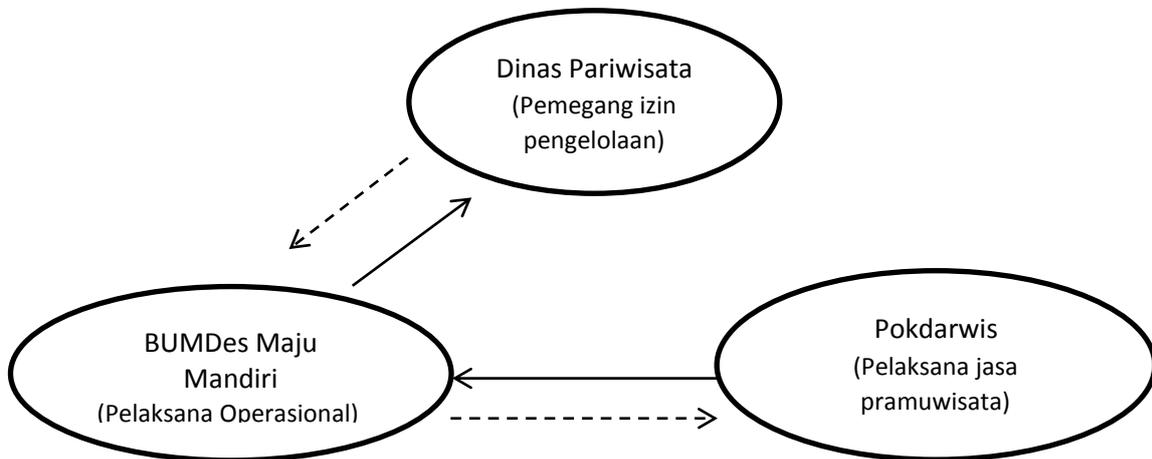


### BAB III

#### ***Collaborative Governance* dalam Pengelolaan Obyek Wisata Goa Pindul (Studi Kasus BUMDes Maju Mandiri Dan Kelompok Sadar Wisata Bejiharjo,Karangmojo,Gunungkidul)**

##### **1. Struktur Jaringan**

Pada konsep *networked structure*, indikator ini tidak boleh menciptakan hirarki karena hal ini akan menyebabkan ketidak efektifan, dan struktur jaringan harus terorganisir dengan struktur organisasi yang seminimal mungkin, agar tidak ada hirarki kekuasaan, monopoli, dominasi, agar terciptanya kesetaraan baik dari tanggungjawab, kewajiban, kesempatan untuk aksesibilitas dan otoritas.



Gambar 3 1 Pola Hubungan Kolaborasi

Sumber : Kantor Sekretariat BUMDes Maju Mandiri

Kolaborasi dalam pengelolaan Obyek wisata Goa Pindul di desa Bejiharjo dikelola oleh tiga instansi yaitu Dinas Pariwisata Gunung Kidul, BUMDes Maju Mandiri dan Pokdarwis (Kelompok Sadar Wisata) . Dinas Pariwisata Kabupaten Gunungkidul selaku pemegang izin Pengelolaan Izin Pengusahaan Air Tanah Untuk Wisata Susur Goa bekerja sama dengan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Maju Mandiri, yang tertuang dalam Perjanjian Kerja Sama No : 415.4/PK/2017 dan No : 01/BUMDes/2017 Tertanggal 5 Juni 2017. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Maju Mandiri bekerja sama dengan Kelompok Sadar Wisata / Operator Wisata Desa Bejiharjo tentang Kerja Sama Dalam Jasa Pramuwisata di kawasan wisata Goa Pindul yang tertuang dalam perjanjian kerja sama No : 01-PK/BUMDES/2018 dan No. 01/DB/VI/2018.

Dinas Pariwisata disini diberi kewenangan oleh Pemerintah Daerah untuk mengelola Obyek Wisata Goa Pindul. Setelah BUMDes dibentuk, Dinas Pariwisata bekerja sama dengan BUMDes Maju Mandiri melalui ijin yang diberikan oleh pemerintah untuk mengelola Obyek Wisata Goa Pindul. Sementara Pokdarwis disini berperan sebagai pihak pelaksana dilapangan. Dimana BUMDes Maju Mandiri bertanggung jawab kepada Dinas Pariwisata dan Pokdarwis bertanggung jawab kepada BUMDes Maju Mandiri.

Hal ini sesuai dengan yang diutarakan oleh Bapak Agung Susinantoro selaku Wakil Direktur BUMDes Maju Mandiri:

*“Setelah perijinan goa pindul di serahkan kepada bumdes karena yang megang ijin pegeloan adalah pemda yang diserahkan ke dinas*

*pariwisata setelah ada bumdes ,pegelolaan itu di serahkan kepada bumdes yang terjalin dalam sebuah ikatan kerja sama antara pihak pariwisata dengan BumDes jadi bumdes yang punya ijin kita yang pegang ijin lingkungan dan semua yang berkaitan dengan ijin pengelolaan bumdes yang pegang sedangkan pokdarwis dari segi pemanduan wisata podarwis yang menjalankan termasuk menyediakan peralatan serta menyediakan pemandu .Jadi Bumdes disisi ijin sedangkan pokdarwis lebih kepelaksananya. Dan itupun pakai kerja sama dimana semua operator disana ketika akan melakukan kegiatan pelayanan wisata goa pindul maka harus kerja sama dengan bumdes kalau tanpa ada kerja sama dengan bumdes maka tidak akan diberikan izin oleh pihak desa” (wawancara pada tanggal 8 Juni 2018 di Kantor Sekretariat BUMDes Maju Mandiri)*

Pada pengelolaan Goa Pindul, semua kegiatan yang dilakukan oleh BUMDes dan Pokdarwis tidak lepas dari pengawasan Dinas Pariwisata karena BUMDes mempunyai tanggungjawab untuk melaporkan semua kegiatan terkait pengelolaan goa pindul. Walaupun BUMDes diberikan izin dan kewenangan dalam pengelolaan goa pindul kepada Dinas Pariwisata tetapi harus melalui rekomendasi dari Dinas Pariwisata. Hal tersebut sesuai yang diutarakan bapak Agung Susinantoro selaku wakil direktur BUMDes Maju Mandiri :

*“Selama ini ketika kita menyusun semua manajemen yang ada di goa pindul itu tidak lepas dari pengawasan dinas pariwisata, sehingga apapun yang menjadi langkah kita tidak lepas dari pantauan dinas pariwisata karena kita punya tanggungjawab untuk melaporkan kegiatan kita kepada dinas pariwisata setiap 3 bulan sekali. Berapa pertimbangan kita laporkan kesana. Apapun yang kita lakukan tidak bisa lepas dari sana, walaupun kewenangan untuk melakukan itu di pihak kami, di pihak bumdes akan tetapi harus melalui rekomendasi dari sana, kalau tidak dari sana ya kita tidak bisa untuk membuat kebijakan itu.” (wawancara pada tanggal 8 Juni 2018 di Kantor Sekretariat BUMDes Maju Mandiri)*

Unsur hirarki terlihat dari pertanggungjawaban Pokdarwis, BUMDes selaku pengelola Obyek Wisata Goa Pindul yang bertanggung jawab kepada Dinas Pariwisata selaku leader dalam pengelolaan obyek wisata goa pindul.

Secara keseluruhan struktur jaringan pada kolaborasi ini sudah berjalan dengan baik sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya, akan tetapi Dinas Pariwisata menjadi *stakeholder* yang memiliki kewenangan lebih untuk menangani dan mengambil keputusan terkait pengelolaan Obyek Wisata Goa Pindul dibanding stakeholder lainnya sehingga Dinas Pariwisata harus lebih memiliki komitmen dalam upaya pengelolaan Obyek Wisata Goa Pindul sebagai salah satu obyek wisata unggulan di Kabupaten Gunungkidul.

## **2. Komitmen Terhadap Tujuan**

Faktor kedua adalah komitmen terhadap tujuan yang mengacu pada alasan mengapa sebuah network atau jaringan harus ada. Alasan mengapa sebuah network harus ada adalah karena perhatian dan komitmen untuk mencapai tujuan-tujuan positif. Tujuan-tujuan ini biasanya teraktualisasikan kedalam misi umum suatu organisasi pemerintah.

Kolaborasi yang terjalin antar BUMDes dan Pokdarwis mengacu pada upaya pengembangan obyek wisata goa pindul yang memiliki tujuan untuk saling membantu dan menguntungkan dalam bidang jasa pramuwisata di Kawasan Wisata Goa Pindul berdasarkan Keputusan Bupati Gunung Kidul Nomor 273/Kpts/2014 tertanggal 22 Oktober 2014 tentang Obyek Wisata

Kawasan Goa Pindul. Hal tersebut juga tercantum dalam Surat Perjanjian Kerja Sama nomor : 01-PK/BUMDES/2018 antara BUMDes dengan Pokdarwis Bab II Pasal 2 tentang Maksud dan Tujuan yang berisi :

*“Para Pihak bersepakat bahwa perjanjian kerja sama ini dibuat dengan maksud saling membantu dan menguntungkan dalam bidang jasa pramuwisata di Kawasan Wisata Goa Pindul berdasarkan Keputusan Bupati Gunung Kidul Nomor 273/Kpts/2014 tertanggal 22 Oktober 2014 tentang Obyek Wisata Kawasan Goa Pindul.”*

Saling membantu yang dimaksud dalam tujuan adalah dengan memberdayakan warga masyarakat melalui kegiatan kegiatan pariwisata di Kawasan Goa Pindul. Hal tersebut tercantum dalam Surat Perjanjian antara BUMDes dan Pokdarwis pada BAB II pasal 3 ayat 3.

Hal tersebut juga diutarakan oleh Bapak Bagya selaku ketua Pokdarwis Dewa Bejo:

*“kami itu membuka objek wisata ini untuk pertama kita berbasis pada masyarakat, artinya kita merangkul pada masyarakat pada warga, agar warga-warga disekitar ini tidak sebagai penonton saja, ada pemain kita harus bisa mengenyami, kita harus bisa melaksanakan dan kita harus dapat bagian itu” (wawancara pada tanggal 8 Juni 2018 di Kantor Sekretariat Pokdarwis Dewabejo)*

Saling menguntungkan yang dimaksud dalam tujuan adalah dengan pembagian hasil usaha. Dalam pembagian hasil usaha terkait penjualan tiket masuk obyek wisata Goa Pindul Bumdes Maju Mandiri mendapatkan 5 ribu rupiah sedangkan pokdarwis mendapatkan 35 ribu rupiah. Menurut surat perjanjian kerja sama antara BUMDes dengan Pokdarwis Dewa Bejo 1 No : 01-PK/BUMDES/2018 dan No : 01/DB/VI/2018 pada BAB V pasal 9 ayat 3 yang berisi:

*“Bahwa dalam rangka pengaturan kenyamanan wisata Goa Pindul, dikoordinir oleh Unit Usaha Pramuwisata DEWA BEJO 1 dan kepadanya diberikan pembagian hasil sebesar 5% dari nominal pembagian hasil usaha yang diterima pihak kesatu (BUMDes).”*

Hal tersebut juga diutarakan oleh Bapak Agung Siswantoro selaku

Wakil Direktur BUMDes :

*“Sudah kita bukukan dalam sebuah perjanjian kerja sama jadi sudah disusun dalam sebuah draf perjanjian kerja sama dan berlaku selama 3 tahun dan setiap tahun dapat di evaluasi kembali sehingga disana sudah tertera hak dan kewajiban masing – masing sudah ada bahwa kita yang punya kewenangan mencetak tiket bahwa kita yang mengatur sirkulasi di pengaturan di mulut goa dan sebagainya dan mereka yang mempunyai hak membayar kewajiban 5000 rupiah pertiketnya kepada kami dan pokdarwis mendapatkan 35 ribu dan asuransi kita yang menanggung dan posisinya sudah di perinci dalam sebuah perjanjian kerja sama itu” (wawancara pada tanggal 8 Juni 2018 di Kantor Sekretariat BUMDes Maju Mandiri)*

Adapun bentuk kerja samanya seperti yang tercantum dalam surat perjanjian kerja sama nomor : 01-PK/BUMDES/2018 dan nomor : 01/DB/VI/2018 BAB V pasal 8 tentang bentuk kerja sama antara BUMDes Maju Mandiri dengan Pokdarwis Dewa bejo 1 yang berbunyi :

1. PIHAK KESATU (BUMDes maju Mandiri) adalah pihak yang menetapkan dan menerbitkan tiket masuk Wisata Susur Goa Pindul sebesar RP. 40.000,00
2. Pihak kedua (Pokdarwis) adalah pihak yang menjual tiket kepada pengunjung Wisata Susur Goa Pindul dengan nominal harga sesuai yang tercantum dalam tiket masuk Wisata Susur Goa Pindul sebesar Rp. 40.000,00 dan melayani pengunjung di satu kantor resminya

Selain itu untuk menjaga komitmen disemua pihak untuk menelaraskan tujuan dan visi misi, BUMDes maupun Pokdarwis selalu bermusyawarah dalam mengambil keputusan. Hal ini disampaikan oleh Bapak Agung Susinantoro selaku wakil direktur BUMDes Maju Mandiri.

*“Setiap kebijakan yang kita keluarkan itu dilaksanakan bersama kemudian komitmen itu sudah jelas jadi kalau itu sudah menjadi kesepakatan bersama kita pantauannya ya lewat monitoring bersama. Jadi setiap bulan kita ada pertemuan semua kelompok di undang dan kita rapat bersama koordinasi disana. kemudian setiap haripun kita ada laporan, jadi kita bikin sebuah grup di wa, grup operator sama bumdes yang mana setiap sore setelah kegiatan pelayanan wisata sana berakhir kita langsung share di grup, hari ini pengunjung ada sekian, dari operator sana sekian, itu kita laporkan setiap hari. Kemudian ada permasalahan apa kita share, kita sampaikan di grup dan itu bisa langsung diskusi dan apabila ada masalah yang perlu dibicarakan kita kumpul, kemudian kita selesaikan disitu. Alhamdulillah itu bisa dilaksanakan, setiap ada masalah bisa diselesaikan. Secara teknis begitu.” (wawancara pada tanggal 8 Juni 2018 di Kantor Sekretariat BUMDes Maju Mandiri)*

Kendala yang terjadi dalam pelaksanaan tujuan adalah adanya ego dari masing-masing pelaku karena kolaborasi tersebut terkait dengan sebuah kepentingan bisnis yang dimana setiap instansi memiliki kepentingan masing – masing sehingga harus ada kebijakan yang dapat mengkoordinir semua pihak yang terkait .

Hal tersebut juga di utarakan oleh Bapak Agung Susinantoro selaku oleh wakil Direktur BUMDes Maju Mandiri :

*“Tidak bisa dipungkiri memang permasalahan pindul yang terjadi karena ada kepentingan bisnis didalamnya, jadi yang menghambat ya ego masing-masing pelaku ini. Makanya kita berupaya membuat sebuah kebijakan yang itu bisa mengakomodir semua pihak. Ada nilai-nilai keadilan kemudian berusaha untuk melakukan upaya-upaya pemerataan disana. Karena memang ada pihak-pihak tertentu kalau ini dikondisikan agar semua merata juga tidak mau, terutama seperti*

*kelompok-kelompok yang sudah berdiri dari awal, mereka merasa lebih berkuasa merasa lebih berhak mengelola goa pindul, jadi memang susahnyanya disitu.” (wawancara pada tanggal 8 Juni 2018 di Kantor Sekretariat BUMDes Maju Mandiri)*

Komitmen dalam pengelolaan Obyek Wisata Goa Pindul oleh BUMDes dan Pokdarwis belum berjalan dengan baik karena masih ada ego dari masing – masing pihak seperti adanya pihak yang merasa lebih berkuasa dalam mengelola goa pindul karena mereka lebih dulu dalam mengelola goa pindul maka diperlukan kebijakan yang dapat mengkoordinir semua pihak.

### **3. Adanya Saling Percaya Diantara Para Pelaku**

Dalam sebuah kolaborasi sangat diperlukan kepercayaan dari para *stakeholder*, dan kaitannya dengan kolaborasi antara pihak pemerintah, Dinas Pariwisata, BUMDes dan Pokdarwis harus ada rasa saling percaya satu sama lain.

Kepercayaan berjalan baik antara Dinas Pariwisata dan BUMDes, dimana kepercayaan bisa dilihat dari izin yang dipegang oleh Dinas Pariwisata untuk mengelola goa pindul dikerjasamakan dengan BUMDes. Dinas pariwisata juga selalu menerima laporan dari BUMDes terkait pengelolaan oyek wisata goa pindul, sehingga kedua belah pihak memiliki rasa saling percaya.seperti yag diutarakan oleh Bapak Agung selaku Wakil Direktur Bumdes:

*“Setelah perijinan goa pindul di serahkan kepada bumdes karena yang megang ijin pegeloaan adalah pemda yang diserahkan ke dinas pariwisata setelah ada bumdes ,pegelolaan itu di serahkan kepada bumdes yang terjalin dalam sebuah ikatan kerja sama antara pihak*

*pariwisata dengan BumDes.” (wawancara pada tanggal 8 Juni 2018 di Kantor Sekretariat BUMDes Maju Mandiri)*

Menurut pihak BUMDes selama masih dalam kesepakatan negosiasi dan sudah saling merasa untung BUMDes dan Pokdarwis bisa sepakat, memang tidak mudah dalam membangun kepercayaan, harus ada upaya seperti yang dilakukan BUMDes yaitu bermusyawarah dan menjalin komunikasi yang baik agar bisa menumbuhkan rasa saling percaya diantara pelaku kolaborasi

Seperti yang diutarakan Bapak Agung Susinantoro selaku Wakil Direktur BUMDes Maju Mandiri:

*“Kalau selama ini asal itu memang masi dalam kesepakatan negosiasi mereka semua sudah merasa untung misalnya kita bisa sepakat . memang tidak mudah, kita melakukan pendekatan secara emosional dari pribadi ke temen temen operator pokdarwis dengan musyawarah dan komunikasi bersama sehingga bisa terjadi kesepakatan dan rasa saling percaya” (wawancara pada tanggal 8 Juni 2018 di Kantor Sekretariat BUMDes Maju Mandiri)*

Berdasarkan realita yang ada dalam pengelolaan obyek wisata goa pindul, Pokdarwis tidak sepenuhnya percaya dengan BUMDes karena mereka menganggap bahwa BUMDes hanya mengejar profit sehingga mereka kurang setuju apabila BUMDes juga ikut mengelola Obyek wisata goa pindul. Seperti yang diutarakan bapak Bagya selaku ketua Pokdarwis dewa bejo :

*“Nah itu yang memang kami agak susah, soalnya komitmennya beda antara pokdarwis sama bumdes, bisa kita bayangkan singkatannya saja beda. Kalau badan usaha milik desa mau tidak mau profit yang dikejar. Tetapi kalau kepompok sadar wisata, yang namanya kelompok sadar wisata itu non budget non profit jadi kita sosial. Kira-kira pas gak kalau mau digandeng-gandengkan dengan bumdes, gak akan ketemu, kita lain. Kecuali nanti bumdes itu bisa mengadopsi dari sosial kami yang ada di kelompok sadar wisata. Nah mungkin bisa jalan. Tapi yang namanya*

*bumdes saya yakin sulit, itu profit yang dikejar. Kalau kami menyadarkan masyarakat supaya sadar dengan wisata, jadi jauh.” (wawancara pada tanggal 8 Juni 2018 di Kantor Sekretariat Pokdarwis Dewabejo)*

Berdasarkan wawancara tersebut, terkait dengan indikator kepercayaan diantara pihak Dinas Pariwisata, BUMDes dan Pokdarwis belum berjalan dengan baik karena di pihak POKDARWIS merasa tidak sepenuhnya percaya dengan BUMDes karena menganggap BUMDes hanya mengejar profit . Sedangkan di pihak BUMDes sudah percaya dengan POKDARWIS selama masih dalam kesepakatan negosiasi .Munculnya rasa kurang percaya diakibatkan dari kurangnya komunikasi dan masih tingginya ego dari pelaku kolaborasi. Kepercayaan dari masing-masing pihak sangat diperlukan dalam kolaborasi ini sehingga perlu dibangun rasa percaya dan komunikasi apabila terdapat permasalahan yang muncul.

#### **4. Governance**

*Governance* yaitu termasuk: ada batas-batas siapa saja yang boleh terlibat dan siapa yang tidak boleh terlibat, terdapat aturan yang menegaskan pembatasan perilaku anggota organisasi dalam hal-hal tertentu yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan, dapat menentukan bagaimana kolaborasi dijalankan, dan jaringan *management* yang berkaitan dengan tantangan, kontrol, kualitas, alokasi sumber daya, dan pemeliharaan organisasi (Sudarmo, 2011: 35).

Dalam kolaborasi pengelolaan Obyek Wisata Goa Pindul ini ada pembatasan siapa yang boleh terlibat di dalamnya yaitu Dinas Pariwisata,

BUMDes Maju Mandiri dan Kelompok Sadar Wisata (POKDARWIS DEWA BEJO) serta pihak terkait (masyarakat sekitar obyek wisata). Hal tersebut tercantum dalam SOP Pengelolaan Obyek Wisata Goa Pindul mengenai Dasar Pengelolaan, yang berisi:

1. Perjanjian Kerjasama BUMDes dengan Dinas Pariwisata
2. Perjanjian Kerjasama BUMDes dengan Kelompok Sadar Wisata
3. Perjanjian Kerjasama BUMDes dengan pihak-pihak terkait

Terdapat aturan-aturan yang menegaskan adanya pembatasan terhadap perilaku masing-masing anggota terkait serta ada sanksi apabila terdapat perilaku anggota yang menyimpang atau tidak sesuai dengan kesepakatan yang telah disetujui bersama. Hal tersebut tercantum dalam Surat Perjanjian Kerjasama nomor:01-PK/BUMDES/2018 BAB VI mengenai hak dan kewajiban pasal 11 yang berisi:

1. Pihak kesatu (BUMDes) berkewajiban sebagai berikut :
  1. Menjaga kelestarian sumber daya alam kawasan Wisata Goa Pindul
  2. Memberikan pembinaan dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam pelayanan jasa pramuwisata di Kawasan Wisata Goa Pindul kepada pihak kedua (POKDARWIS)
  3. Mendistribusikan tiket masuk obyek wisata Goa Pindul kepada pihak kedua (POKDARWIS)
2. Pihak Kedua (POKDARWIS) berkewajiban sebagai berikut :

- a. Menjaga kelestarian sumber daya alam, keharmonisan dan keasrian lingkungan dikawasan Wisata Goa Pindul.
- b. Tidak melakukan kegiatan yang mengganggu dan merusak kondisi kualitas dan kuantitas air tanah.
- c. Melaksanakan Sapta Pesona di Kawasan Wisata Goa Pindul.

Ketika sebuah peraturan yang telah dibuat dan disepakati bersama hendaknya wajib untuk ditaati oleh masing - masing instansi yang terkait akan tetapi jika ada salah satu pihak yang melanggar aturan tersebut tentu akan ada konsekuensinya . Hal tersebut tercantum dalam surat Perjanjian Kerja- Sama antara BUMDES Maju Mandiri dengan POKDARWIS nomor: 01-PK/BUMDES/2018 no : 01/DB/VI/2018 BAB VII tentang SANKSI.

Apabila PIHAK KEDUA(POKDARWIS) tidak mentaati dan atau melanggar Perjanjian Kerja Sama Ini, maka PIHAK KESATU(BUMDES) berhak untuk memberikan :

1. Teguran Secara Lisan
2. Apabila dalam waktu 7 (tujuh) hari PIHAK KEDUA tidak mengidahkan, maka akan diberikan teguran secara tertulis (Surat Peringatan 1)
3. Apabila dalam waktu 7 (tujuh hari) PIHAK KEDUA tidak mengidahkan, maka akan diberikan teguran secara tertulis (Surat Peringatan II)
4. Selanjutnya akan diberikan Surat Peringatan III dan tidak diberikan tiket masuk Obyek Wisata Goa Pindul.

## 5. Pemutusan kerja sama secara permanen

Kolaborasi yang dijalankan mengacu pada perjanjian kerja sama yang telah dibuat dan disepakati bersama. Sudah terdapat aturan yang jelas yang mengatur mengenai peran masing-masing seperti Dinas Pariwisata Sebagai pemegang izin pengelolaan yang dikerja-samakan kepada BUMDes kemudian BUMDes mengerjasamakan Izin tersebut kepada POKDARWIS selaku pelaksana dilapangan.

Walaupun sudah ada aturan untuk menjalankan hak dan kewajiban, stakeholders diberikan kebebasan untuk menjalankan aktivitas lain sesuai dengan visi misi masing-masing stakeholder. Kaitannya siapa yang diizinkan untuk menjalankan kolaborasi, sudah ada bukti tertulis yang menyatakan bahwa Dinas Pariwisata, BUMDes dan Pokdarwis diberi izin untuk mengelola Obyek Wisata Goa Pindul. Hal tersebut dibuktikan dalam Surat Perjanjian Kerjasama No: 415.4/PK/2017 dan No: 01/BUMDes/2017 tertanggal 5 Juni 2017 antara Dinas Pariwisata dengan BUMDes Maju Mandiri dan surat Perjanjian Kerja- Sama antara BUMDES Maju Mandiri dengan POKDARWIS nomor: 01-PK/BUMDES/2018 dan no : 01/DB/VI/2018.

Kolaborasi antara stakeholder yang terkait dirasa sudah mendapatkan sumber daya manusia yang berkompetensi di bidang masing-masing akan tetapi sumber daya manusianya belum cukup untuk menjalankan kolaborasi ini, untuk sumber daya keuangan masih sangat terbatas kebanyakan hanya

dari swadaya masyarakat. Terkait dengan pemeliharaan organisasi, masing-masing stakeholder selalu melakukan musyawarah setiap ada kebijakan yang disusun maupun ada permasalahan. Hal tersebut diutarakan oleh Bapak Agung Susinantoro selaku Wakil Direktur BUMDes Maju Mandiri:

*“Jadi untuk setiap kebijakan yang kami susun itu memang harus kami musyawarahkan dulu dengan temen-temen pokdarwis. Sehingga untuk menjaga agar kolaborasi ini bisa berjalan terus ya komunikasi. Kita upayakan setiap bulan ada koordinasi untuk menyelesaikan permasalahan bersama.” (wawancara pada tanggal 8 Juni 2018 di Kantor Sekretariat BUMDes Maju Mandiri)*

Dalam indikator *governance* sudah berjalan dengan baik namun masih terdapat beberapa kendala. Dalam pembagian keanggotaan siapa saja yang terlibat dalam kolaborasi ini sudah diatur dalam surat perjanjian kerja sama yang sudah di sepakati bersama sehingga hak dan kewajiban masing-masing instansi sudah jelas. Sudah terdapat aturan yang membatasi perilaku masing-masing stakeholder beserta sanksi terkait apabila terdapat perilaku yang menyimpang. Sedangkan dalam menentukan bagaimana kolaborasi dijalankan, masih belum ada kebebasan. Sumber daya manusianya sudah mendapatkan sumber daya manusia yang berkompetensi di bidang masing-masing. Namun Sumber dananya masih kurang karena hanya berasal dari swadaya masyarakat. Tertkait dengan pemeliharaan organisasinya sudah baik masing-masing stakeholder selalu melakukan musyawarah setiap ada kebijakan yang disusun maupun ada permasalahan.

## 5. Akses Terhadap Kewenangan

Akses terhadap otoritas yakni tersedianya standar-standar ketentuan prosedur-prosedur yang jelas yang diterima secara luas. Dari kebanyakan kolaborasi memberikan otoritas untuk mengimplementasikan keputusan-keputusan dalam menjalankan tugasnya.

Dalam kepengurusan ini sudah tersedia Standar Operasional Prosedur yang telah disepakati bersama namun masih perlu dilakukan revisi karena pada saat dijalankan SOP tersebut masih ada kelemahan dan kekurangan yang harus diperbaiki. Dimana tugas dari kedua belah pihak sudah jelas . Seperti tugas dari BUMDes Maju Mandiri yaitu sebatas untuk pemeliharaan obyek wisata goa pindul kemudian pengawasan penggunaan tiket,perbaikan fasilitas ,mengajukan pendanaan dari pemerintah artinya penataan lokasi BUMDes yang akan melakukan baik penataan infrastruktur jalan dan perbaikan sarana disana adalah tanggung jawab bumdes .Hal ini sesuai yang telah diutarakan bapak Agung Susinantoro selaku wakil direktur BUMDes Maju Mandiri :

*“Kalau SOPnya sudah ada namun masih perlu dilakukan revisi karena ketika dijalankan SOP tersebut masih ada kelemahan atau kekurangan yang harus diperbaiki,kita hanya sebatas untuk pemeliharaan obyek wisata goa pindul kemudian pengawasan penggunaan tiket,perbaikan fasilitas ,kita mengajukan pendanaan dari pemerintah artinya penataan lokasi kita yang akan melakukan baik penataan infrastruktur jalan dan perbaikan sarana disana adalah tanggung jawab bumdes” (wawancara pada tanggal 8 Juni 2018 di Kantor Sekretariat BUMDes Maju Mandiri)*

Hal tersebut juga diutarakan oleh bapak Bagya selaku ketua

POKDARWIS :

*“Kalau kelompok sadar wisata yang disini itu, kita di usahanya pengelolaan destinasi, pengelolaan prawisata, jadi kalau pengelolaan prawisata jadi yang kita siapkan adalah safety, lalu pemandu-pemadu yang bersertifikat, lalu tentang pelayanan yang baik, itu tugas kami yang pokok” (wawancara pada tanggal 8 Juni 2018 di Kantor Sekretariat Pokdarwis Dewabejo)*

Terdapat beberapa kendala dalam menjalankan SOP pengelolaan Obyek wisata Goa Pindul seperti SDM nya yang kurang mencukupi sehingga kinerjanya menjadi kurang optimal, banyaknya operator dilapangan sehingga sulit untuk di awasi dan kebijakan dari Dinas Pariwisata misalnya seperti pelatihan sertifikasi pemandu khusus goa yang baru satu kali dilaksanakan yang mengeluarkan biaya yang cukup mahal kalau melaksanakan sertifikasi sendiri dengan menghadirkan ahli speleologi goa yang membuat Operator tidak mampu untuk membayarnya .

Hal tersebut sesuai yang diutarakan bapak Agung Susinantoro selaku wakil Direktur BUMDes Maju Mandiri :

*“Kalau kendala yang menghambat dalam menjalankan SOP itu SDMnya yang kurang mencukupi, banyaknya operator dilapangan sehingga pengawasannya sulit lain kalau cuma satu atau dua tentu lebih mudah dan kebijakan dari Dinas Pariwisata yang mewajibkan untuk mengikuti pelatihan sertifikasi pemandu khusus goa yang bru dilaksanakan satu kali karena biayanya cukup mahal kalau melaksanakan sertifikasi sendiri dengan menghadirkan ahli speleologi (goa), operator gak mampu biayanya.” (wawancara pada tanggal 8 Juni 2018 di Kantor Sekretariat BUMDes Maju Mandiri)*

Dinas Pariwisata dengan BUMDes, serta Pokdarwis memiliki otoritas masing-masing untuk menjalankan kegiatan sebagai upaya pengelolaan obyek wisata goa pindul. Dalam pengelolaan obyek wisata goa pindul, pemerintah memberikan wewenang kepada Dinas Pariwisata sebagai fasilitator antara pihak BUMDes dengan Pokdarwis. Pihak BUMDes diberi kewenangan sebagai pelaksana operasional dalam pengelolaan wisata Goa Pindul. Pokdarwis sendiri diberi kewenangan sebagai pelaksana jasa pramuwisata di Onyek Wisata Goa Pindul. Hal tersebut tercantum dalam Surat Perjanjian Kerjasama antara BUMDes dan Pokdarwis nomor: 01/PK/BUMDES/2018 dan Nomor: 01/DB/VI/2018 pada Bab IV pasal 5 tentang Wewenang dan Tanggung Jawab yang berisi :

1. PIHAK KESATU (BUMDes Maju Mandiri) adalah pelaksana operasional dalam pengelolaan Obyek Wisata Goa Pindul.
2. PIHAK KEDUA (POKDARWIS) adalah pelaksana jasa pramuwisata di Obyek Wisata Goa Pindul.

Kewenangan antara BUMDes dan POKDARWIS sudah sangat jelas sudah disusun dalam sebuah draf perjanjian kerjasama yang telah disepakati bersama antara kedua instansi tersebut sehingga semua sudah tertulis disana dan sudah dibuku-kan dalam sebuah perjanjian kerja sama. Hal tersebut sesuai dengan yang diutarakan Bapak Agung Susinantoro Amd selaku Wakil Direktur BUMDes Maju Mandiri :

*“kita yang memiliki ijin dan pokdarwis yang melaksanakan kegiatan di lapangan berdasarkan surat perjanjian kerjasama yang kita susun*

*bersama semua sudah tertulis disana” (wawancara pada tanggal 8 Juni 2018 di Kantor Sekretariat BUMDes Maju Mandiri)*

Adanya kejelasan otoritas yang diberikan serta di dukung dengan adanya petunjuk teknis mempermudah pihak BUMDes dan Pokdarwis untuk menjalankan kegiatan dan tugas masing-masing.

Dari indikator akses terhadap kewenangan sudah berjalan dengan baik namun masih terdapat beberapa kendala. Sudah tersedianya Standar Operasional Prosedur yang jelas telah disepakati bersama namun masih perlu dilakukan revisi karena pada saat dijalankan SOP tersebut masih ada kelemahan dan kekurangan yang harus diperbaiki. Untuk masing-masing stakeholders sudah ada otoritas yang jelas sudah diatur dalam Surat Perjanjian kerjasama yang disepakati bersama. Dengan adanya kejelasan otoritas tersebut maka masing-masing stakeholder bisa melakukan wewenang dan menglimentasikan keputusan yang sudah di tentukan.

## **6. Pembagian Akuntabilitas / Responsibilitas**

Dalam terkait dengan penataan, pengelolaan, manajemen secara bersama-sama dengan *stakeholder* lain dengan berbagai keputusan yang diputuskan bersama kelompok anggota jaringan, dan dengan demikian dibuatlah pertanggung jawaban untuk mencapai hasil yang diinginkan setelah pelaksanaan dari keputusan yang sudah dibuatkan.

Pembagian penataan struktur organisasi terkait tugas pokok dan fungsi sudah jelas dan sesuai dengan Perjanjian yang telah disepakati oleh masing-masing pihak, sehingga dalam pelaksanaan tugas tersebut tidak tumpang tindih. Hal tersebut diutarakan oleh Bapak Agung Susinantoro selaku Wakil Direktur BUMDes Maju Mandiri:

*“selama ini sudah jelas, karena sudah sesuai dengan kesepakatan yang kita susun di perjanjian kerjasama, disana sudah jelas semua, porsinya sudah jelas, tidak ada istilah tumpang tindih, pembagian tugasnya juga sudah jelas.” (wawancara pada tanggal 8 Juni 2018 di Kantor Sekretariat BUMDes Maju Mandiri)*

Hal tersebut juga dibenarkan oleh bapak Bagya selaku ketua Pokdarwis :

*“Jadi di kelompok sadar wisata itu ada pembagian tugas masing-masing mulai dari penasehat tugasnya apa, ketua tugasnya apa, sekretaris tugasnya apa, itu sudah terinci disitu dan itu merupakan uraian kerja masing masing unit, apalagi tentang pemandu, ya pemandu punya kriteria pemandu harus ini pelayanannya harus ini, jadi semua punya uraian tugas masing masing.” (wawancara pada tanggal 8 Juni 2018 di Kantor Sekretariat Pokdarwis Dewabejo)*

Dalam pelaksanaan kolaborasi pengelolaan Obyek Wisata Goa Pindul masing-masing stakeholder diberi tata cara pelaksanaan yang sudah ditetapkan bersama melalui Standar Operasional Prosedur yang telah dibuat akan tetapi peran dan tanggungjawab dari masing-masing di sesuaikan dengan bidang masing-masing. Pembagian akuntabilitas ini dapat terlihat dari pembagian kewenangan dan tanggungjawab dari masing-masing stakeholder. BUMDes bertanggungjawab untuk menangani pembuatan tiket

dan Pokdarwis harus bertanggungjawab untuk pelaksanaan di lapangan. Dalam kolaborasi pengelolaan obyek wisata goa pindul, prosedur sudah diatur dengan jelas dan tertulis yang wajib dipatuhi oleh masing-masing stakeholder. Seperti yang diutarakan oleh Bapak Agung Susinantoro selaku wakiol direktur BUMDes :

*“Itu di surat perjanjian kerjasama sebenarnya sudah sangat jelas, artinya posisi kita sebagai bumdes itu membawahi mereka, lalu mereka melakukan kegiatan pepaduan dilapangan mulai dari pelayanan tamu wisata, kemudian pelayanan tentang kependuan kemudian nanti setelah sampai di pokdarwis mereka melakukan kegiatan itu sesuai dengan standar mereka, dan memang itu sebenarnya sudah berjalan sampai dengan hal ini sudah ada dan tidak ada kendala.” (wawancara pada tanggal 8 Juni 2018 di Kantor Sekretariat BUMDes Maju Mandiri)*

Hal tersebut juga diutarakan oleh bapak Adiyanto.selaku hums pokdarwis dewabejo:

*“tugas-tugas dari bumdes kesini, itukan sistimnya ada, disana kan ada petugas khusus, yang kalau kesini dia setor tiket masuknya, setor ambil uang, seminggu sekali, kita hanya bantu yang disana saja,” (wawancara pada tanggal 8 Juni 2018 di Kantor Sekretariat Pokdarwis Dewabejo)*

Berdasarkan hasil penjelasan di atas keterlibatan dari masing-masing stakeholder untuk berbagai keputusan sudah dilakukan, masing-masing dari stakeholder selalu memberikan laporan atau pertanggung jawaban terhadap semua kegiatan atau keputusan yang sudah dijalankan.

## **7. Berbagi Informasi**

Yaitu kemudahan akses bagi para anggota, perlindungan privacy, dan keterbatasan akses bagi yang bukan anggota sepanjang bisa diterima oleh

semua pihak. Kemudahan akses ini bisa mencakup sistem, software dan prosedur yang mudah dan aman untuk mengakses informasi.

Dalam sebuah kolaborasi sangat diperlukan adanya kemudahan akses informasi, perlindungan *privacy* antara anggota. Kolaborasi pengelolaan Obyek Wisata Goa Pindul antara pihak BUMDes dan POKDARWIS informasinya sama-sama saling terbuka dan saling transparan artinya tidak ada yang ditutup-tutupi. Informasi tersebut dibagikan melalui pertemuan rutin seperti rapat dan melalui grup whatsapp. Hal tersebut seperti yang diutarakan oleh Bapak Agung Sunantoro selaku Wakil Direktur BUMDes Maju Mandiri:

*“Sementara ini kebanyakan pakai grup wa, kalau koordinasi itu kita lakukan dilapangan kadang terjun langsung di kelompok, kalau ada masalah langsung kita kesana di selesaikan baik-baik, modelnya ya kita musyawarahkan. Untuk media lain ya kita lewat kegiatan formal di desa, melalui rapat dusun, kadang melauai momen-momen itu kita klarifikasi ada masalah dan sebagainya.” (wawancara pada tanggal 8 Juni 2018 di Kantor Sekretariat BUMDes Maju Mandiri)*

Hal yang sama juga diutarakan oleh Bapak Adianto selaku Humas Pokdarwis

*“Ada grup wa, tetapi kita lebih sering mengadakan musyawarah karena lebih mudah ketika ada masalah kita bahas bersama sehingga masalah yang dihadapi bisa lebih cepat teratasi, kita yang jelas saling terbuka dan transparan” (wawancara pada tanggal 8 Juni 2018 di Kantor Sekretariat Pokdarwis Dewabejo)*

Terkait dengan perlindungan *privacy* dalam kolaborasi ini sangat dijaga guna melindungi identitas bagi para anggota kolaborasi agar tidak disalah gunakan oleh orang –orang yang tidak bertanggung jawab. Sehingga masing- masing anggota kolaborasi bisa bekerja dengan baik tanpa adanya gangguan yang mengancam identitas mereka. Untuk akses informasi hanya

terbuka untuk anggota saja, sedangkan yang bukan anggota sangat sulit untuk memperoleh informasi terkait pengelolaan Obyek Wisata Goa Pindul.

Seperti yang diutarakan bapak Agung Susinantoro selaku wakil direktur BUMDes Maju Mandiri:

*“Untuk akses informasi terkait pengelolaan hanya transparan bagi anggota BUMDes dan Pokdarwis saja sedangkan untuk yang bukan anggota bersifat privacy.” (wawancara pada tanggal 8 Juni 2018 di Kantor Sekretariat BUMDes Maju Mandiri)*

Dari indikator berbagi informasi sudah berjalan dengan baik sudah ada kemudahan bagi anggota dalam mengakses informasi, hal ini dapat dilihat dari adanya group WhatsApp yang memudahkan para anggota BUMDes dan POKDRWIS untuk mengakses informasi terupdate sehingga ketika ada sesuatu yang perlu dibahas bisa langsung di informasikan dalam group WhatsApp tersebut dan masing – masing *stakeholder* saling transparan dan tidak ada yang ditutup- tutupi dan ketika ada masalah dalam kolaborasi pengelolaan Obyek Wisata Goa Pindul kedua instansi tersebut selalu mengadakan musyawarah sehingga ketika ada masalah bisa cepat terselesaikan. Perlindungan privacy sangat dijaga oleh masing-masing stakeholder untuk meminimalisir adanya perlakuan dari orang-orang yang tidak bertanggung jawab. Sedangkan akses informasi tersebut hanya transparan bagi anggota saja dan bersifat privasi bagi yang bukan anggota.

## 8. Akses Terhadap Sumberdaya

Akses terhadap sumberdaya yakni ketersediaan sumber keuangan, teknis, manusia dan sumber daya lainnya yang diperlukan untuk mencapai tujuan network.

Adanya kolaborasi pengelolaan Obyek Wisata Goa Pindul sudah pasti membutuhkan sumber keuangan. Akan tetapi realitanya dana dari pemerintah masih sangat terbatas untuk mencukupinya, sumber dana diperoleh dari swadaya masyarakat. Jadi dananya berasal dari modal masing-masing anggota, sementara pemerintah hanya berkontribusi dari sisi perizinan. Seperti yang diutarakan oleh Bapak Agung Susinantoro selaku Wakil Direktur BUMDes Maju Mandiri:

*“Selama ini sebetulnya swadaya, terkait dengan pengelolaan goa pindul jadi pokdarwis selama ini berdiri dengan modal masing-masing dan pemerintah punya kontribusi ya hanya dari sisi perizinan, kemudian terkait dengan modal pokdarwis atau kelompok mereka mengusahakan modal masing-masing dengan anggota patungan dan sebagainya. dari sekian tahun pindul berjalan, akses jalan untuk kesana sudah di aspal semua , kemudian ada pelebaran jalan , artinya kontribusi kita dari sisi infrastruktur untuk jalan masuk sudah cukup baik.” (wawancara pada tanggal 8 Juni 2018 di Kantor Sekretariat BUMDes Maju Mandiri)*

Hal tersebut juga diutarakan oleh Bapak Adianto selaku Humas

Pokdarwis :

*“Sumber keuangan dari swadaya, dari pemerintah ada, tetapi kebanyakan dari swadaya masyarakat. Jadi kalau kita sebagai karyawan itu kan butuh seragam, kita tidak minta kesana, seperti yang kita kerjakan setiap hari, ini kan juga ada dana khusus, untuk kebutuhan kantor, kebutuhan kelompok, koperasinya juga ada, insyaAllah sudah lengkap.” (wawancara pada tanggal 8 Juni 2018 di Kantor Sekretariat Pokdarwis Dewabejo)*

Terkait sumber keuangan dalam kolaborasi ini tercantum dalam surat perjanjian kerja sama antara BUMDEs maju mandiri dengan Pokdarwis dewa bejo 1 Nomor 01 – PK /BUMDES/2018 dan Nomor 01 – PK /BUMDES/2018 BAB VIII tentang Pembiayaan Pasal 13 yang berisi :

*“Segala biaya yang timbul sebagai akibat ditetapkan Perjanjian Kerja Sama ini dibebankan pada sumber dana Para Pihak.”*

Pengelolaan obyek wisata goa pindul ini juga memerlukan sumber daya manusia yang mencukupi untuk membentuk tim pelaksana di lapangan. Oleh karena itu BUMDes dan POKDARWIS melakukan kerjasama dengan masyarakat sekitar yang berkompeten untuk melakukan tugas yang diberikan agar kolaborasi dalam pengelolaan Obyek Wisata Goa Pindul dapat berjalan dengan baik.

Hal ini sesuai yang diutarakan Bapak Agung Susinantoro selaku wakil ketua BUMDes Maju Mandiri :

*“SDMnya sebenarnya masi kurang akan tetapi karena memang keterbatasan dari SDM .maka kita cukupkan dengan SDM yang sudah ada saat ini. Di SDMnya kita mengandalan teman teman operator pokdarwis dan masyarakat sekitar yang berpartisipasi menjadi pemandu” (wawancara pada tanggal 8 Juni 2018 di Kantor Sekretariat BUMDes Maju Mandiri)*

Hal tersebut juga diutarakan bapak Adiyanto selaku Humas POKDARWIS :

*“Kita memberdayakan masyarakat sekitar misalnya seperti Private Bahasa Inggris ,menjadi pemandu dan ibu – ibu PKK diberdayakan untuk catering ketika ada job.” (wawancara pada tanggal 8 Juni 2018 di Kantor Sekretariat Pokdarwis Dewabejo).*

Berdasarkan indikator terkait akses terhadap sumber daya dalam kolaborasi ini belum bisa optimal karena sumber dana yang digunakan dalam kolaborasi ini masih sangat terbatas hanya mengandalkan dari swadaya masyarakat, sedangkan pemerintah hanya memberikan kontribusi di bidang perizinan saja, sehingga diperlukan akses keuangan dari sumber lain misalnya dari pemerintah atau sponsor. Sedangkan untuk sumber daya manusia juga masih terbatas, karena SDM yang ada terutama dalam tim pemandu masih dirasa kurang.