih lagi, *“Sempet sih, kadang kan dia kan pilih-pilih (memilih yang sudah siap & matang) juga.”*. Namun desa wisata Penadaran ini masih memerlukan banyak improvement agar dapat memikat investor-investor diluar sana. Apalagi didukung dengan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh Desa Penadaran yang sebenarnya dapat menjadi daya tarik untuk investor, wisatawan, serta pihak-pihak lainnya untuk bekerjasama. Balik lagi ke masalah pendanaan, dikarenakan guna untuk mengembangkan bisnis-bisnis, dan unit usaha yang dimiliki sekarang ini memerlukan modal yang tergolong besar seperti di dalam masalah sumber daya manusia, operasional, promosi, perlengkapan dan peralatan, serta riset-riset yang berhubungan dengan bisnis. Dikutip dari perkataan Bapak Sholehato Ridlo yang menjelaskan *“He-eh... Kadang alat juga, di Bumdes juga kadang alat kayak untuk apa... bikin kemasannya, packing-packing nya, kardusnya”*, beliau menjelaskan masih membutuhkan modal untuk meningkatkan kualitas kemasan dan *packaging* dari produk-produk yang ada.

Kualitas sumber daya manusia juga merupakan salah satu masalah yang dirasakan dalam pengembangan desa wisata. Maka dari itu, sangat penting untuk bekerjasama dengan akademisi. Dimana pastinya akademisi akan memberikan segala hal yang berhubungan dengan ilmu dan pengetahuan seperti sharing-sharing ide, membantu membuat rencana strategi, memberikan saran secara ilmiah dan lainnya. Mengutip perkataan Mas Jumino dalam wawancara yang menjelaskan bahwa:

“Oh masih mba, masih, masih (masih kekurangan dalam hal sumber daya). Dalam berbagai bidang kita merasa kekurangan karena hampir semua tawaran, pada akhirnya kita belum bisa mengembangkan berbagai aspek potensi disini, kita juga belum kita merasa belum bisa mengembangkan berbagai potensi di desa dengan sumber daya yang ada kita merasa belum bisa memecahkan permasalahan yang ada di desa, gitu mba. Makane saya ngerasa sangat masih kekurangan SDM.”

Tutur Bapak Sholehatsu Ridlo menjelaskan keadaan sumber daya manusia desa Penadaran:

“Hmmm sumber daya manusia.... Eeee... banyak juga yang ini mereka ada juga yang kreatif. Emmm kita bikin apa namanya, ada yang bikin kaya handcrafted.”

Jika dikutip dari perkataan beliau, masyarakat desa sudah cukup kreatif dan sudah berhasil menghasilkan kerajinan tangan yang terbuat dari kayu jati. Memang benar, jika melihat potensi tiap unit usaha sudah ada upaya serta kreativitas dari masyarakatnya namun masih kekurangan dalam hal promosi baik secara *offline* dan juga digital, serta *branding*. Bapak Sholehatsu Ridlo juga menyebutkan hal ini dalam wawancaranya:

“Kemarin sempet di modal, sama operasional juga, sama promosi kemarin kurang maksimal juga. Termasuk packaging yang harus diperbaiki juga. Perlu sih yang batik itu perlu rebranding banget sih.”

Berdasarkan pernyataan itu, masalah lain dari desa wisata Penadaran adalah kekurangan modal dan masalah dalam hal operasional, promosi, dan branding. Hal ini tentunya berdampak juga pada kerjasama aliansi strategi desa wisata Penadaran kedepannya. Jika masalah-masalah ini belum diselesaikan, maka sulit juga untuk melakukan kerjasama dengan pihak lain jika unit usaha masih belum maksimal.

Permasalahan mengenai kerjasama antar desa yang dijelaskan oleh Bapak Sholehatsu Ridlo dalam wawancara berkata bahwa *“He-em, itu masalah wisata juga, pengennya kan saling melengkapi, tapi ternyata kita belum belum jalan, 3*

desa ini juga masih banyak kekurangan.” Dilanjut lagi oleh Pak Sholeh *“Tapikan ternyata ketika udah kita... hmm apa... Kita bukalah katakan belum ada yang ini juga karena kan masing-masing desa kan ternyata masih ada kekurangan.”* *“Ini kita, Desa Penadaran, yang sebelah itu, masih gandeng sih, desa sebelah desa Glapan, sama sebelah lagi namanya desa Ginggangtani”.* Kerjasama antar desa sudah pernah terpikirkan serta sudah direncanakan namun memang belum dapat berjalan karena tiap desa masih memiliki kekurangannya masing-masing. Disimpulkan dari perkataan Pak Sholeh, beliau menjelaskan bahwa memang sudah pernah direalisasikan kerjasama antar 3 desa yang berfokus dalam wisatanya yaitu Desa Penadaran, Desa Glapan, dan Desa Ginggang Tani. Namun memang belum dapat memberikan hasil yang diinginkan dikarenakan adanya masalah yaitu tiap desa masih memiliki kekurangannya masing-masing serta masih memerlukan pengembangan di sektor wisatanya agar dapat melakukan kerjasama antar desa yang berfokus di sektor pariwisata.

Pak Sholeh Ridlo menceritakan kondisi unit usaha AMDK sekarang ini yang sedang menghadapi permasalahan yaitu sumber air dari sungai Tuntang tidak dapat di konsumsi, hanya untuk keperluan mandi & cuci. Mengutip penjelasan beliau bahwa *“Komunitas, waktu itu karang taruna sih. Kita waktu itu bergerak dalam bidang air juga, tapi yang ngambilnya dari sungai Tuntang. Tapi setelah di lab itu juga gabisa di konsumsi, bolehnya buat mandi sama cuci. Karena ada kaya logam katanya, diatas ada kaya pintu kena dari situ katanya.”* jelas Pak Sholeh mengenai masalah AMDK yang berasal dari sungai Tuntang yang tidak bisa dimanfaatkan untuk konsumsi. Pak Sholeh Ridlo menambahkan perkataannya *“Mungkin untuk dikonsumsi belum recommended, mungkin dibutuhkan filter khusus lagi.”* Memang jika ingin dapat memanfaatkan air dari Sungai Tuntang memerlukan *research & development (R&D)* yang lebih mendalam seperti dibutuhkannya filter khusus dan uji coba lab lagi.

Bekerjasama dengan pihak swasta memang menuai pro dan kontra. Memang benar diperlukan kerjasama dengan pihak bisnis namun menurut perkataan Mas Sholehatsu Ridlo bahwa ada sisi negatif dari melakukan kerjasama dengan pihak swasta, misalnya pihak swasta memiliki kebijakan dan peraturan manajemen sendiri sehingga takutnya untuk kedepannya takut dikuasai oleh pihak swasta. Hal ini dijelaskan dalam penggalan wawancara berikut ini:

“Kemaren sempet di survey sama OYO, uda mau ini nih sebenarnya, uda mau kita ambil. Tapi ternyata yang dari ada dari segi pemerintah sendiri, malah kurang suka kalo OYO masuk ke desa... Karena swasta kan... Nanti takutnya dikuasai mereka. Nanti takutnya yang punya kebijakan lebih condong ke dia, jadi ikutin kebijakan dia. Tapi kalo desa kami sendiri punya ini sendiri, manajemen sendiri nanti uda nanti gada sharing2. Kan kalo kerjasama itu otomatis sharing profit. Yaaa, Jadi kemaren kita belum tindaklanjuti tuh, itu baru kemaren tuh. Uda sampe sini foto-fotoin”

Dijelaskan bahwa guesthouse dan homestay milik Desa penadaran kemarin ini sempat didatangi dan di survey oleh pihak OYO yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di jaringan hotel dengan tujuan mereka membantu para pemilik *unbranded hotel* untuk meningkatkan standar pelayanannya yang dapat meningkatkan okupansi dapat. Memang jika dilihat, hal ini merupakan kerjasama aliansi strategi yang berdampak baik bagi desa wisata Penadaran khususnya di *guest house* dan *homestay*. Namun penjelasan Pak Sholehatsu Ridlo dalam wawancara juga benar, bahwa ditakuti pihak OYO menguasai *guest house* dan *homestay* milik Penadaran dengan memiliki manajemen tersendiri lalu harus sharing profit.

Permasalahan yang disebutkan juga oleh Pak Sholehatsu Ridlo yaitu jumlah pengunjung dan wisatawan baik nasional maupun internasional belum banyak. *“Kalo dibilang banyak sih belom (pengunjung), tapi adalah,”* ujar Pak Sholehatsu Ridlo. Hal ini disebabkan oleh permasalahan lainnya seperti kurang siapnya dan pengembangan sektor wisata, perlunya pengembangan di setiap

unit usaha baik dalam hal promosi, *branding*, serta operasional. Sesuai dengan perkataan Pak Sholehatsu Ridlo “*Maksudnya sih kita kalo dalam pariwisatanya tadi ya kita emang belum matang juga, masih dalam proses juga.*”

Dapat dirangkum dari penjelasan diatas bahwa permasalahan-permasalahan yang dihadapi desa wisata Penadaran berdasarkan hasil olahan data peneliti yaitu masalah pendanaan, infrastruktur, SDM, pandemi, pengembangan potensi yang belum maksimal, kendala pada unit usaha dan sapa pesona desa Penadaran serta kurangnya manajemen wisata milik desa Penadaran.

4.3.2 Analisis Kebutuhan

Membutuhkan kerjasama dengan pihak-pihak lebih banyak serta luas lagi dikarenakan dilakukannya kerjasama aliansi strategi ini sangatlah berguna untuk pengembangan desa tersebut. Berdasarkan landasan teori mengenai manfaat aliansi dimana ada beberapa keuntungan dalam menjalankan aliansi strategi yaitu sumber daya jadi tercukupi, pengetahuan-pengetahuan yang dibagi kepada perusahaan aliansi, dan sebagai pendorong untuk mencapai goal atau tujuan sebuah bisnis (Thompson, 2020). Sama halnya dengan permasalahan yang dihadapi oleh desa wisata Penadaran yang membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga kerjasama aliansi strategi dapat dijalani dengan baik. Menurut perkataan Mas Jumino, beliau berpendapat bahwa masih kekurangan SDM jadi masih banyak potensi di desa yang belum dapat dikembangkan lalu perlunya kemampuan masyarakat dalam pemecahan masalah. Ketua BUMDes juga memaparkan bahwa desa wisata Penadaran membutuhkan SDM yang dapat memanfaatkan potensi-potensi yang dimiliki dalam artian sebagai juru kunci dari potensi tersebut. Desa wisata Penadaran juga membutuhkan kerjasama dengan media-media luar seperti *channel* TV nasional, *travel-blogger* dan lainnya agar dapat menyebarkan tingkat *awareness* desa wisata Penadaran ke masyarakat nasional bahkan internasional. Seperti perkataan mas Jumino dalam wawancara yaitu pentingnya media dan jurnalisme karena memiliki 3 fungsi

yaitu fungsi informasi, fungsi advokasi dan fungsi promosi. Maka dari itu perlu sekali kerjasama aliansi strategi desa Penadaran menggunakan teori Pentahelix Pariwisata. Dimana hal ini berarti kerjasama harus dilakukan dengan kelima pelaku yang terdapat di teori Pentahelix. Jika hal ini terpenuhi maka dapat terjamin kesuksesan kerjasama aliansi strategi yang dapat memberikan dampak positif.

Lalu berdasarkan hasil analisa permasalahan diatas dapat disimpulkan bahwa desa wisata Penadaran membutuhkan dana untuk mengembangkan keseluruhan desa Penadaran mulai dari infrastruktur sampai development bisnis dan unit-unit usaha serta desa wisata milik desa Penadaran yang akan berdampak terhadap Pendapatan Asli Desa (PADES). Tidak lupa ide-ide dari pihak-pihak luar yang bekerjasama sehingga dapat bertukar pikiran, sharing, memberikan saran dan opini. Hal ini dapat berfungsi sebagai cerminan bagi desa wisata Penadaran untuk mengoreksi diri agar dapat diperbaiki mana saja kekurangan yang ada. Untuk memaksimalkan segala potensi dari unit usaha dan desa wisata Penadaran maka membutuhkan kegiatan promosi dan pemasaran yang lebih lagi sehingga dapat menarik perhatian dari wisatawan, media, akademisi, komunitas, bisnis bahkan investor-investor. Hal ini dapat dirangkum menjadi teori *BAS (Branding, Advertising, Selling)* dengan melakukan hal ini dapat meningkatkan seluruh desa wisata Penadaran seperti dilakukannya *rebranding* unit usaha seperti perkataan Pak Sholeh yang menyinggung masalah perlunya *rebranding* beberapa unit usaha milik desa Penadaran salah satunya yaitu usaha kerajinan batik. Lalu dibutuhkan juga peningkatan sumber daya yang sudah ada meliputi *physical, human* dan *organizational capital* sehingga dapat meningkatkan pula tingkat kompetitif dari desa Penadaran sendiri.

Selain itu, Pak Jumino menyebutkan bahwa tingkat komunikasi juga sangat dibutuhkan dalam kegiatan kerjasama. Beliau mengatakan bahwa perlunya meningkatkan komunikasi yang intens dengan masyarakat sehingga dapat merealisasikan kegiatan yang sudah direncanakan dengan melakukan aksi

tidak hanya konseptual. Narasumber ketiga pada penelitian ini yaitu Bapak Mugiman berkata sebagai berikut:

“Misalnya, datang kesini itu ya harus yang pertama kali, welcomenya dulu. Masyarakat welcome gak terhadap turis yang datang kesini. Yang kedua, apa yang saya dapat disini. Kalau saya butuh minuman itu ada gak, butuh makan gak kelaparan, kemudian terus disini tuh ada kenangan yang diambil ketika nanti pulang. Kemudian apa namanya, ada oleh-oleh. Kalau saya pingin bawa oleh-oleh ada disini. sebenarnya disini ada semua, welcome drink misalnya minuman rempah disini banyak, kemudian makanan khas sini banyak.”

Tentunya hal ini berhubungan dengan keempat komponen pariwisata yaitu 4A yang terdiri dari *attraction, amenity, accessibility, dan ancillary* (Cooper dalam Adrianto & Sugiama, 2016). 4A ini tentunya dibutuhkan untuk berjalannya sebuah pariwisata sehingga akan berdampak pula pada kegiatan kerjasama aliansi strategi wisata pedesaan Penadaran. Kunci terpenting namun sering sekali diabaikan yaitu *planning & organizing*, dimana Desa Penadaran ini memerlukan konsep yang sudah matang dan bagus sehingga dapat memaksimalkan potensi yang dimiliki. Pak Mugiman menyatakan bahwa paket wisata desa Penadaran harus terkonsep dengan baik dan bagus serta pengorganisasi kegiatan untuk kedepannya juga sangat dibutuhkan.

4.3.3 Analisis SWOT

- **Strength (Kekuatan)**

Kekuatan yang dimiliki oleh desa wisata Penadaran yaitu sosial dan budaya penduduk desa Penadaran. Poin utama dari tiap objek daya tarik wisata mereka memang memfokuskan di kegiatan yang bersangkutan dengan kebudayaan dan sejarah penduduk. Hal ini seperti atraksi Omah Gong, Omah Budaya, Kirab Budaya Apitan yang dikenal juga sebagai Sedekah Bumi yang dilaksanakan setiap tahunnya. Lalu, kekuatan lainnya yaitu masyarakat desa Penadaran yang memiliki tingkat toleransi serta kerjasama antar warga desa sangat dijunjung

tinggi. Hal ini dibuktikan dengan tingkat toleransi antar umat agama yang saling menghormati satu sama lainnya seperti lokasi tempat ibadah yang saling berdekatan, merayakan hari-hari besar keagamaan secara bersama dan lainnya. Jadi, kekuatan-kekuatan ini lah yang dapat ditonjolkan dalam menjalin kerjasama aliansi strategi dengan pihak lainnya. Mengenai sumber daya yang dimiliki oleh Desa Wisata Penadaran baik SDA, SDM, dan Sumber Daya Organisasi akan dibahas lebih jelas di bagian Resources Based View dengan menggunakan analisis VRIN.

- ***Weakness (Kelemahan)***

Permasalahan yang dibahas di atas bersangkutan dengan kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh Desa Wisata Penadaran. Kelemahan utama yaitu kurangnya pendanaan baik pada infrastruktur yang sempat terhambat karena Covid-19, pendanaan modal dan kegiatan usaha, dan pendanaan pengembangan wisata pedesaan. Tidak hanya itu kelemahan yang dimiliki oleh Desa Penadaran yaitu Sumber Daya Manusia yang belum memiliki kesadaran dalam hal wisata pedesaan. Kualitas SDM juga mempengaruhi kelemahan yang dimiliki oleh Desa Wisata Penadaran. Selanjutnya, kelemahan dalam hal pengorganisasian dan pengonsepan desa wisata Penadaran seperti konsep untuk paket wisata, kegiatan wisata dan acara desa lainnya. Maka dari itu, kerjasama aliansi strategi diperlukan untuk mengurangi kelemahan-kelemahan diatas.

- ***Opportunity (Kesempatan)***

Sedangkan untuk tingkat kesempatan yang dimiliki oleh Desa Penadaran tergolong cukup tinggi dikarenakan memang Desa Wisata Penadaran sudah memiliki banyak pencapaian yaitu masuk ke dalam 300 besar Anugerah Desa Wisata Indonesia dari sekian ribu desa wisata lainnya. Tentunya hal ini menunjukkan bahwa Desa Penadaran memiliki potensi yang menjanjikan. Lalu, prestasi salah satu anggota pemerintah desa yaitu Bapak Jumino yang berhasil memenangkan Krenova 2020 dengan kegiatan “Inovasi Bubu Udang dari Sampah Botol Plastik”. Hasil dokumentasi dari kegiatan ini dapat dilihat di kanal *Youtube* milik Bapak Jumino dengan judul “KRENOVA 2021: INOVASI

PRODUK BUBU UDANG DARI SAMPAH BOTOL PLASTIK [Desa Penadaran,Gubug,Grobogan]” dengan [link Youtube](#) ini. Pada hasil wawancara juga beberapa narasumber juga menjelaskan bahwa Desa Wisata Penadaran sudah siap dalam menjalankan sektor wisata mereka, namun memang diperlukan perencanaan dan pengorganisasian untuk memaksimalkan kegiatan tersebut.

- **Threat (Ancaman)**

Ancaman yang dihadapi oleh Desa Wisata Penadaran yaitu kondisi yang tak menentu dikarenakan oleh pandemi Covid-19 yang tidak kunjung reda. Hal ini tentunya sangat berdampak bagi sektor pariwisata milik desa Penadaran. Maka dari itu, ancaman terbesar untuk proses pengembangan desa wisata Penadaran yaitu kondisi lingkungan dan manusia. Hal ini juga akan berdampak bagi investor-investor yang awalnya ingin berinvestasi namun dikarenakan keadaan yang tidak menentu, membuat para investor menjadi ragu dan membatalkan aksi berinvestasi, terlebih lagi berinvestasi pada sektor pariwisata. Maka dari itu, desa wisata Penadaran harus dapat melakukan inovasi-inovasi yang kreatif, *out of the box* serta menarik agar dapat terus menonjolkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki.

4.4 Analisis Hasil Penelitian

4.4.1 Analisa Pelaku Kerjasama Aliansi Strategi - Pentahelix Pariwisata & Analisis 5W+1H

Pentahelix pariwisata merupakan kunci utama dalam berjalannya suatu kerjasama aliansi strategi dalam kegiatan wisata yang terdiri dari pemerintah, akademisi, bisnis, media, dan komunitas. Hal ini didukung dengan adanya peraturan pemerintah yang membahas mengenai dalam sektor pariwisata dibutuhkan Pentahelix pariwisata. Setelah melakukan observasi baik secara langsung maupun secara online yaitu melalui media *Instagram* dan juga dengan dilakukannya wawancara dengan tiga narasumber dari Desa Penadaran, dengan itu diperoleh data-data mengenai kerjasama Desa Wisata Penadaran sekarang ini. Pada bagian ini akan menganalisa pelaku kerjasama aliansi strategi Desa Wisata Penadaran yang terdiri dari Pentahelix Pariwisata dengan analisis *5W+1H (Who, Why, When, What, Where & How)*. Hasil perolehan data analisa ini sudah disusun menjadi sebuah tabel yang berisikan 5W+1H, yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.26 Pentahelix Pariwisata Desa Penadaran - Analisis SW + IH (Pemerintah)

WHO	WHY	WHEN	WHAT	WHERE	HOW
Dengan pihak mana saja desa wisata Penadaran ini sudah bekerjasama aliansi strategi?	Mengapa melakukan kerjasama / kemitraan dengan pihak ...	Kapan melakukan kerjasama / kemitraan dengan pihak ...	Apa saja yang didapatkan dengan melakukan kerjasama / kemitraan dengan pihak ...	Dimana terjadinya/bertemukerjasama / kemitraan dengan pihak ... (misalnya ketemu pihak media melalui koneksi, ketemu pihak akademisi melalui kenalan atau lainnya)	Bagaimana kerjasama / kemitraan dengan pihak ... berlangsung/berjalan (Jelaskan melalui apa berkomunikasi, melakukan persetujuan/perjanjian, dan lainnya)
Pemerintah	Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)	Dari tahun 2017 namun baru berjalan sepenuhnya 2019	- Menghasilkan bisnis dan unit usaha - Membantu pengembangan desa wisata - Mendapatkan penghargaan dan prestasi sebagai "Desa Wisata Maju"	Pihak pemerintah menyarankan untuk menjalin kerjasama desa dengan pemerintah	- Adanya forum yang berfungsi untuk diskusi - Kegiatan terjadi secara insidental - Berbentuk struktural - Bersifat normatif
	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA)	-	- Membuat perencanaan pembangunan Desa Penadaran		
	Pemerintah Provinsi (Pemprov)	-	- Membantu dalam pembangunan Desa Penadaran - Memberikan bantuan secara fisik dan non fisik - Memberikan bantuan dana pembangunan infrastruktur		
	Pemerintah Kabupaten	-	- Memberikan saran, ide, serta solusi untuk tiap permasalahan agar dapat berkembang - Melaksanakan berbagai pelatihan, training & sosialisasi		
	Pemerintah Desa	-	- Membantu mengembangkan desa wisata - Sebagai perangkat desa - Sebagai roda penggerak desa - Melaksanakan berbagai pelatihan, training & sosialisasi		
	Supra Desa Kecamatan	-	- Melaksanakan berbagai pelatihan, training & sosialisasi		
	Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata (DISPORA)	-	- Memberikan dana untuk tiap kegiatan & acara yang berhubungan dengan olahraga, kebudayaan dan lainnya		
	Tim Penggerak Pemberdayaan dan Kesejahteraan Keluarga (TP PKK)	-	- Melaksanakan berbagai kegiatan yang mendukung berjalannya Desa		
	Karang Taruna	Aktif 2022	- Sebagai representasi pemuda - Penggerak dalam berbagai kegiatan (panitia) - Melaksanakan berbagai kegiatan/acara		

Sumber: Olahan Penulis

Tabel 4.27 Pentahelix Pariwisata Desa Penadaran - Analisis 5W + 1H (Akademisi)

WHO	WHY	WHEN	WHAT	WHERE	HOW	
Dengan pihak mana saja desa wisata Penadaran ini sudah bekerjasama aliansi strategi?	Mengapa melakukan kerjasama / kemitraan dengan pihak ...	Kapan melakukan kerjasama / kemitraan dengan pihak ...	Apa saja yang didapatkan dengan melakukan kerjasama / kemitraan dengan pihak	Dimana terjadinya/bertemugerjasama / kemitraan dengan pihak ... (misalnya ketemu pihak media melalui koneksi, ketemu pihak akademisi melalui kenalan atau lainnya)	Bagaimana kerjasama / kemitraan dengan pihak berlangsung/berjalan (Jelaskan melalui apa berkomunikasi, melakukan persetujuan/perjanjian, dan lainnya)	
Akademisi	Fungsi Akademisi - sebagai penambah ilmu, pengetahuan dan ide	Podomoro University	<ul style="list-style-type: none"> - Mendapatkan ide, pengetahuan, serta pembelajaran dari para pengajar maupun mahasiswa dari universitas - Membuat rencana strategi untuk desa wisata, unit-unit usaha lainnya - Menjadi bahan riset penelitian - Merancang & pelaksanaan program/kegiatan/pelatihan bagi masyarakat desa - Membantu perkembangan bisnis seperti AMDK 	Koneksi dari Prof Sony yang mengajar di Podomoro University	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki perjanjian MOU - Berkommikasi melalui online via WhatsApp, Zoom Meeting, dan lainnya maupun offline berupa kunjungan atau pertemuan langsung - Melakukan program/event/kegiatan secara berkala - Melakukan sharing-sharing ide, Focus Group Discussion (FGD) - Jangka waktu dalam perjanjian 5 tahun 	
		President University	2019 & sekarang sudah lost contact (tidak berhubungan lagi)	- Membantu pengembangan bisnis dan unit usaha	Koneksi dari Prof Sony yang pernah mengajar di President University	
		Universitas PGRI Semarang (UPGRIS)	2019 - sekarang masih berhubungan	<ul style="list-style-type: none"> - Melaksanakan KKN - Membantu dalam kegiatan desa 	Melalui pihak kampus yang menghubungi pihak desa	
		Universitas Dian Nuswantoro (UDINUS) fakultas kesehatan	2021 - sekarang masih berhubungan	<ul style="list-style-type: none"> - Merancang & pelaksanaan program/kegiatan/pelatihan bagi masyarakat desa - Kegiatan yang berhubungan dengan kesehatan 	Melalui pihak kampus yang menghubungi pihak desa	
		Universitas Katolik Soegijapranata (UNIKA)	2015 & sekarang sudah lost contact (tidak berhubungan lagi)	<ul style="list-style-type: none"> - Melaksanakan KKN Tematik - Membantu proses pembuatan Rumah Budaya - Membantu dalam pengembangan desa wisata, budaya, dan potensi 	Melalui pihak kampus yang menghubungi pihak desa	
Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW)	2019 - sekarang masih berhubungan	- Melakukan projek penelitian	Koneksi dari kenalan Prof Sony yaitu Pak Lasmono (Koneksi)			

Sumber: Olahan Penulis

Tabel 4.28 Pentahelix Pariwisata Desa Penadaran - Analisis SW + IH (Bisnis, Komunitas, Media)

WHO	WHY	WHEN	WHAT	WHERE	HOW	
<p>Dengan pihak mana saja desa wisata Penadaran ini sudah bekerjasama aliansi strategi?</p>	Mengapa melakukan kerjasama / kemitraan dengan pihak ...	Kapan melakukan kerjasama / kemitraan dengan pihak ...	Apa saja yang didapatkan dengan melakukan kerjasama / kemitraan dengan pihak	Dimana terjadinya/bertemukerjasama / kemitraan dengan pihak ... (misalnya bertemu pihak media melalui koneksi, ketemu pihak akademisi melalui kenalan atau lainnya)	Bagaimana kerjasama / kemitraan dengan pihak berlangsung/berjalan (Jelaskan melalui apa berkomunikasi, melakukan persetujuan/perjanjian, dan lainnya)	
	AMDK	2019/2020	- Melakukan pengembangan tiap unit usaha & bisnis - Melakukan R&D - Membantu meningkatkan PADES	Hasil BUMDes	- Belum adanya sistem terintegrasi antar unit usaha - Belum adanya perjanjian atau MOU yang mengatur kerjasama antar unit usaha - Bersifat individual (milikperorangan) - Belum ada kerjasama dengan investor atau pihak lainnya	
	Kerajinan Batik	-	-	Hasil BUMDes & milik Kepala Desa Penadaran		
	Rumah Makan Tugu Lumpang	Fungsi pendukung ekonomi, sosial & pendapatan masyarakat	-	-	Memanfaatkan sumber daya alam yang ada	
	Handcraft Kayu	-	-	-	Pemerintah provinsi Jawa Tengah	
Bank BKK (Perseroda)	-	-	-	Koneksi dari Kepala Desa Penadaran yaitu Bapak Solehaturidlo yang memiliki hobi di motor trail		
<p>Komunitas</p>	Komunitas motor trail hiking	-	-	Mayoritas mata pencaharian penduduk Desa Penadaran	- Masih bersifat tidak resmi - Belum adanya perjanjian atau MOU yang mengatur kerjasama - Masih bersifat tidak permanen / sementara	
	Komunitas kelompok tani	Fungsi penyaluran/wadah untuk hobi/kegiatan masyarakat	-	-	Koneksi dari orang-orang yang memiliki hobi dan keterampilan untuk kegiatan ini	
	Komunitas Jemparingan Panahan	-	-	-	Salah satu anggota yaitu Mas Jumino dengan hobi Jurnalisme	
	Komunitas Silat	-	-	-	Koneksi dari Bapak Solehaturidlo yang merupakan teman kampus beliau dulunya	- Masih bersifat tidak resmi - Belum adanya perjanjian atau MOU yang mengatur kerjasama - Belum adanya penanggulangan yang serius
	Komunitas jurnalistik	-	-	-		
<p>Media</p>	Wartawan Lokal	Fungsi promosi, advokasi, dan informasi	- Adanya wartawan lokal dari Metro TV & MNC - Video mengenai atraksi di Desa Penadaran di platform Youtube			
	Media digital	2018 - sekarang				

Sumber: *Olahan Penulis*

Berikut ini penjelasan setiap pelaku kerjasama aliansi strategi berdasarkan teori Pentahelix Pariwisata:

1. Pemerintah

Pelaku pertama dalam teori Pentahelix pariwisata yaitu pemerintah. Dapat dilihat di tabel diatas bahwa terdapat beberapa pihak pemerintah yang menjalin aliansi strategi dengan Desa Wisata Penadaran sekarang ini. Pihak-pihak itu terdiri dari Badan Usaha Milik Desa atau dikenal dengan BUMDes yang pertama kali muncul pada tahun 2017 yang merupakan kebijakan pemerintah yang mengharuskan adanya BUMDes sebagai program pemerintah dan persyaratan alokasi dana. Namun, pada tahun 2019 BUMDes baru mulai beroperasi sepenuhnya dan berhasil membantu peningkatan desa Penadaran. Dengan adanya BUMDes Penadaran ini, desa Penadaran meraih prestasi dengan menjadi salah satu dari 3 desa yang meraih predikat desa wisata maju pada tahun 2021. Hal ini tergolong spesial karena hanya ada 3 dari 10 desa yang meraih predikat tersebut di kabupaten Grobogan, terlebih desa Penadaran mendapatkan skor tertinggi dari ketia berpredikat desa wisata maju, yaitu dengan skor 85. Lalu dengan dilakukannya kerjasama dengan BUMDes menghasilkan bisnis dan unit-unit usaha baru seperti AMDK, kerajinan batik, odong-odong dan lain sebagainya. Selain itu, BUMDes juga membantu pengembangan desa wisata dan menjadi salah satu organisasi yang cukup banyak berpartisipasi dalam pengembangan kegiatan desa. BUMDes memiliki struktur pengurus yang diketuai oleh Bapak Mugiman. Pak Mugiman dipilih menjadi ketua BUMDes melalui hasil musyawarah desa dan dinobatkan menjadi ketua BUMDes oleh kepala desa Penadaran yaitu Bapak Sholehatu Ridlo.

Lalu ada juga Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) yang memberikan beberapa hal dalam kegiatan kerjasamanya yaitu membuat perencanaan pembangunan Desa Penadaran, membantu dalam pembangunan Desa Penadaran. Selanjutnya terdapat Pemerintah Provinsi (Pemprov) Jawa Tengah yang memiliki fungsi pendukung baik fisik dan non-fisik serta

memfasilitasi dalam bentuk izin usaha, dana, dan peraturan. Pada kegiatan aliansi strategi ini menghasilkan pemberian bantuan secara fisik dan non-fisik, memberikan bantuan dana pembangunan infrastruktur, dan memberikan saran, ide serta solusi untuk tiap permasalahan agar dapat berkembang. Kegiatan yang sudah dilakukan seperti Program Sanitasi Total Berbasis Masyarakat (STBM) dan juga adanya kunjungan langsung BAPPEDA Provinsi, Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DISPERMADES) Kabupaten Grobogan. Berikut ini foto kegiatan kunjungan langsung dari BAPPEDA:



Gambar 4.12 Kegiatan Kunjungan Langsung BAPPEDA

Sumber: Instagram Desa Wisata Penadaran

Tidak hanya pemerintah provinsi, terdapat pula pemerintah kabupaten Grobogan yang melakukan kerjasama dengan melaksanakan berbagai pelatihan, training & sosialisasi. Beberapa kegiatan yang sudah dilakukan di Desa Penadaran yaitu pelatihan dan sosialisasi pembuatan eco-enzym & tabungan BKK bagi anggota bank sampah di Kabupaten Grobogan yang meliputi desa Penadaran. Lalu setelah pemerintah kabupaten terdapat pemerintah desa Penadaran yang diketuai oleh Pak Sholehatu Ridlo yang merupakan salah satu narasumber pada penelitian ini. Pemerintah desa membantu mengembangkan desa wisata, sebagai perangkat desa dan roda penggerak desa, serta

melaksanakan berbagai pelatihan, training dan sosialisasi. Beberapa kegiatan yang sudah dilakukan di Desa Penadaran yaitu penimbangan sampah, pelelangan sampah “Bank Sampah Penadaran Sehat”, kegiatan survey mawas diri, pembentukan desa tangguh bencana, dan juga adanya pelaksanaan vaksin massal Covid-19 untuk mencegah penyebaran virus ini. Tidak hanya itu, ada juga rapat koordinasi FKD Desa, reorganisasi Karang Taruna, dan beberapa kegiatan dari koperasi KSP CU Sendangjati.

Lalu ada juga Supra Desa Kecamatan yang berdasarkan perkataan Mas Jumino dalam wawancara mengatakan “*desa supra desa ini kecamatan, ya*”. Kerjasama aliansi strategi ini menghasilkan pelaksanaan berbagai pelatihan, training dan sosialisasi yaitu seperti pertemuan PPKBD (Program Pengendalian Penduduk Keluarga Berencana Desa) dan kegiatan Zoom Smart RDS. Dan yang terakhir yaitu Tim Penggerak Pemberdayaan dan Kesejahteraan Keluarga (TP PKK) yang menghasilkan banyak kegiatan. TP PKK adalah organisasi kemasyarakatan yang memberdayakan wanita untuk turut berpartisipasi dalam pembangunan Indonesia. PKK Desa Penadaran selalu berusaha berpartisipasi dalam setiap kegiatan di Desa Penadaran dan berusaha untuk membangun Desa menjadi lebih baik lagi khususnya di bidang pemberdayaan masyarakat. Kegiatan yang dihasilkan dari organisasi TP PKK seperti *training online* 1000 kader Posyandu, peningkatan kapasitas UMKM bidang BOGA untuk kader PKK, lalu ada juga kelas untuk ibu balita dan ibu hamil. Kegiatan yang berhubungan dengan kesehatan masyarakat juga ada yaitu Puskesmas keliling, Posyandu untuk lansia, ibu hamil dan balita vaksinasi, ada juga posbindu dan rapat konsultasi (RAKON) TP PKK. Berikut ini hasil foto kegiatan-kegiatan yang berasal dari TP PKK:



Gambar 4.13 Kegiatan-kegiatan TP PKK

Sumber: Instagram TP PKK Desa Penadaran

Di Desa Penadaran terdapat pula sebuah organisasi yang terdiri dari anak-anak muda sebagai representasi kelompok pemuda-pemudi dari Desa Penadaran yang disebut Karang Taruna Desa Penadaran. Karang Taruna adalah organisasi sosial kemasyarakatan sebagai wadah dan sarana pengembangan setiap anggota masyarakat yang tumbuh dan berkembang atas dasar kesadaran dan tanggung jawab sosial dari, oleh dan untuk masyarakat terutama generasi muda di wilayah desa/kelurahan terutama bergerak dibidang usaha kesejahteraan sosial. Salah satu contoh kegiatan dari karang taruna ini adalah pada saat kegiatan budaya Apitan di desa wisata Penadaran yaitu dengan cara mengikutsertakan dan memberikan tanggung jawab kepada karang taruna desa sebagai representasi generasi muda yang ada di desa untuk menjadi panitia acara. Karang Taruna ini sendirinya sudah ada sejak lama di Desa Penadaran namun sayangnya memang organisasi yang tidak berjalan dan aktif. Maka dari itu, Kepala Desa Penadaran yaitu Pak Sholehatu Ridlo dan Pak Jumino memberikan amanat untuk mengaktifkan kembali Karang Taruna Desa Penadaran. Sesuai perkataan Pak Sawiji yaitu mantan ketua BUMDes Desa

Penadaran, beliau menceritakan bahwa organisasi ini baru aktif kembali belum lama ini, seiring dengan digelarnya acara Kirab Budaya Apitan pada tanggal 5-9 Juni 2022 kemarin. T tutur Pak Sawiji, *“Iya ini baru aktif lagi terus disuruh jadi panitia kegiatan ini, mba”*. Jadi kegiatan Kirab Budaya Apitan merupakan tugas perdana dari pemulihan organisasi karang taruna milik Desa Penadaran. Berikut ini foto beberapa anggota dari organisasi Karang Taruna saat kegiatan Kirab Budaya Apitan:



Gambar 4.14 Anggota Karang Taruna Pada Kirab Budaya Apitan
Sumber: Dokumentasi

2. Akademisi

Kerjasama aliansi strategi yang dilakukan oleh desa wisata Penadaran yang kedua adalah dengan pihak akademisi. Akademisi ini memiliki fungsi akademisi sebagai penambah ilmu, pengetahuan dan ide serta untuk memberikan saran. Terdapat beberapa universitas yang bekerjasama dengan DWP yang disebutkan oleh Mas Sholeh dan Mas Jum dalam wawancaranya yaitu Podomoro University, President University, Universitas PGRI Semarang (UPGRIS), Universitas Katolik Soegijapranata (UNIKA), dan Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW). Di dalam melaksanakan kegiatan kerjasama ini dijelaskan oleh Mas Jumino bahwa *“Ada MOU mbak, jangka waktunya sama 5 tahun mba.”*, jadi di tiap kerjasama aliansi strategi memiliki perjanjian

MOU dengan jangka waktu perjanjian 5 tahun. Komunikasi kerjasama dilakukan melalui online via WhatsApp, Zoom Meeting dan lainnya sedangkan untuk offline berupa kunjungan atau pertemuan langsung. Lalu untuk menjawab pertanyaan bagaimana kerjasama dengan pihak akademisi berlangsung yaitu melakukan program/event/kegiatan secara berkala dan melakukan sharing-sharing ide, dan *Focus Group Discussion (FGD)*.

Penelitian LPDP yang berkaitan dengan penelitian ini merupakan salah satu bentuk kerjasama Podomoro University dengan Desa Wisata Penadaran. Kerjasama dengan Podomoro University pertama kali pada tahun 2019 dikenalkan oleh Prof Sony yang merupakan dosen di Podomoro University. Beberapa hasil dari kerjasama aliansi strategi ini adalah mendapatkan ide, pengetahuan serta pembelajaran dari para pengajar maupun mahasiswa dari universitas. Lalu, membuat rencana strategi untuk desa wisata, unit-unit usaha lainnya, menjadi bahan riset penelitian, merancang & pelaksanaan program/kegiatan/pelatihan bagi masyarakat desa serta membantu perkembangan bisnis seperti AMDK. Selanjutnya jika berdasarkan pertanyaan *how* yaitu bagaimana kerjasama dengan pihak ini berlangsung dan jawaban kegiatan kerjasama ini memiliki perjanjian MOU yang mengatur kegiatan aliansi strategi. Lalu, berkomunikasi melalui online via *WhatsApp*, *Zoom Meeting*, dan lainnya maupun offline berupa kunjungan atau pertemuan langsung seperti yang kami lakukan kemarin. Dan juga melakukan program/event/kegiatan secara berkala serta melakukan sharing-sharing ide, *Focus Group Discussion (FGD)*. Dalam MOU atau perjanjian yang ada tertera bahwa jangka waktu dalam perjanjian 5 tahun. Hal ini disampaikan oleh Mas Jumino dalam wawancara bahwa “*Jangka waktunya sama 5 tahun mba, tapi perjanjiannya kan emang tidak mengikat juga.*” Peneliti bersama dengan tim riset LPDP lainnya mengunjungi Desa Penadaran pada tanggal 9 Juni 2022. Pada kesempatan ini, kami dapat menyaksikan penandatanganan MOU atau surat perjanjian kerjasama aliansi strategi antar Podomoro University (akademisi) dengan Desa Penadaran. MOU ini berisikan perjanjian serta

peraturan yang mengatur berjalannya kerjasama antar dua pihak, yang ditandatangani serta di cap oleh Kepala Desa Penadaran yaitu Bapak Sholehaturidlo dan Bapak Jumino selaku Bendahara serta Tokoh Masyarakat Desa Penadaran serta dari pihak Podomoro yang diwakili oleh Prof. Sony Heru Priyanto. Berikut ini dokumentasi dari proses penandatanganan ini berlangsung:



Gambar 4.15 Proses penandatanganan MOU dengan pihak Podomoro University

Sumber: Dokumentasi

Pihak akademisi kedua yang disebutkan oleh kedua narasumber yaitu President University yang pastinya dilakukannya kerjasama dengan pihak ini dikarenakan alasan akademis. Kerjasama ini berlangsung pada tahun 2019 namun sekarang sudah *lost contact* atau tidak berhubungan lagi. Hal ini dikarenakan koneksi terjalannya kerjasamanya ini adalah Prof Sony yang dulu pernah menjadi pengajar di President University. Namun, dikarenakan beliau sudah tidak mengajar di sana lagi, kerjasama dengan President University juga

tidak berjalan lagi. Pada saat kerjasamanya menghasilkan beberapa kegiatan yaitu membantu pengembangan bisnis dan unit usaha.

Universitas selanjutnya adalah Universitas PGRI Semarang yang mulai bekerjasama pada tahun 2019 dan sampai sekarang ini masih saling beraliansi strategi. Kerjasama ini berlangsung dikarenakan pihak kampus yang menghubungi pihak desa untuk menjalin kerjasama aliansi strategi dengan hasil yaitu pelaksanaan KKN (Kuliah Kerja Nyata) dan membantu dalam kegiatan desa. Kegiatannya meliputi membantu dalam peningkatan kekompakan antar kader kesehatan desa Penadaran, melakukan gotong royong bersama warga, adanya pelatihan pemasaran UMKM desa Penadaran melalui E-commerce. Lalu ada juga gerakan masyarakat hidup sehat (GERMAS) dan diadakan kegiatan Bank Sampah “Penadaran Sehat”. Kerjasama ini tentunya memiliki perjanjian MOU.

Selanjutnya pihak akademisi lainnya yaitu Universitas Dian Nuswantoro (UDINUS) khususnya fakultas kesehatan. Hubungan kerjasama dengan Desa Penadaran semenjak tahun 2021 dan sampai dengan sekarang masih berhubungan. Kegiatan yang dihasilkan yaitu merancang dan pelaksanaan program, kegiatan dan pelatihan bagi masyarakat desa setempat. Lalu adanya kegiatan yang berhubungan dengan kesehatan. Kerjasama ini terjadi karena pihak kampus yang menghubungi pihak desa untuk mengajak kegiatan aliansi strategi yang memiliki perjanjian MOU. Berikut ini beberapa kegiatan yang dilakukan oleh UDINUS yaitu Bina Desa seperti pengecekan gula darah dan tensi lalu adanya partisipasi dalam sebuah kompetisi ujar Mas Jumino dan berhasil masuk dalam proses *pitching*. Serta kegiatan program sosialisasi rumah desa sehat yang dilaksanakan pada minggu Budaya Apitan berlangsung.

Pihak akademisi keempat yaitu Universitas Katolik Soegijapranata (UNIKA) yang sudah terjalin sejak tahun 2015 namun sayangnya sekarang ini sudah tidak berhubungan lagi karena *lost contact*. Beberapa kegiatan yang dilakukan adalah melaksanakan KKN Tematik dimana banyak mahasiswa yang melakukan penelitian secara langsung yang menghasilkan beberapa hasil yaitu

seperti membantu dalam proses pembuatan Rumah Budaya. Lalu membantu dalam pengembangan desa wisata, budaya, dan potensi yang dimiliki oleh desa wisata Penadaran dengan melakukan *Focus Group Discussion (FGD)*. Kerjasama aliansi strategi awalnya melalui pihak kampus yang menghubungi pihak desa.

Yang terakhir yaitu Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) yang kerjasamanya sudah dari tahun 2019 sampai dengan sekarang masih berhubungan. Awal mula kerjasama ini melalui koneksi dari kenalan Prof Sony yaitu Pak Las. Hasil kerjasama ini seputar masalah riset proyek penelitian dengan adanya perjanjian MOU serta melakukan pertemuan secara langsung maupun tidak langsung.

3. Bisnis

Pihak ketiga dari pentahelix pariwisata yang berfungsi sebagai pendukung ekonomi, sosial dan pendorong pendapatan masyarakat desa yaitu Bisnis. Bisnis dan unit usaha yang ada sekarang ini di desa wisata Penadaran yaitu Air Minum Dalam Kemasan (AMDK), kerajinan batik, rumah makan Tugu Lumpang, *handcraft* kayu dan masih banyak lagi. Namun unit-unit usaha yang disebutkan diatas ini yang memiliki peluang serta potensi yang cukup menjanjikan serta yang sekarang ini dalam paling diperhatikan dan dalam proses pengembangan. Sebenarnya, dari pihak desa mengatakan bahwa jika ada investor akan lebih baik lagi untuk mendukung pengembangan bisnis namun apa boleh buat memang faktanya pengembangan yang ada belum maksimal dan masih perlu perhatian agar mumpuni untuk melakukan kerjasama dengan investor. Hal ini dikatakan oleh Mas Sholeh dalam wawancara bahwa "*Sempet sih, kadang kan dia kan pilih-pilih juga. He-eh, makanya kita bikin okelah, sedikit dulu aja gapapa yang penting jalan, jadi nanti kalo uda bener-bener jalan baru deh kita kaya cari-cari lagi.*" Untuk menjawab pertanyaan apa saja yang didapatkan dalam kerjasama dengan pihak bisnis yaitu melakukan pengembangan tiap unit usaha & bisnis, melakukan *R&D* serta membantu meningkatkan Pendapatan Desa (PADES). Namun jika untuk menjawab pertanyaan bagaimana kerjasama

ini berlangsung, memang belum adanya sistem terintegrasi antar unit usaha, belum adanya perjanjian atau MOU yang mengatur kerjasama antar unit usaha. Tiap unit usaha masih bersifat individual (milik perorangan) dan belum ada kerjasama dengan investor atau pihak lainnya.

Pada kunjungan ketiga tim riset LPDP ke Desa Penadaran yang bertepatan dengan acara Kirab Budaya Apitan pada tanggal 9 Juni 2022. Hampir di setiap titik-titik atraksi Desa Penadaran terdapat banner bertuliskan “Selamat Datang di Desa Wisata Penadaran - Grobogan” yang merupakan hasil sponsor dari Bank BKK Jateng (Perseroda). Setelah berbincang dengan salah satu kepala dusun Desa Penadaran yaitu dusun Tempel. Beliau menjelaskan mengenai bentuk kerjasama dengan Bank BKK yang termasuk perusahaan daerah yang dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Meskipun merupakan perusahaan daerah milik pemerintah provinsi Jawa Tengah, Bank BKK masih termasuk dalam sektor bisnis yang khususnya bergerak di bidang perbankan. Dimana beliau juga menjelaskan dari kerjasama ini mendapatkan sponsor banner untuk di setiap *spot-spot* wisata desa Penadaran seperti banner yang terletak di lapangan olahraga, *spot* Sendang Sumber, dan *spot* acara kegiatan Kirab Budaya Apitan. Berikut ini foto yang menunjukkan banner-banner dari sponsor Bank BKK:



Gambar 4.16 Banner dari Bank BKK yang terletak di beberapa spot

Sumber: Dokumentasi

4. Komunitas

Ujar mas Sholehatsu Ridlo bahwa *“Sebenarnya diluar yang membawa desa itu ada, kayak setaun sekali kita ada komunitas motor trail.. Desa sini ada, termasuk saya juga ikut. Kalo kita bikin acara banyak rame..”*. Memang benar berdasarkan pengalaman kami pada saat kunjungan langsung, kami diajak untuk mengunjungi beberapa atraksi disana seperti Gua Maria Sendangjati sampai Bukit Mbhayangkuti. Akses perjalanan menuju setiap situs hanya dapat dilalui oleh motor. Dan Mas Sholehatsu menggunakan motor trail milik dirinya yang mencuri perhatian kami. Memang benar, beliau memiliki hobi melakukan kegiatan trailing motor hiking. Maka dari itu adanya komunitas motor trail hiking merupakan koneksi dari Kepala Desa Penadaran yaitu Bapak Sholehatsu Ridlo yang memiliki hobi di motor trail. Kegiatan kerjasama dengan komunitas ini berfungsi sebagai penyaluran atau wadah untuk hobi serta kegemaran dan kegiatan masyarakat desa. Ujar Mas Jumino juga terdapat komunitas lainnya yang kebanyakan berdasarkan ketertarikan dan kegiatan masyarakat seperti

adanya komunitas kelompok tani, komunitas Jemparingan Panahan, dan komunitas silat. Lalu, adanya komunitas jurnalistik yang salah satu anggotanya adalah Mas Jumino. Dalam wawancara dengan Mas Jumino, beliau mengatakan *“Iya mba ada jurnalis, tapi yang maksud saya yang jurnalis itu biasa-biasa aja mba, wartawan biasa itu loh. Kita pingin sebetulnya ada rencana untuk yang lebih agak sedikit konstruktif misal desa jurnalistik, pelatihan jurnalistik, yang intinya jurnalistik, gitu gitu. Makanya ada desa jurnalistik yang pernah dicanangkan dan ini proposal belum jadi. Ada loh mba arah ke sana. Kata temen-temen S2 itu, jadi saya itu jadi kulo itu sering memperbaiki namanya latar belakang membuat latar belakang. Beneran tuh”*. Memang kerjasama dengan komunitas masih bersifat tidak resmi dan juga belum adanya perjanjian atau MOU yang mengatur kerjasama. Dikarenakan kegiatan dari komunitas beragam dan belum didata maka masih bersifat tidak permanen/semntara. Berikut ini contoh foto kegiatan Komunitas Jemparingan Panahan



Gambar 4.17 Kegiatan Jemparingan Panahan

Sumber: Instagram Desa Wisata Penadaran

5. Media

Pelaku kerjasama aliansi strategi yang terakhir berdasarkan teori pentahelix pariwisata adalah media. Media massa ini berfungsi sebagai wadah promosi, advokasi dan informasi. Hal ini dijelaskan oleh Mas Jumino, beliau menjelaskan *“Jadi yang pertama itu adalah eee promosi terkait dengan promosi, yang kedua adalah terkait dengan advokasi, tau advokasi ya?.. Fungsi jurnalistik ada fungsi advokasi, ada fungsi, sek eee, satu lagi ada fungsi informasi ya toh..”* Namun sekarang ini kerjasama dengan media belum begitu terjalin dengan banyak pihak serta kerjasamanya masih bersifat tidak resmi, belum adanya perjanjian atau MOU yang mengatur kerjasama dan juga belum adanya penanggapan yang serius untuk bekerjasama dengan media yang lebih besar dan terkenal. Untuk sementara ini, Desa Wisata Penadaran pernah kerjasama dengan wartawan lokal yang meliputi atraksi dan potensi desa Penadaran seperti untuk *MNC* dan *Metro TV* lokal, ujar mas Sholeh *“Tapi adalah, ada wartawan juga. Tapi ya lokal, belum yang nasional, MNC pernah, Metro tapi yang lokal. Kayak Grobogan gitu, Metro TV Grobogan”*. Pihak wartawan lokal ini merupakan koneksi dari Bapak Sholehatu Ridlo yang merupakan teman kampus beliau dulunya. Dikutip dari perkataan Bapak Sholehatu Ridlo *“Paling kalo yang lokal itu larinya ke Youtube.”* Memang faktanya, sekarang ini ada beberapa channel *Youtube* yang meliputi atraksi, keunikan serta potensi dari Desa Penadaran. Video-video ini sudah cukup banyak dan informatif namun memang sayangnya belum meraih jumlah penonton yang banyak. Video-video di media digital yaitu *Youtube* ini terpantau sudah ada mulai dari tahun 2018.

Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa dari kelima pelaku dalam Pentahelix Pariwisata memang saling melengkapi satu sama lainnya dan hal ini juga merupakan rekomendasi dari Menteri Pariwisata agar dapat memaksimalkan kegiatan kerjasama. Tiap pelaku memiliki peran masing-masing yang memiliki kegunaan dan manfaat yang diberikan dalam kegiatan kerjasama aliansi strategi. Memang sekarang ini desa wisata Penadaran

sudah melakukan kerjasama dengan beberapa pihak seperti pemerintah, bisnis, komunitas, dan akademisi serta media. Namun memang berdasarkan hasil olahan data, kegiatan kerjasama aliansi strategi terhadap tiap pihak masih dapat dimaksimalkan dan dikembangkan lebih lagi misalnya pada pelaku kerjasama media yang sangat perlu memperluas kegiatan kerjasama tersebut. Sama halnya pada kerjasama dengan pihak swasta yang belum terjalin dengan maksimal, padahal kerjasama ini memberikan keuntungan yang banyak. Berdasarkan analisis kebutuhan desa wisata Penadaran memang mendukung bahwa diperlukan teori pentahelix pariwisata dalam kegiatan kerjasama aliansi strategi yang dijalin oleh desa wisata Penadaran.

4.4.2 Analisa Elemen Kerjasama Aliansi Strategi

Elemen-elemen yang memiliki peran penting dalam melakukan manajemen pembangunan strategi aliansi yaitu terdapat 6 elemen yaitu atribut aliansi, resolusi konflik, perilaku komunikasi, kepercayaan, komitmen, dan lingkungan. Manajemen aliansi mencakup aturan dasar untuk mengembangkan kemitraan yang mengharuskan pihak tersebut menilai kinerja mitra lainnya. Keahlian dalam melakukan strategi aliansi harus dapat meliputi berfokus pada perencanaan perusahaan untuk kedepannya, dapat mengintegrasikan strategi aliansi dengan kegiatan perusahaan atau organisasi, dapat mengatur kegiatan strategi aliansi dengan baik, serta melakukan investasi sumber daya yang diperlukan untuk mendukung kegiatan aliansi. Dalam wisata pedesaan Penadaran sekarang ini belum menerapkan elemen aliansi strategi dalam tiap kerjasama yang dilakukan dengan seluruh pihak. Memang jika dipikir tidak butuh, karena sekarang ini sudah berjalan namun salah sekali. Elemen aliansi strategi sangat dibutuhkan untuk manajemen pembangunan strategi aliansi sehingga kerjasama aliansi strategi yang dilakukan dapat berjalan dengan lancar serta memberikan hasil yang maksimal untuk seluruh pihak yang menjalin kerjasama aliansi. Keenam elemen aliansi strategi memiliki perannya

masing-masing untuk menjaga kerjasama aliansi strategi. Maka dari itu perlu pendalaman untuk keenam elemen aliansi strategi yang dijelaskan dibawah ini:

1. Atribut Aliansi

Atribut aliansi merupakan elemen pertama dalam elemen aliansi strategi untuk manajemen kegiatan strategi aliansi. Atribut aliansi ini terdiri dari 3 indikator yaitu harapan aliansi, koordinasi, dan saling ketergantungan. Indikator ini merupakan gagasan dari Monezka dalam Bio (2017) yang berguna untuk mengukur variabel atribut aliansi. Dalam konteks hubungan kerjasama, suatu bentuk komitmen dari anggota aliansi dapat diwujudkan dengan seberapa jauh anggota tersebut memiliki kemauan dan kemampuan untuk menyumbangkan sumber daya guna mengatasi hambatan-hambatan. Selain itu, bentuk komitmen perusahaan mitra dapat berupa pemberian atau pelibatan waktu dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan aliansi dan selanjutnya menampilkan kecenderungan dan kemauan untuk memelihara hubungan. Baik secara eksplisit maupun implisit, janji untuk melanjutkan hubungan antar anggota aliansi akan menunjukkan komitmennya, dan akan berimplikasi agar mitra memberikan prioritas utama untuk mencapai tujuan aliansi.

Harapan aliansi memiliki pengertian bahwa hubungan antara pembeli dan penjual yang melakukan suatu kegiatan untuk kepentingan hubungan aliansi strategi. Dimana harapan aliansi ini harus ditentukan dari sebelum memulai kerjasama aliansi. Sama halnya dengan menentukan tujuan awal serta goal yang akan dicapai bersama-sama hasil dari kerjasama aliansi strategi. Mas Jumino setuju dengan pernyataan bahwa atribut aliansi khususnya menetapkan tujuan diawal penting, *“Penting lah mba (atribut aliansi strategi), iya lah ya, kan harus di koordinasi setiap kerjasamanya, harus menentukan tujuan awalnya seperti apa gitu ya”* ujar Mas Jumino dalam telepon. Hal ini dapat didukung dengan memiliki tujuan atau kepentingan yang sama dalam menjalankan kerjasama aliansi strategi sehingga apa yang diharapkan pun dapat sama. Lalu dengan menetapkan tujuan pada awal kerjasama sehingga kedepannya seluruh

kerjasama dapat berjalan dengan lancar dan tetap fokus pada tujuan yang ingin dicapai.

Lalu indikator kedua adalah koordinasi, dimana Mas Jumino juga menyatakan penting tingkat koordinasi dalam kegiatan kerjasama aliansi strategi. Koordinasi dalam kegiatan aliansi strategi merupakan kegiatan yang dilakukan bersama untuk meminimalisasi hal-hal yang menghambat aliansi. Untuk keadaan desa wisata Penadaran sekarang ini tingkat koordinasi dalam kerjasama antar pihak lainnya belum terlalu diperhatikan sehingga hal ini dapat mempengaruhi kesuksesan kerjasama aliansi strategi yang dilakukan. Untuk memaksimalkan tingkat koordinasi yang dimiliki dapat menyusun dan menerapkan koordinasi yang baik serta harus memiliki ketua aliansi dari tiap pihak, yang berguna untuk menjadi orang yang berkomunikasi atau berhubungan dengan pihak desa.

Indikator terakhir yaitu saling ketergantungan antar pihak yang beraliansi. Dimana hal ini mengartikan kebutuhan satu pihak terhadap pihak lain untuk mencapai tindakan atau hasil yang diinginkan. Memang benar jika tujuan dari bekerjasama dengan pihak lain adalah untuk saling bergantung antar satu sama lainnya. Hal ini dapat didapatkan dengan memiliki sumber daya yang dibutuhkan dari tiap pihak yang beraliansi strategi, dengan hal ini terpenuhi pastinya setiap pihak akan bergantung satu sama lain. Lalu untuk membuat kerjasama aliansi strategi berhasil, tiap pihak yang bekerjasama tidak saling membuat keputusan/tindakan/perbuatan tanpa sepengetahuan tiap pihak.

2. Resolusi Konflik

Menurut Monezka dalam Bio (2017), teknik resolusi konflik yang konstruktif adalah dengan bersama-sama menghilangkan konflik atau persuasi. Dengan diterapkannya teknik ini dapat membuahkan hasil yang positif karena usaha bersama diterapkan untuk mencari sinergi integratif ketika konflik mengenai pembeli dan supplier merupakan konflik yang kritis dalam hubungan mereka. Monezka dalam Bio (2017) menyatakan bahwa aliansi strategik yang sukses adalah aliansi yang menerapkan ketiga indikator ini yaitu kesuksesan

kerjasama aliansi strategi dapat tercapai dengan menerapkan teknik resolusi konflik yang konstruktif, diantaranya adalah memutuskan masalah bersama dan persuasi. Pemecahan masalah berarti tindakan yang dilakukan pihak dalam aliansi untuk menyelesaikan *problem-problem* yang muncul dalam aliansi. Hal ini dapat dicapai dengan memiliki kemampuan *problem solving* tiap pihak yang bekerjasama aliansi strategi. Lalu dapat melakukan musyawarah tiap pihak yang beraliansi strategi dalam perumusan masalah, dan untuk mencapai keputusan bersama yang diambil secara adil dan mufakat. Lalu harus mengkomunikasikan masalah secara bersama.

Lalu harus menghindari konflik yang ada dengan menghindari permasalahan. Serta menggunakan tidak menggunakan kata-kata kasar dan menghindari arbitrase dalam melakukan kerjasama. Arbitrase memiliki pengertian yaitu sebuah cara penyelesaian atas persoalan yang muncul dalam aliansi dengan menggunakan aturan yang berlaku dan pihak yang dapat mendamaikan. Mas Jumino mengatakan hal ini dalam wawancaranya, “*Iya perlu perlu (resolusi konflik), biar tidak ada masalah / konflik yang terjadi gitu ya*”

3. Perilaku Komunikasi

Di seluruh kegiatan kerjasama proses komunikasi dan penyebaran informasi merupakan hal yang fundamental dan penting (Mohr & Nevin dalam Bio, 2017). Terdapat 3 aspek perilaku komunikasi yang menjadi landasan dalam melakukan kerjasama aliansi strategi dimana indikator ini terdiri dari kualitas informasi, penyebaran informasi, dan partisipasi. Ketiga indikator ini dapat menjaga komunikasi yang terjalin antar pihak dapat efektif serta bermanfaat bagi tiap pihak yang beraliansi. “*Iya, intinya di di dua pihak, komunikasi sama eee sek, komunikasi aksi komunikasi aksi wes itu aja mba (perilaku komunikasi)*” ujar Mas Jumino menjelaskan elemen aliansi strategi yaitu perilaku komunikasi, bahwa diperlukan tingkat komunikasi lalu baru dapat dijadikan menjadi aksi.

Dalam proses komunikasi yaitu kuantitas dan kualitas diperlukan untuk kesuksesan dalam berjalannya kerjasama aliansi strategi. Kualitas merupakan aspek kunci dalam perpindahan informasi yang meliputi akurasi, ketepatan, kecukupan dan kredibilitas informasi. Kualitas informasi meliputi beberapa aspek yaitu akurasi, edukasi dan kredibilitas dari informasi yang dipertukarkan (Monczka dalam Bio, 2017). Jika kualitas komunikasi maksimal maka akan maksimal pula hal-hal yang disampaikan akan bersifat informatif, berguna serta efektif. Cara untuk meningkatkan kualitas komunikasi dalam kerjasama aliansi strategi desa wisata Penadaran adalah meeting, pertemuan atau diskusi dilakukan secara online dan offline. Jika online dapat melalui platform-platform digital yang ada seperti *WhatsApp*, *Zoom*, *Line*, dan lainnya. Sedangkan offline dapat melakukan pertemuan langsung. Dalam melakukan pertemuan atau diskusi atau meeting ini tentunya keadaan harus kondusif sehingga komunikasi berjalan dengan lancar tanpa ada gangguan dan menghindari miscommunication. Lalu, tiap pihak yang melakukan komunikasi harus saling responsif sehingga dapat membentuk hubungan komunikasi yang baik dan efektif sehingga akan berdampak pula pada tingkat kesuksesan kerjasama aliansi strategi yang dilakukan. Komunikasi yang efektif juga merupakan kunci yang penting untuk menjaga tingkat komunikasi antar pihak yang bekerjasama aliansi strategi agar dapat mencapai kesuksesan bersama.

Penyebaran informasi merupakan tingkat pentingnya suatu informasi disampaikan pada relasi dalam aliansi. Penyebaran informasi mengacu pada tingkat dimana informasi penting dikomunikasikan pada partner dalam saluran distribusinya (Mohr & Spekman dalam Bio, 2017). Penyebaran informasi yang maksimal dapat melakukan meeting mengenai kerjasama dengan tiap pihak dilakukan minimal 4-5x sebulan. Lalu memiliki media/sarana seperti grup chat untuk berbagi informasi dengan mudah cepat & tepat. Dalam penyebaran informasi tidak bertele-tele & informatif agar meningkatkan keefisienan dan keefektifan.

Partisipasi informasi mengacu pada tingkat dimana para relasi terikat bersama dalam perencanaan dan penetapan tujuan. Partisipasi merupakan tingkat keterlibatan relasi secara bersama-sama merencanakan dan menetapkan tujuan. Cara untuk merealisasikan tingkat partisipasi anggota kerjasama yaitu pentingnya tingkat keaktifan tiap pihak yang bekerjasama aliansi strategi. Tidak hanya itu, kesadaran dari setiap pihak yang berkaitan juga tidak kalah penting dengan aktif berkontribusi.

4. Kepercayaan

Kepercayaan dirasakan semakin penting dalam sebuah hubungan antar organisasi, khususnya dalam perubahan *networking* yang semakin berorientasi pada hubungan maya. Menurut teori Kanter, kepercayaan berkembang dari pengertian mutual yang berbasis pada pembagian nilai diantara partner. Kepercayaan didefinisikan Das dan Teng dalam Mustafa (2018) sebagai sebuah bentuk kesungguhan dalam berkomitmen pada hubungan kerjasama organisasionalnya. Kepercayaan akan muncul dari sebuah keyakinan bahwa hubungan kerjasama akan memberikan manfaat seperti yang diharapkan oleh kedua belah pihak (Wahyuni dalam Suherlan, 2016). Maka dari itu untuk mengukur kepercayaan organisasional dapat digunakan indikator kepercayaan dalam hal kompetensi, kejujuran, reliabilitas, pertanggungjawaban, dan pengalaman yang memadai.

Indikator pertama yang tak kalah penting dari keseluruhannya yaitu tingkat kompetensi yang dimiliki oleh pihak yang berelasi. Hal ini berarti kemampuan kerja yang dimiliki setiap relasi yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standarisasi yang diharapkan. Pastinya hal ini akan berguna dalam berjalannya dan kesuksesan kerjasama aliansi strategi yang tentunya memberikan dampak baik bagi desa. Lalu, di dalam hal kepercayaan salah satu hal perlu dilakukan yaitu memberikan yang dimiliki atau kemampuan masing-masing secara maksimal. Cara lainnya yaitu bekerja dengan maksimal seperti sedang dalam kompetisi dengan pihak lainnya namun tetap saling menghormati dan bersifat profesional.

Indikator selanjutnya mengenai kepercayaan dalam aliansi strategi yaitu kejujuran. Hampir di dalam segala aspek kehidupan tentunya perlu tingkat kejujuran. Namun memang hal ini masih banyak dilanggar oleh orang banyak demi keuntungan pribadi. Apalagi di dalam kegiatan bisnis yang melibatkan kompetisi dengan pebisnis lainnya. Maka dari itu kepercayaan dan kejujuran merupakan kunci penting dalam terjalannya kerjasama aliansi strategi yang berdampak pada kesuksesan serta pengembangan desa wisata Penadaran. Dimana banyak pihak yang bekerjasama, maka dari itu harus menjaga kejujuran antar pihak yang merupakan tingkat transparansi pada relasi dalam aliansi. Dengan itu setiap pihak yang beraliansi strategi harus menjaga transparansi antar tiap pihak yang bekerjasama dalam segala aspek yang mendukung kerjasamanya itu sendiri. Mas Jumino juga pernah menjelaskan mengenai hal transparansi dan kejujuran dalam pemerintah desa Penadaran yang dikutip seperti ini: *“Yang kedua, kenapa seperti itu? Saya mengatur sama Prof Sony, ketika di desa ini ternyata kita meningkatkan transparansi kita eee tingkat partisipasinya semakin tinggi... Hmm semakin tinggi tingkat transparansi semakin tinggi pula tingkat partisipasinya.”* Memang perkataan Mas Jumino memiliki makna yang penting. Untuk meningkatkan kontribusi, partisipasi, dan dukungan masyarakat ataupun pihak yang beraliansi perlunya tingkat transparansi yang tinggi sehingga jika ingin melakukan sesuatu juga dapat diketahui oleh semua pihak dengan jelas. Diperlukan juga ketepatan, jujur, serta transparan dalam memberikan informasi, data, kemampuan, dan hal lainnya yang berhubungan dengan aliansi strategi.

Indikator ketiga dalam aliansi yaitu reliabilitas yang berarti tingkat konsistensi dari serangkaian kegiatan dari tiap pihak yang beraliansi strategi. Maka dari itu cara untuk menjaga tingkat reliabilitas dalam kegiatan aliansi strategi adalah selalu memberikan yang terbaik dalam setiap kegiatan atau pekerjaan yang berhubungan dengan aliansi strategi. Reliabilitas juga berhubungan dengan tingkat konsistensi dari setiap relasi yang bekerjasama.

Dalam elemen aliansi strategi kepercayaan, indikator lainnya yaitu tanggung jawab yang berarti bertanggung jawab dalam menjalankan seluruh hal dan siap menanggung segala resiko dan perbuatan yang dilakukan. Bertanggung jawab dalam kegiatan kerjasama aliansi strategi juga dapat mendukung kesuksesan kerjasama yang terjalin. Maka dari itu dalam kerjasama desa wisata Penadaran memerlukan pihak-pihak yang memiliki sifat tanggung jawab yang tinggi. Hal yang perlu dilakukan dalam menjalin kerjasama yaitu bekerjasama dengan sifat penuh tanggung jawab serta tidak pernah menganggap segala hal sepele.

Indikator terakhir dalam elemen kepercayaan yaitu berpengalaman, dimana hal ini berarti tingkat pentingnya pengalaman dari tiap pihak yang beraliansi strategi. Hal ini dapat didukung dengan tiap pihak yang beraliansi memiliki pengalaman yang memadai sehingga menjamin keberhasilan kerjasama. Menurut perkataan Mas Jumino Penting untuk memiliki pengalaman dalam menentukan partner kerjasama, beliau berkata: *“Yo penting, penting sekali. Eee gaa hanya sharing sih mba, kita bandingkan “ooh nga ini nga ini. Untuk perbandingan untuk referensi mba, (kepercayaan - pengalaman).”*

5. Komitmen

Komitmen adalah bentuk perilaku hubungan kerjasama, dimana kecenderungan partner kepadanya berada pada posisi yang kuat dan bahkan melebihi hubungan kerjasama dengan pihak lain (Jap dalam Wang, 2016). Kesetiaan dalam kerjasama ini menjadi sangat penting di era kompetisi yang sangat ketat seperti sekarang ini. Pengertian yang dalam mengenai kesetiaan yang saling menguntungkan dan keinginan untuk menolong satu sama lain merupakan karakteristik hubungan pasangan pembeli-penjual. Oleh karena itu komitmen dapat memunculkan kerjasama yang melebihi batasan formal yang telah disepakati sebelumnya. Menurut Meyer, Allen dan Smith dalam Rumangkit (2020), komitmen dapat diklasifikasikan dalam bentuk komitmen afektif, komitmen kontinu, dan komitmen normatif. Komitmen bentuk perilaku

hubungan kerjasama, dimana kecenderungan *partner* kepadanya berada pada posisi yang kuat dan bahkan melebihi hubungan kerjasama dengan pihak lain.

Indikator pertama yaitu afektif yang merupakan segala sesuatu yang berkaitan dengan sikap, watak, perilaku, minat, emosi, dan nilai yang ada di dalam diri setiap individu. Untuk mengembangkan sifat afektif ini dapat berdampak untuk menimbulkan pengaruh yang signifikan atas kualitas sebuah hubungan kerjasama aliansi strategi. Lalu, indikator selanjutnya adalah kontinu, dimana hal ini berarti proses kerjasama yang berlangsung secara terus menerus tanpa berhenti. Hal ini mengartikan kerjasama aliansi strategi yang baik tidak bersifat sementara atau temporary. Maka dari itu setiap kerjasama antar pihak harus memiliki MOU atau perjanjian kerja yang mengatur jangka waktu bekerjasama misalnya seperti jangka waktu minimal 12-24 bulan dan lain-lainnya.

Terakhir terdapat indikator normatif yang berarti dalam kegiatan aliansi strategi harus berpegang teguh pada norma dan peraturan yang ada. Hal ini juga dapat didapatkan dengan adanya perjanjian kerjasama atau MOU yang mengatur kerjasama yang terjalin antar seluruh pihak sehingga hal ini dapat menghindari masalah, konflik, atau kejadian-kejadian yang tidak diinginkan. Lalu, normatif ini juga dapat mengikuti peraturan hukum yang membahas serta berkaitan dengan kerjasama. Mas Jumino juga mengatakan hal seperti ini yang berkaitan dengan masalah normatif: *“Iya itu normatif lah mba, saya katakan normatif seperti apa, karena kan ketika itu gak di pake udalah uda kabur universitas, semua juga kabur, jenenge juga gabakal tuh kesini. Orang yo kita juga ada apa sih gitu, itu normatif la ya. Kita saling menjaga seperti itu yang jelas ketika masalah kerjasama dengan berbagai pihak itu harusnya ada 1 orang yang memang paham dengan itu gitu. Intinya ada 1 orang yang spesifik tau terkait dengan hal itu.”*

6. Lingkungan

Elemen aliansi strategi terakhir yaitu faktor lingkungan kerjasama aliansi strategi dimana terdapat dua perspektif dalam memandang lingkungan eksternal

dari kaca mata organisasi, yaitu lingkungan eksternal sebagai sumber informasi yang berkaitan dengan sifat lingkungan yang tidak pasti (*environmental uncertainty*) sehingga menuntut manajer untuk lebih dapat mengenali peluang, ancaman dan permasalahan yang muncul. Perspektif lainnya adalah lingkungan sebagai wahana yang menyediakan sumber daya (*resources*). Lingkungan (*environment*) memiliki karakteristik (Jap dalam Wang, 2016) dan menjadi acuan dalam penelitian ini adalah dinamisme, heterogenitas, dan hostilitas. Penjelasan mengenai indikator pertama yaitu tingkat dinamisme atau peluang pertumbuhan, perubahan teknologi produksi serta jasa, lalu tingkat inovasi dalam produk, jasa serta proses industri dan juga bagian *Research & Development (R&D)* di industri. Sifat dinamisme ini dibutuhkan dalam kerjasama aliansi strategi karena dapat mendukung berjalannya kerjasama dengan cara setiap pihak yang beraliansi harus memiliki keinginan untuk terus berkembang, dan melakukan ekspansi terus menerus. Selain itu tingkat keragaman dalam kegiatan kerjasama aliansi strategi atau yang disebut heterogenitas diperlukan dalam berjalannya bisnis. Hal ini dapat direalisasikan dengan saling menghormati dan menghargai seluruh perbedaan yang dimiliki setiap anggota yang beraliansi strategi.

Lalu, indikator hostilitas merupakan kunci kegiatan kompetitor yang meliputi harga, kualitas, servis dan lainnya, serta seluruh kegiatan yang tidak dapat diprediksi dari kegiatan kompetitor baik kegiatan legal, politik atau kendala ekonomi. Dalam kegiatan kerjasama dengan pihak lainnya juga tetap perlu memperhatikan sekitar, seperti keadaan lingkungan, keadaan pasar, dan juga keadaan kompetitor. *“Penting lah mba (atribut aliansi strategi), iya lah ya, kan harus di koordinasi setiap kerjasamanya, harus menentukan tujuan awalnya seperti apa gitu ya”*

Hubungan elemen aliansi strategi dengan kerjasama aliansi strategi secara keseluruhan merupakan hubungan yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan aliansi strategi. Hal ini didukung dengan beberapa data-data baik hasil observasi langsung dan tidak langsung serta hasil wawancara dengan beberapa

narasumber dari pihak desa Penadaran. Dalam menjalankan kerjasama aliansi strategi dibutuhkan tiap elemen-elemen yang mendukung aliansi strategi. Tiap elemen ini memiliki fungsi dan tugas masing-masing untuk mengatur kerjasama aliansi strategi yang berjalan dapat berhasil. Dengan menerapkan elemen ini pada kegiatan kerjasama aliansi strategi tentunya akan menjamin tercapainya tujuan dan keberhasilan kerjasama. Jadi, atribut aliansi, resolusi konflik, perilaku komunikasi, kepercayaan, komitmen, dan lingkungan harus diperhatikan, dijaga, serta diterapkan dalam kegiatan kerjasama aliansi strategi desa wisata Penadaran agar dapat meraih hasil yang positif serta maksimal.



4.4.3 Analisa Resources Based View - VRIN

Berikut ini tabel yang berisikan analisa mengenai *Resources Based View* yang dimiliki oleh desa wisata Penadaran sekarang ini dengan menggunakan analisis *VRIN* untuk menentukan tingkat kompetitif yang dimiliki dari tiap sumber daya yang dimiliki:

Tabel 4.29 *VRIN Analysis - RBV* Desa Penadaran

<i>Resources</i>		<i>Value Is it valuable ?</i>	<i>Rare Is it rare?</i>	<i>Inimitabili ty Is it hard to imitate?</i>	<i>Non-Sustainab ility Is it irreplaceable?</i>	<i>Competitive Implications</i>
<i>Physical Capital</i>	Wisata Budaya	✓	✓	✓	✓	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>
	Wisata Alam	✓	✓	✓	✓	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>
	Pertanian	✓	✓	-	-	<i>Competitive Parity</i>
	Peternakan	✓	✓	-	-	<i>Competitive Parity</i>
	Lahan	✓	✓	-	-	<i>Competitive Parity</i>
	Lokasi	✓	✓	✓	-	<i>Temporary Competitive Advantage</i>
<i>Human Capital</i>	Keterampilan SDM	✓	✓	-	-	<i>Competitive Parity</i>
	Pendidikan SDM	✓	✓	-	-	<i>Competitive Parity</i>
	Kreativitas SDM	✓	✓	✓	✓	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>
	Kepribadian	✓	✓	✓	-	<i>Temporary Competitive Advantage</i>
	Pengalaman	✓	✓	-	-	<i>Competitive Parity</i>
	Karakter moral	✓	✓	✓	-	<i>Temporary Competitive Advantage</i>
<i>Organizat ion Capital</i>	Struktur pemerintah desa	✓	✓	✓	-	<i>Temporary Competitive Advantage</i>
	Kerjasama antar warga	✓	✓	✓	✓	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>
	Solidaritas	✓	✓	✓	✓	<i>Sustainable</i>

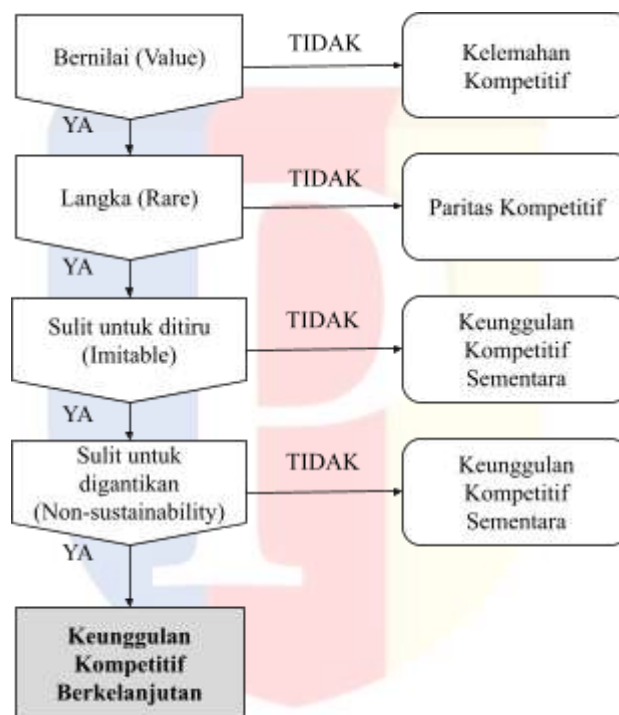
	warga					<i>Competitive Advantage</i>
	Proses perencanaan pengembangan wisata pedesaan Penadaran	✓	✓	-	-	<i>Competitive Parity</i>

Sumber: Olahan Penulis

Berdasarkan hasil wawancara serta observasi mengenai sumber daya milik desa wisata Penadaran yang terdiri dari 3 sumber daya utama yaitu sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasi. Menurut hasil analisa peneliti selama melakukan observasi langsung dan hasil wawancara kedua narasumber menghasilkan bahwa sumber daya fisik (*physical capital*) yang dimiliki oleh desa wisata Penadaran yaitu terdiri dari wisata budaya, wisata alam, peternakan, pertanian, lahan, dan lokasi. Data ini diperkuat oleh perkataan Mas Jumino dalam wawancara yaitu “*He-em, alam, wisata, wisata itu budaya sama alamnya mba. Fisik itu lahan pertanian, peternakan, uda itu mba*”. Lalu sumber daya kedua yaitu sumber daya manusia (*human capital*), dimana SDM milik desa wisata Penadaran terdiri dari keterampilan SDM, pendidikan SDM, kreativitas SDM, kepribadian, pengalaman, dan karakter moral. Dan yang terakhir adalah sumber daya organisasi (*organization capital*) yang mencakup struktur pemerintah desa, kerjasama antar warga desa, solidaritas warga desa, serta proses perencanaan pengembangan wisata pedesaan Penadaran.

Seluruh sumber daya yang dimiliki oleh desa wisata Penadaran ini merupakan kekuatan & potensi yang dimiliki berdasarkan *Resource Based View* yang dianalisis menggunakan indikator *VRIN* yang terdiri dari *Value*, *Rare*, *Imitable*, dan *Non-sustainability*. Dengan menggunakan analisis *RBV* yang memiliki indikator *VRIN* akan mengetahui seluruh sumber daya yang dimiliki desa wisata Penadaran apakah berguna (V), langka (R), sulit ditiru (I), dan sulit digantikan (N). Indikator ini berfungsi untuk menentukan tingkat keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh desa wisata Penadaran. Jika sumber daya tidak berguna (*value*) maka hal ini menandakan kelemahan kompetitif. Jika sumber

daya berguna namun tidak langka (*rare*) maka hal ini menandakan paritas kompetitif. Jika sumber daya berguna, langka, dan sulit di tiru (*imitable*) maka hal ini menandakan keunggulan kompetitif sementara. Sedangkan jika sumber daya berguna, langka, sulit ditiru serta sulit untuk digantikan (*non-sustainability*) maka hal ini menandakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Berikut ini kerangka VRIN yang diadopsi dari Rothaermel (2013) ‘Manajemen Strategis’, untuk mempermudah pembaca mengerti konsep analisis RBV:



Gambar 4.18 Kerangka VRIN diadopsi dari Rothaermel (2013) ‘Manajemen Strategis’

Sumber: Olahan Penulis

Maka dari itu jika sumber daya yang dimiliki oleh desa wisata Penadaran harus dapat mencapai keempat indikator VRIN sehingga keunggulan kompetitif yang dimiliki akan bersifat berkelanjutan yang pastinya sangat berguna dalam pengembangan dan peningkatan desa wisata. Berdasarkan Tabel 4.29 yang berisikan sumber daya milik desa wisata Penadaran dimana beberapa sumber

daya berhasil mencapai keempat indikator yaitu terdiri dari wisata budaya dan alam yang merupakan sumber daya fisik. Hal ini disebabkan memang potensi wisata budaya serta alam yang dimiliki oleh desa wisata Penadaran bersifat berharga, langka, sulit ditiru serta sulit untuk digantikan. Memang seperti perkataan Mas Jumino yang beberapa kali menyampaikan salah satu kekuatan yang dimiliki desa Penadaran yaitu wisata budaya dan alamnya yang memang memiliki keunikannya sendiri, dan tidak dapat ditemukan sama persis di tempat lainnya seperti Rumah Budaya, Oemah Gong, Bukit Mbhayangkaki yang hanya terdapat di atraksi milik desa wisata Penadaran. Lalu jika dalam sumber daya SDM nya yang mencapai keempat indikator VRIN adalah kreativitas SDM. Hal ini berdasarkan perkataan mas Jumino serta mas Sholehato Ridlo yang menyampaikan bahwa masyarakat desa Penadaran sudah cukup kreatif dan sudah berhasil memberikan beberapa hasil seperti kerajinan kayu yang menarik seperti berbentuk keris, hiasan, alat makan dan lainnya serta kerajinan batik yang menjadi salah satu kekuatan bisnis yang dimiliki desa Penadaran. Ujar mas Sholehato Ridlo mengenai kekreatifan warga desa *“Hmmm sumber daya manusia.... Eeee... banyak juga yang ini mereka ada juga yang kreatif. Emmm kita bikin apa namanya, ada yang bikin kaya handcrafted. Handcrafted kayu jati... Dari kayu-kayu fosil, sendok, piring, mangkok..”*.

Lalu untuk sumber daya organisasi yang berhasil mencapai keempat indikator VRIN yaitu kerjasama antar warga dan solidaritas warga. Hal ini dapat disimpulkan seperti ini dikarenakan pada saat kunjungan langsung, peneliti cukup terkejut dengan solidaritas dan kerjasama antar warga di desa itu. Hal ini dibuktikan oleh penduduk Desa Penadaran menunjukkan rasa toleransi agama, di mana mereka hidup dengan makmur dan memiliki kepercayaan masing-masing. Sesama umat beragama di desa ini saling menghargai satu sama lainnya dengan lokasi tempat ibadah yang berdekatan sebagai salah satu penandanya, dimana letak Masjid Jami' Al Muallimin berdampingan dengan letak Gereja Santo Paulus. Lalu hal ini juga dibuktikan oleh rasa solidaritas yang dirasakan peneliti

dan tim riset, warga disana berbondong-bondong berkumpul untuk membantu kepala desa yang meminta bantuan untuk membawa kami berkeliling daerah desa walaupun permintaan tersebut mendadak namun warga bersifat cepat dan tanggap. Hal ini dapat menjadi kekuatan untuk bekerjasama dengan pihak lainnya seperti bisnis, akademisi, media, komunitas, pemerintah serta menggapai investor-investor. Serta menjadi competitive advantage yang dimiliki oleh desa wisata Penadaran dalam berkompetisi dengan kompetitor lainnya di sektor wisata. Jika, seluruh sumber daya milik desa wisata Penadaran memenuhi indikator VRIN maka tingkat keunggulan kompetitif berkelanjutan dimana cukup sulit untuk mendapatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam jangka panjang. Banyak pihak yang berusaha, melakukan promosi, melakukan pengembangan namun belum bisa mencapai sustainable competitive advantage. Jika dapat mencapai *sustainable competitive advantage* pastinya pihak-pihak luar langsung melirik dan langsung mengajak kerjasama aliansi strategi dengan desa wisata Penadaran serta pastinya investor dan wisatawan langsung berbondong-bondong menyerbu desa wisata Penadaran. Maka dari itu analisis Resource Based View dengan indikator VRIN dibutuhkan dalam kerjasama aliansi strategi agar dapat menjadi refleksi desa Penadaran agar dapat mencapai kerjasama yang maksimal. Tentunya akan berhubungan dengan kesuksesan aliansi strategi serta berdampak pada pengembangan wisata pedesaan Penadaran.

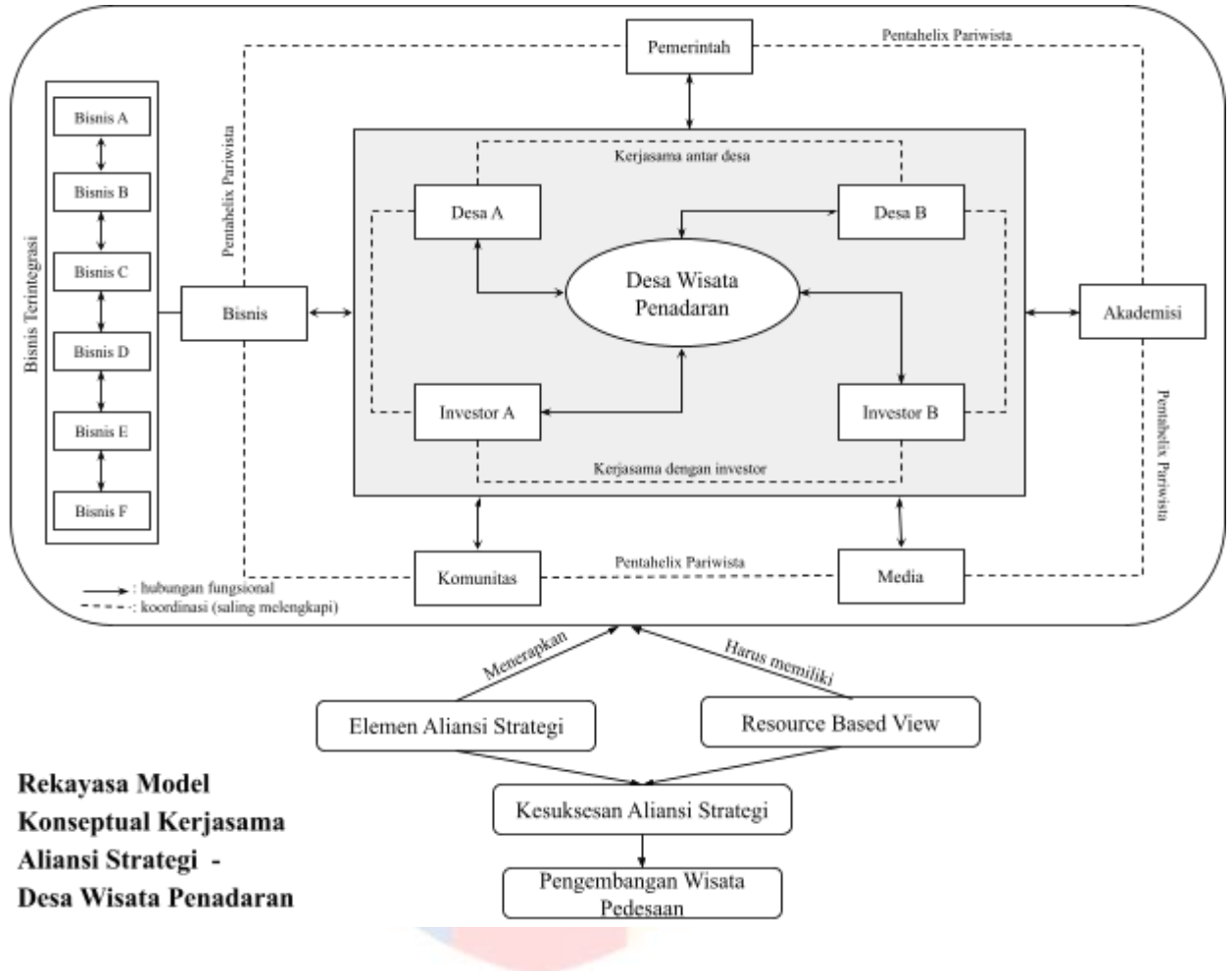
Dikutip dari perkataan Pak Jumino dalam wawancara “*Ya kalo sumber daya budaya sama alam itu ya unik mba, karena walau bagaimanapun 300 besar se Indonesia itu kan mengalahkan 77.000 desa, berarti kan unik, 300 besar loh mba.*” Perkataan beliau memang betul apa adanya, fakta bahwa Desa Penadaran berhasil masuk ke dalam Anugerah Desa Wisata Indonesia (ADWI) 300 besar se-Indonesia mengalahkan 77.000 desa lainnya yang tersebar di seluruh Indonesia. Hal ini menunjukkan sumber daya serta potensi yang dimiliki oleh desa wisata Penadaran cukup menjanjikan dan memiliki keunggulan kompetitif yang cukup tinggi sehingga dapat mengalahkan desa-desa lainnya.

Jadi, secara keseluruhan hubungan kerjasama aliansi strategi dengan RBV merupakan kunci penting dalam terjalannya kerjasama dengan berbagai pihak. Hal ini dapat berguna untuk mengukur sumber daya dan kekuatan yang dimiliki oleh tiap pihak yang bekerjasama sehingga dapat memaksimalkan kerjasama aliansi strategi ini dengan mengetahui kekuatan sumber daya masing-masing yang dapat ditonjolkan dalam kerjasama aliansi strategi. Desa wisata Penadaran harus meningkatkan tiap sumber daya yang dimiliki yang terdiri dari sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasi. Jika ketiga sumber daya ini bersifat berharga, unik, sulit ditiru dan sulit digantikan maka tingkat keunggulan kompetitif desa wisata Penadaran sangat baik dan bersifat berkelanjutan yang tentunya memiliki banyak manfaat bagi kegiatan kerjasama yang terjalin.



4.5 Pembahasan & Sintesa

4.5.1 Model Konseptual Aliansi Strategi Desa Wisata BUMDes Penadaran



Gambar 4.19 Rekayasa Model Konseptual Kerjasama Aliansi Strategi Desa Wisata Penadaran

Sumber: Olahan Penulis

Model konseptual kerjasama aliansi strategi ini dibuat berdasarkan hasil survey, observasi, dan wawancara baik secara langsung maupun secara tidak langsung via online. Model konseptual kerjasama aliansi strategi dibuat khusus untuk desa wisata BUMDes Penadaran dengan tujuan agar dapat sebagai acuan bagi penggerak wisata pedesaan Penadaran yang tentunya agar dapat memaksimalkan kesuksesan kerjasama aliansi strategi yang berdampak pada pengembangan desa wisata dan peningkatan pendapatan warga desa. Pada model

konseptual ini disusun sedemikian rupa agar setiap kerjasama aliansi strategi tertata rapi serta berjalan dengan lancar dengan siapa sampai dengan cara-cara agar mencapai keberhasilan kerjasama aliansi strategi. Kunci terpenting dalam kesuksesan aliansi strategi adalah pelaku aliansi strategi tersebut. Pada penelitian ini yang berfokus pada desa wisata maka sangatlah penting pelaku kerjasama terdiri dari Pentahelix Pariwisata. Dimana di dunia pariwisata, Pentahelix ini menjadi salah satu acuan untuk menunjang berjalannya sebuah kegiatan wisata. Hal mengenai Pentahelix Pariwisata ini juga terdapat dalam Peraturan Menteri Pariwisata Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pedoman Destinasi Pariwisata Berkelanjutan. Dengan ini membuat Menteri Pariwisata juga memberikan saran untuk tiap sektor pariwisata harus memiliki Pentahelix sehingga dapat menjadi destinasi pariwisata berkelanjutan.

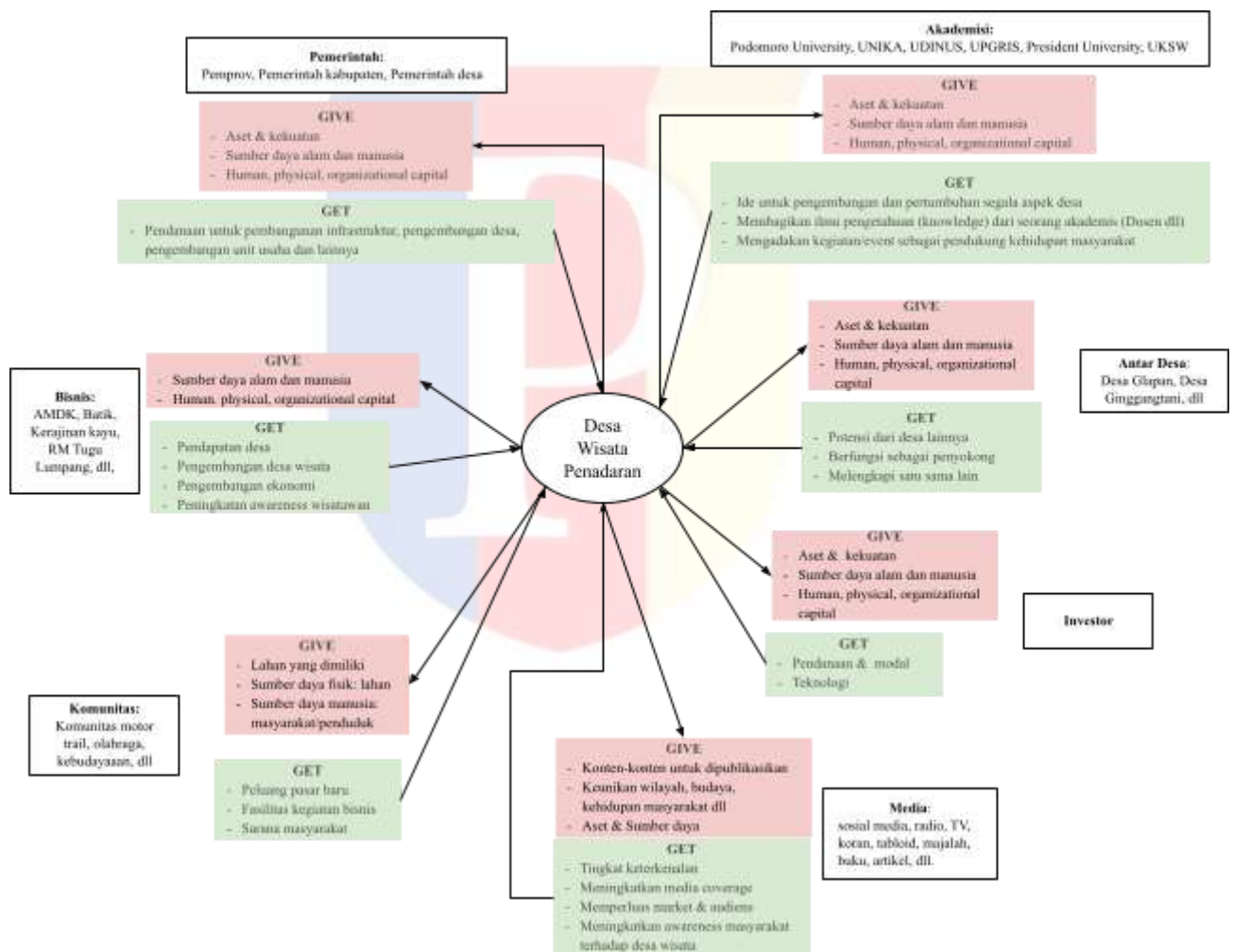
Maka dari itu, setelah melakukan observasi dan wawancara, pelaku kerjasama untuk desa wisata Penadaran yang tepat meliputi akademisi, pemerintah, bisnis, media, dan komunitas. Dimana jika terjalin semua hubungan dengan kelima pelaku-pelaku diatas, sistem kerjasama aliansi strategi yang terjalin pasti memiliki tingkat keberhasilan mengembangkan desa wisata lebih tinggi. Hal ini juga dijelaskan pada Bab 2 Landasan Teori yang membahas mengenai aliansi strategi, dimana hampir seluruh teori dan data-data yang tercantum mengatakan bahwa dengan bekerja sama aliansi strategi memiliki keuntungan yang banyak bagi kedua belah pihak yang bekerjasama baik dalam pertukaran ide, dana, produk, teknologi, dan masih banyak lainnya. Untuk mendukung keberhasilan dari sebuah aliansi strategi diperlukan kedua aspek penting yaitu elemen aliansi strategi dan sumber daya yang dimiliki.

Elemen aliansi strategi seperti dalam pembahasan di bab 2 memang diperlukan dan penting di dalam setiap kegiatan aliansi strategi. Hal ini bertujuan untuk menjadi pegangan atau acuan dalam menjalani kerjasama aliansi strategi agar dapat berjalan dengan lancar agar dapat menguntungkan pihak-pihak yang beraliansi strategi. Sumber daya juga memiliki peran yang penting dalam kesuksesan aliansi strategi yang dianalisis dengan analisa VRIN di setiap sumber

daya yang dimiliki. Sumber daya ini mempengaruhi tingkat kompetitif yang dimiliki oleh desa wisata Penadaran.

Bagan model konseptual diatas berbentuk rekayasa strategi untuk kerjasama aliansi strategi desa wisata khususnya desa wisata Penadaran. Dimana kunci utama dalam model konseptual kerjasama aliansi strategi itu adalah peran-peran dari tiap pihak yang terkait dalam kerjasama ini yang terdiri dari antar desa lainnya, investor, dan Pentahelix pariwisata yaitu pemerintah, akademisi, bisnis, media, dan komunitas. Seluruh pelaku ini diperlukan agar dapat menjamin kesuksesan aliansi strategi dimana tiap pelaku memiliki peran masing-masing yang berguna dalam mendukung aliansi strategi. Memang salah satu kegiatan yang wajib dilakukan oleh Desa Wisata Penadaran adalah harus mengekspansi desa sektor wisatanya. Salah satu caranya yaitu bekerjasama dengan desa lainnya yang terletak di wilayah yang berdekatan. Dimana hal ini tentunya akan memberikan dampak dan manfaat yang baik untuk desa Penadaran. Dari setiap desa pasti memiliki kekuatan serta keunikan dan sumber daya yang berbeda-beda sehingga kerjasama antar desa ini dapat berguna untuk saling melengkapi satu sama lainnya. Tentunya kerjasama ini harus memiliki landasan serta pondasi yang kuat dengan tujuan untuk menghindari konflik dan permasalahan kedepannya. Lalu, harus melakukan analisa serta riset mengenai kekuatan dan kekurangan yang dimiliki oleh tiap masing-masing desa. Dapat dilihat di kotak kecil menunjukkan bahwa itu merupakan kerjasama utama yang dilakukan oleh desa wisata Penadaran yaitu bekerjasama dengan desa lainnya dan para investor. Kerjasama antar desa wisata Penadaran dengan desa lainnya dan para investor bersifat hubungan fungsional dimana hal ini berarti kegiatan yang dilakukan antara dua pihak memberikan manfaat, hasil dan dampak yang berguna dan berfungsi. Sedangkan hubungan desa-desa lainnya dengan para investor hanya bersifat koordinasi dengan artian saling melengkapi dan tidak bekerjasama secara langsung seperti desa wisata Penadaran dengan desa lainnya dan juga dengan para investor yang terikat kerjasama secara langsung dan memberikan manfaat untuk kedua pihak.

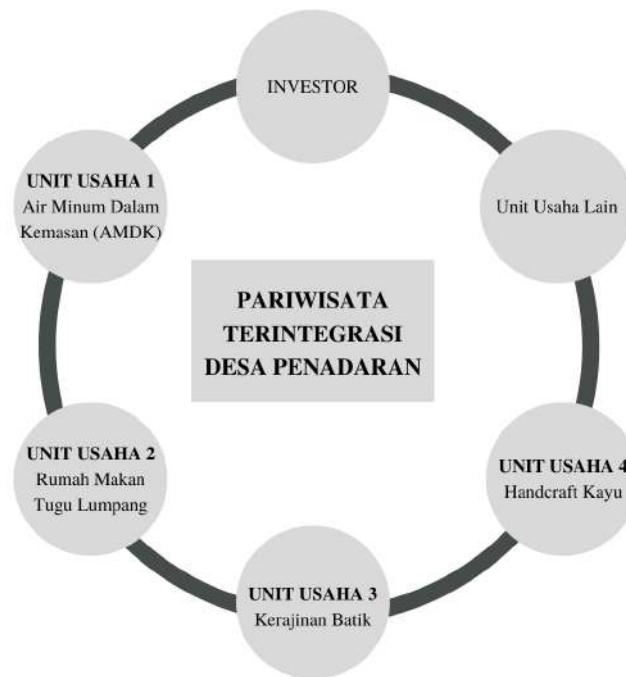
Barulah didukung dengan adanya Pentahelix Pariwisata, meskipun posisinya tidak terletak di kotak utama namun tiap pelaku dari Pentahelix Pariwisata sangat amat dibutuhkan dalam kerjasama aliansi strategi. Tidak melupakan elemen terpenting dalam terjalannya kerjasama aliansi strategi yaitu Pentahelix pariwisata. Tiap pihak Pentahelix memberikan hal-hal yang berharga untuk desa wisata Penadaran dan juga sebaliknya. Berikut ini bagan yang berisikan apa yang diberikan oleh desa Penadaran untuk tiap pihak Pentahelix lalu apa yang didapatkan oleh desa Penadaran dari tiap pihak Pentahelix.



Gambar 4.20 Hubungan Desa Wisata Penadaran dengan Pelaku Kerjasama
Sumber: Olahan Penulis

Lalu didukung juga dengan menerapkan seluruh elemen aliansi strategi yang ada agar kerjasama aliansi strategi yang berjalan dapat memberikan hasil yang maksimal tidak hanya sekedar rencana. Tidak hanya itu perlu juga melakukan analisis *Resources Based View* agar dapat menilai sumber daya yang dimiliki oleh tiap pihak. Dengan melakukan seluruh tahap ini dapat membantu mencapai kesuksesan dan keberhasilan kerjasama aliansi strategi yang dilakukan oleh desa wisata Penadaran.

4.5.2 Kerjasama Sektor Bisnis - Pariwisata Terintegrasi Desa Penadaran



Gambar 4.21 Kerjasama Sektor Bisnis

Sumber: Olahan Penulis

Dapat dilihat di bagan atas ini bahwa salah satu pelaku pentahelix kerjasama harus menerapkan pariwisata terintegrasi. Dimana hal ini juga merupakan salah satu bentuk kerjasama aliansi strategi yang dapat dilakukan oleh tiap unit usaha yang ada di BUMDes Penadaran. Desa wisata Bumdes Penadaran akan melakukan aliansi strategi dengan cara kerjasama antar unit usaha di dalam sektor

pariwisata yang akan dilakukan secara terintegrasi dengan guna dapat mencapai tujuan Bumdes Penadaran untuk meningkatkan daya saing serta meningkatkan perekonomian rakyat. Aliansi strategi akan dilakukan agar dapat memaksimalkan setiap unit usaha yang ada sehingga dapat saling melengkapi yang satu dengan lainnya. Diperlukan kegiatan pariwisata yang terintegrasi serta terpadu sehingga dapat memberi kejelasan untuk para pengunjung yang akan berpariwisata di BUMDes Penadaran dengan dukungan dana dari pihak investor yang dapat membuat hasil dari sistem ini lebih maksimal dan berdampak lebih lagi untuk masyarakat setempat. Kerjasama aliansi strategi dilakukan dengan melibatkan beberapa komponen pariwisata seperti atraksi, amenitas, aksesibilitas, dan *ancillary* sebagai contoh bagan diatas menyebutkan jenis-jenis bisnis yang ada sekarang ini yaitu AMDK, Rumah Makan Tugu Lumpang, Kerajinan Batik, *Handcrafted* kayu, dan unit usaha lainnya yang dapat mendukung keberlangsungan wisata terintegrasi ini. Hal ini akan diwujudkan dengan melakukan kerjasama aliansi strategi dengan cara seperti satu unit usaha saling melengkapi serta mendukung unit usaha lainnya, seperti contoh di *homestay* atau *guest house* yang berfungsi sebagai tempat penginapan untuk pengunjung dapat bekerjasama dengan unit usaha yang menyediakan *toiletries* seperti sabun, sampo, dan lainnya yang berasal dari bisnis yang menyediakan sabun cair yang menggunakan minyak kayu putih alami. Diperlukan juga untuk menyediakan ticketing untuk masuk kedalam desa wisata Penadaran, lalu kegiatan-kegiatan yang ada disiapkan lebih maksimal agar dapat siap menerima wisatawan. Lalu, perlunya pembuatan banner-banner, *flyer*, dan lainnya untuk meningkatkan awareness masyarakat luas terhadap desa wisata Bumdes Penadaran ini. Lalu, dengan guna untuk meningkatkan keterkenalan Bumdes Penadaran diperlukan strategi marketing baik secara online maupun offline agar dapat menggapai lebih banyak lagi masyarakat diluar sana. Desa wisata Bumdes Penadaran juga memerlukan perhatian lebih untuk *branding* seperti logo untuk desa wisata, logo untuk warung makan, logo untuk atraksi yang ada seperti Oemah Gong, Rumah Budaya. Diperlukan satu ciri khas yang menjadi arti atau jati diri dari Bumdes

Penadaran ini agar dapat mudah diingat oleh orang baik sebagai keunikan yang membedakan Bumdes Penadaran dengan desa wisata lainnya. Dengan guna untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap desa wisata Bumdes Penadaran diperlukan perencanaan yang lebih terintegrasi agar dapat meningkatkan jumlah pengunjung desa wisata penadaran dikarenakan memiliki potensi yang besar. Desa wisata BUMDes Penadaran ini memerlukan kepercayaan serta image yang lebih baik sehingga dapat menarik banyak perhatian masyarakat serta wisatawan luar kota. Desa wisata BUMDes Penadaran memiliki potensi yang luar biasa apalagi dilengkapi dengan kekayaan alam yang masih alami serta asri. Serta berdasarkan pengamatan sebelumnya, BUMDes Penadaran yang mendapatkan penghargaan desa wisata terbaik nomor 6 se-Jawa Tengah. Hal ini menunjukkan bahwa desa wisata Bumdes Penadaran memiliki kesempatan dan pasar yang luas untuk dapat bersaing dengan wisata lainnya. Selanjutnya diperlukan perhatian yang maksimal di setiap fasilitas yang ada seperti *Bima Sports Center*, Rumah Budaya, Gua Maria, Warung Makan Tugu Lumpang dan lainnya. Selain itu, dapat memanfaatkan cenderamata yang ciri khas Bumdes Penadaran menjadi oleh-oleh atau bingkisan untuk wisatawan seperti cinderamata berupa keris dan tempat keris yang terbuat dari kayu jati serta beberapa benda dari kayu jati seperti gelas kayu, teko kayu, dan lain-lain. Hal ini dapat menyambungkan sektor wisata disana antara unit usaha yang satu dengan lainnya seperti jika ada wisatawan yang berkunjung setelah menikmati atraksi yang disediakan, dapat dibawa untuk menyantap makanan di Warung makan Tugu Lumpang lalu dapat disuguhkan beberapa cenderamata ciri khas Bumdes Penadaran serta menginap di tempat penginapan yang dilengkapi dengan sabun-sabun buatan salah satu bisnis Penadaran.

4.6 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah penelitian dilakukan dengan metode kualitatif dan menggunakan data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam. Keterbatasan pada penelitian ini meliputi subyektifitas yang ada pada peneliti. Penelitian ini sangat tergantung kepada interpretasi peneliti tentang makna yang tersirat dalam wawancara sehingga kecenderungan untuk bias masih tetap ada. Untuk mengurangi bias maka dilakukan proses triangulasi, yaitu triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara cross check data dengan fakta dari informan yang berbeda dan dari hasil penelitian lainnya. Sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan cara menggunakan beberapa metode dalam pengumpulan data, yaitu metode wawancara mendalam dan observasi.

Lalu ada beberapa keterbatasan lainnya yang dialami peneliti selama melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Kunjungan pertama terhambat dikarenakan peneliti terkena virus Covid-19 sehingga tidak dapat mengunjungi langsung;
- Kendala jarak dengan desa penadaran;
- Kendala komunikasi dengan pihak desa penadaran melalui WhatsApp dan Zoom namun kesulitan dalam menyesuaikan jadwal masing-masing.