

Gaya Kepemimpinan Transformasional pada Kelompok Wisata Berbasis Komunitas (Studi Kasus Kelompok Ranggon Hills, Desa Gunung Sari Bogor)

Transformational Style of Leader in Community-based Tourism (Study Case on Ranggon Hills Group, Gunung Sari Village)

Febby Lidya^{1,*}, Sarwititi Sarwoprasodjo¹, Musa Hubeis²

¹Departemen Sains Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat, Institut Pertanian Bogor, Bogor 16680, Indonesia.

²Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, Bogor 16680, Indonesia

*E-mail korespondensi: febby_lidya@apps.ipb.ac.id

ABSTRACT

Poverty and digital divide were the main problems of forming tourism business in rural areas, whereas this tourism group had to be able to develop independently. The group leader became central figure in forming and organizing tourism group. The aim of this research was to learn how the role leader through transformational style perspective to (1) increase the capacity group of community-based tourism, (2) address the problem of poverty, and (3) overcome the problem of digital divide. Method used in this research was qualitative research method with 13 representative informants which were chosen purposively and conducting triangulation step through in-depth interview against leaders and members as well as analyzing the WhatsApp conversation toward group organizer. In this research, it was also carried out an activity observation of main leadership and executor as well as members when the work activity was ongoing. The research shows that there are 2 leaders, the main leader and the executive leader, who collaborated in developing tourism group based on community-based tourism. This research was done through transformational style perspective with 4 load aspects such as idealized influence, motivational inspiration, intellectual stimulation, and individual consideration in managing and developing both individual and organizational capacity in Gunung Sari Village, Pamijahan's sub district, Bogor district area.

Keywords: capacity, leader, tourism group, transformational style

ABSTRAK

Kemiskinan dan *digital divide* menjadi permasalahan utama dalam pembentukan usaha bisnis wisata di pedesaan, padahal kelompok wisata ini harus berkembang secara mandiri. Tokoh pemimpin menjadi sosok sentral dalam pembentukan dan pengelolaan kelompok wisata. Tujuan penelitian ini adalah untuk mempelajari bagaimana peran pemimpin melalui pendekatan gaya transformasional dalam (1) meningkatkan kapasitas kelompok pariwisata berbasis komunitas, (2) penanganan masalah kemiskinan, dan (3) penanganan masalah *digital divide*. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif, dengan 13 informan yang representatif yang dipilih secara *purposive*. Pengumpulan data dilakukan dengan proses triangulasi melalui wawancara mendalam kepada pemimpin dan anggota, serta analisis isi percakapan *WhatsApp group* pengelola. Pada penelitian ini dilakukan juga proses pengamatan perilaku pemimpin utama dan pemimpin pelaksana serta anggota ketika kegiatan bekerja berlangsung. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya kolaborasi dua pemimpin, yaitu pemimpin utama dan pemimpin pelaksana, dalam mengembangkan kelompok wisata berbasis *community-based tourism*. Dalam hal ini penelitian dilakukan dengan pendekatan gaya transformasional yang memuat empat komponen seperti *idealized influence*, *motivational inspiration*, *stimulasi intelektual*, *individual consideration* secara serentak dalam pengelolaan dan pengembangan kapasitas individu dan kelompok di Desa Gunung Sari, Kecamatan Pamijahan Kabupaten Bogor.

Kata kunci: kapasitas, pemimpin, kelompok wisata, gaya transformasional



Content from this work may be used under the terms of the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International. Any further distribution of this work must maintain attribution to the author(s) and the title of the work, journal citation and DOI.

Published under Department of Communication and Community Development Science, IPB University and in association with Ikatan Sosiologi Indonesia

E-ISSN: 2302-7525 | P-ISSN: 2302-7157

PENDAHULUAN

Sektor pariwisata cukup berkembang di Indonesia. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2019) selama 2014-2018 menunjukkan pertumbuhan kunjungan wisatawan mancanegara (wisman) mencapai 14% per tahun. Pada tahun 2018, jumlah kunjungan wisatawan mancanegara (wisman) ke Indonesia mencapai 15,81 juta orang atau tumbuh sekitar 2,5 kali lipat dibandingkan tahun 2009. Kesempatan ini dapat dijadikan peluang usaha bagi masyarakat desa yang memiliki potensi wisata. Konsep pariwisata berbasis komunitas (*Community-based Tourism*) menjadi salah satu strategi solutif dalam mengatasi kemiskinan yang dapat dilakukan masyarakat desa di wilayah berpotensi pariwisata. Hal ini sesuai dengan RPJMN Pariwisata 2015-2019 yang menyebutkan beberapa strategi berikut: (1) pembangunan destinasi pariwisata, (2) pemasaran pariwisata nasional (3) pembangunan industri pariwisata, dan (4) pembangunan kelembagaan pariwisata (Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional, 2015). Berdasarkan landasan ini, pembangunan destinasi pariwisata dapat dilakukan dan dikembangkan masyarakat lokal secara mandiri, sehingga konsep pariwisata berbasis komunitas dapat diterapkan di berbagai daerah yang potensial di Indonesia.

Dalam pengembangan konsep pariwisata berbasis komunitas di daerah, terdapat beberapa kendala yang dihadapi oleh kelompok masyarakat, seperti keterbatasan sumber daya manusia, dana dan dukungan pemerintah. Hal ini sejalan dengan penelitian Tolkach dan King (2015) yang menyatakan bahwa pengembangan pariwisata berbasis komunitas menghadapi kesulitan dalam hal keterbatasan keterampilan pariwisata, pengetahuan di antara penduduk setempat, dan keterbatasan dukungan. Penelitian Ratnasari (2017) menyatakan bahwa permasalahan pariwisata di Indonesia meliputi sarana dan prasarana, sumber daya manusia, komunikasi dan publisitas, kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam lingkungan negara dan daerah, teknologi informasi, kesiapan masyarakat dan investasi yang belum banyak berkembang di daerah. Selain permasalahan yang disebutkan pada penelitian terdahulu, juga ditemukan bahwa keterbatasan modal dan dukungan lembaga pemerintah daerah setempat juga merupakan masalah pokok dalam pengembangan komunitas wisata berbasis masyarakat lokal.

Kapasitas kelompok masyarakat dapat menjadi kekuatan bersama agar kelompok lebih maju dan berkembang. Dalam kaitan ini, dibutuhkan peran tokoh-tokoh pemimpin yang aktif, dihormati, dan disegani oleh masyarakat lokal untuk mewujudkan dan mengelola kapasitas kelompok. Hal ini sejalan dengan penelitian Worthy *et al.* (2016) mengenai upaya membangun kapasitas masyarakat pedesaan yang menemukan bahwa kapasitas komunitas secara ekonomi terpusat pada fungsi modal manusia dan kepemimpinan komunitas yang selanjutnya dapat mendorong pertumbuhan aspek-aspek kehidupan komunitas lainnya. Ringkasnya, pemimpin merupakan tokoh yang bisa mengembangkan kapasitas sebuah kelompok.

Beberapa penelitian terdahulu dalam kurun waktu 2013 sampai 2019 telah membahas konteks peran dan gaya pemimpin dalam pembangunan desa, seperti penelitian Eja *et al.* (2013), Martiskainen (2017), Rami *et al.* (2017), dan Famakinwa *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa peran pemimpin dalam pembangunan pedesaan antara lain adalah sebagai tokoh penggerak, pengawas, pelaksana dan pembuat keputusan. Hasil penelitian Martiskainen (2017) lebih lanjut menambahkan bahwa pemimpin berperan sebagai pengelola manajemen yang bersifat praktis dalam sebuah komunitas pedesaan. Hasil penelitian Eja *et al.* (2013), Ibrahim *et al.* (2015), Abas dan Halim (2018) mendeskripsikan pemimpin sebagai motivator bagi anggota kelompoknya, sedangkan Ibrahim *et al.* (2015), Rami *et al.* (2017), Martiskainen (2017), Abas dan Halim (2018) menyatakan bahwa pemimpin merupakan fasilitator komunikasi internal dan eksternal. Hasil penelitian mengenai gaya khas pemimpin dalam pengembangan pembangunan desa dipaparkan oleh Avant dan Copeland (2013) yang menyatakan bahwa gaya transformasional dapat berpengaruh dalam pembangunan desa, sedangkan Worthy *et al.* (2016) dan Xu *et al.* (2017) menyatakan bahwa gaya inklusif pemimpin dapat mengembangkan komunitas pedesaan. Hasil penelitian Rami *et al.* (2017) menyatakan bahwa pemimpin dengan gaya adaptif dan menjunjung tinggi komitmen dianggap mampu untuk membangun masyarakat di pedesaan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa peran dan gaya pemimpin yang khas dapat berpengaruh dalam pembangunan pedesaan berbasis masyarakat lokal. Dalam hal ini pemimpin berfungsi sebagai tokoh penggerak, pengawas, pelaksana, pembuat keputusan, pengelola manajemen yang bersifat praktis, motivator, fasilitator komunikasi internal dan eksternal. Dalam hal gaya pemimpin yang bersifat transformasional, inklusif, adaptif serta menjunjung tinggi komitmen dianggap mampu untuk mengembangkan pembangunan desa.

Beberapa penelitian di atas hanya menunjukkan peran dan gaya pemimpin dalam pembangunan pedesaan secara umum, namun belum ada yang mengkaji secara khusus peran dan gaya transformasional pemimpin dalam membangun kelompok wisata berbasis masyarakat lokal. Kepemimpinan transformasional dapat menangani beberapa aspek dalam kelompok melalui partisipasi aktif semua anggota serta melalui pendekatan non-formal yang dilakukan sang pemimpin. Hal ini sejalan dengan penelitian Avant dan Copeland (2013) bahwa manfaat gaya transformasional dapat membantu masyarakat pedesaan dalam menangani beberapa aspek sosial, budaya, ekonomi, politik dan melibatkan semua orang dalam komunitas dengan menjauh dari struktur formal.

Kemiskinan yang ada di Desa Gunung Sari disebabkan oleh tumpang tindihnya kebijakan terkait sumber daya alam yang terjadi antara pemerintah desa setempat, Taman Nasional dan para *stakeholder*, sehingga masyarakat desa Gunung Sari tidak bisa bergerak bebas dalam memanfaatkan potensi wisata alam yang ada di wilayahnya. Padahal, Desa Gunung Sari memiliki potensi objek wisata alam hutan dan air terjun yang cukup bagus. Selain itu, sumber daya manusia dan tingkat perekonomian yang rendah menyebabkan masyarakat desa ini tidak memiliki modal untuk melakukan usaha pengembangan potensi wisata alam. Pada akhirnya, masyarakat desa Gunung Sari hanya berprofesi sebagai penjaga villa milik orang luar dan buruh. Hal ini mencerminkan kondisi kemiskinan struktural yang dinyatakan Purwandari (2011), yaitu kondisi kemiskinan yang terjadi sebagai akibat dari struktur sosial yang kompleks yang memarginalkan masyarakat dan membuat mereka sulit memperoleh akses terhadap berbagai peluang kesejahteraan. Salah satu aspek kunci dalam kemiskinan struktural ini adalah kesenjangan informasi di bidang ekonomi yang menurut Widiastuti (2014) dapat mengurangi peluang masyarakat mendapatkan kesempatan usaha dan sumber penghasilan yang baik. Dalam upaya mengatasi kemiskinan struktural ini, faktor kepemimpinan lokal sangatlah penting melalui perannya di dalam menggerakkan anggota kelompok. Untuk mengatasi masalah kesenjangan informasi, kendala struktural yang menyebabkan arus informasi tidak menjangkau masyarakat luas harus diidentifikasi dan dicarikan jalan penyelesaiannya. Di sini, kepemimpinan lokal juga memiliki peranan kunci untuk memungkinkan penyaluran informasi ke dalam jaringan-jaringan komunikasi sosial di masyarakat.

Permasalahan kemiskinan berpengaruh pada *digital divide* yang berada di wilayah pedesaan. Pendapatan yang rendah membuat masyarakat pedesaan tidak menempatkan teknologi dan informasi (TIK) sebagai kebutuhan primer sehingga kemampuan sumber daya manusia (SDM) di pedesaan dalam penerimaan dan pemanfaatan TIK ini juga rendah. Hal ini sejalan dengan temuan Hadiyat (2014) dan Nasution (2016) yang menyatakan bahwa TIK belum menjadi kebutuhan mendasar pada masyarakat yang kondisi sosial ekonominya berada pada posisi menengah ke bawah karena masih harus bergelut dengan pemenuhan kebutuhan dasar seperti sandang, pangan, dan papan. Kemampuan SDM masyarakat desa yang rendah karena faktor sosial-ekonomi ini bertolak belakang dengan diterimanya perkembangan TIK yang menuntut kemampuan SDM sebagai prasyarat utamanya.

Desa Gunung Sari terkenal dengan beberapa potensi objek wisata seperti air terjun (*curug*) dan hutan wisata. Objek wisata yang berada dalam kawasan desa ini di antaranya, Curug Cigamea, Curug Seribu, Curug Muara, Curug Kondang, Balong Endah, Curug Goa Lumut, Curug Pangeran, pemandian air panas, Rindu Alam Jelaka Negara, namun pengelolaan hutan wisata belum dikembangkan secara optimal. Masyarakat desa Gunung Sari bertindak sebagai pengelola objek wisata ini sehingga memiliki potensi menjadi desa wisata berbasis komunitas. Faktor kepemimpinan lokal memiliki peran sangat besar dalam pengembangan desa wisata berbasis komunitas ini. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah mempelajari bagaimana peran dan gaya kepemimpinan transformasional dalam (1) peningkatan kapasitas individu dan kelompok, (2) penanganan masalah kemiskinan, dan (3) penanganan *digital divide* yang ada di wilayah pedesaan.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian ini menggunakan studi kasus dengan fokus pada Ranggon Hills sebagai kelompok pengelola usaha ekowisata berbasis komunitas. Ranggon Hills berada di Desa Gunung Sari, Kecamatan Pamijahan, Kabupaten Bogor. Lokasi wisata ini dibangun secara kreatif dan dikelola oleh sekelompok pemuda lokal secara mandiri tanpa bantuan investor luar desa. Kelompok wisata ini tidak hanya memanfaatkan keindahan alam semata, namun menyajikan wisata alam buatan berupa

permainan *outbond* dan spot-spot foto yang *instagramable*. Penelitian ini berlangsung dari tanggal 20 November 2019 sampai dengan 20 Januari 2020.

Kasus kepemimpinan yang diteliti terdiri dari pemimpin utama dan pemimpin pelaksana. Empat pemimpin pelaksana dan delapan orang anggota dipilih secara *purposive* dengan pertimbangan aktif dalam pengelolaan kelompok wisata. Data peran dan gaya kepemimpinan diperoleh dari wawancara mengenai penilaian anggota kelompok terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin kelompok. Untuk memperoleh data yang akurat dilakukan metode kualitatif dengan menggunakan tahapan triangulasi berdasarkan sumber data melalui wawancara antara pemimpin dan anggota, analisis isi percakapan *WhatsApp group* pengelola (mencakup periode 28 September 2018 sampai dengan 23 Desember 2019), serta dilakukan proses pengamatan perilaku kepemimpinan utama dan pelaksana serta anggota ketika kegiatan bekerja berlangsung.

Analisis data menggunakan teknik analisis isi terhadap transkrip wawancara dan isi percakapan *WhatsApp group* pengelola. Tahapan analisis melalui proses peringkasan wawancara, pembuatan koding, pembuatan kategorisasi berdasarkan koding dan penentuan tema bagaimana gaya pemimpin utama dan pemimpin pelaksana dalam pengelolaan usaha wisata.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kelompok Ranggon Hills

Pada awalnya, kelompok pemuda ini hanya ingin membangun “Ranggon” (bahasa Sunda) yang berarti tempat yang dibangun untuk menghindari gangguan binatang buas babi hutan. Namun, mereka sengaja membangun Ranggon ini di lokasi pancingan berburu babi bagi warga Jakarta. Pemandangan alam di lokasi ini ternyata sangat indah sehingga kelompok ini berinisiatif membangun *spot* kreatif untuk tempat berkumpul para pemuda. Lokasi tersebut ternyata juga digemari para pengunjung anak-anak sekolah desa setempat. Pada akhirnya, kelompok pemuda ini termotivasi untuk membuat lokasi-lokasi *spot* foto kreatif lainnya di lokasi tersebut.

Kelompok ini sendiri terbentuk atas inisiatif tokoh pemimpin utama yang mengajak para pemuda untuk berpartisipasi dalam proses pembangunan lokasi wisata. Mereka hanya memiliki modal hubungan kedekatan dan kebersamaan serta memiliki tujuan yang sama, yakni ingin memperbaiki kesejahteraan hidup. Pada awalnya, kelompok wisata ini hanya terdiri dari 6-8 orang, kemudian anggota kelompoknya bertambah menjadi sekitar 20 orang. Dalam proses pencarian anggota, pemimpin tidak melihat latar belakang pengalaman dan keahlian anggota karena yang paling penting bagi pemimpin ini adalah dapat menolong masyarakat sekitar yang tidak memiliki pekerjaan. Beberapa anggota memiliki pengalaman bekerja di luar bidang *outbond*, seperti perhotelan, penjaga villa, tukang batu, penjual sate, satpam dan juru parkir di pasar. Perbedaan latar belakang pengalaman anggota bukan menjadi masalah yang utama dalam pengembangan kelompok pengelola.

Kelompok pengelola memiliki kendala keterbatasan dana dan minimnya dukungan pemerintah desa setempat. Kendala ini tidak menyurutkan semangat kelompok ini untuk berkreasi dan berinovasi dalam menciptakan konsep usaha wisata buatan secara mandiri. Kelompok ini memanfaatkan barang-barang tidak terpakai dan berani berhutang kepada pemilik toko material di desa setempat. Proses pembangunan beberapa *spot* foto tidak dilakukan secara sekaligus, namun dikerjakan secara bertahap sesuai dengan kemampuan keuangan kelompok. Berkat strategi ini, dalam kurun waktu 2-3 tahun telah berhasil dibangun 14 titik *spot* foto, seperti *spot* sepeda gantung, balon udara, permadani, *flying jumping*, rumah akar, *canopy trail*, perahu, sarang burung, *love*, meja gantung, kursi akar, ayunan akar, bulan dan bola salju.

Pada saat ini, modal peralatan yang mereka miliki juga sudah berkembang di antaranya dua kamera *Digital Single Lens Reflex* (DSLR) untuk foto pengunjung, satu perangkat *Personal Computer* (PC) dan kabel data untuk kegiatan transfer foto pengunjung. Tidak tersedia *Wi-Fi* di lokasi wisata dan hanya ada beberapa jaringan *provider* seluler yang menjangkau lokasi wisata ini karena posisinya yang berada pada ketinggian. Pada area luar lokasi wisata terdapat halaman parkir, fasilitas mushola dan toilet yang dikelola oleh ormas setempat dan warung-warung makanan yang dikelola warga di sekitarnya.

Lokasi wisata ini dikelilingi oleh beberapa objek wisata lain, seperti pemandian air panas dan air terjun. Jalan menuju lokasi wisata Ranggon Hills ini cukup jauh, menanjak dan berbatu, sehingga tidak ada transportasi umum yang menuju ke area wisata. Hal ini menjadi tantangan bagi kelompok pengelola usaha wisata Ranggon Hills untuk menciptakan sebuah konsep inovasi wisata alam buatan yang unik dan berbeda dari lokasi wisata alam lainnya. Untuk itu, kelompok ini menggabungkan konsep permainan *outbond* dan wisata alam buatan yang layak untuk berfoto (*spot* foto yang *instagramable*). Pemanfaatan kemampuan pemuda untuk mengembangkan potensi wisata dengan memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada merupakan salah satu strategi yang dilakukan untuk pengembangan pariwisata berbasis masyarakat lokal. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Sidiq dan Resnawaty (2017) yang menyatakan bahwa fokus utama dalam pengembangan desa wisata adalah memperkuat kemampuan masyarakat lokal dalam mengarahkan dan mengatasi aset-aset yang ada pada masyarakat lokal untuk memenuhi kebutuhannya.

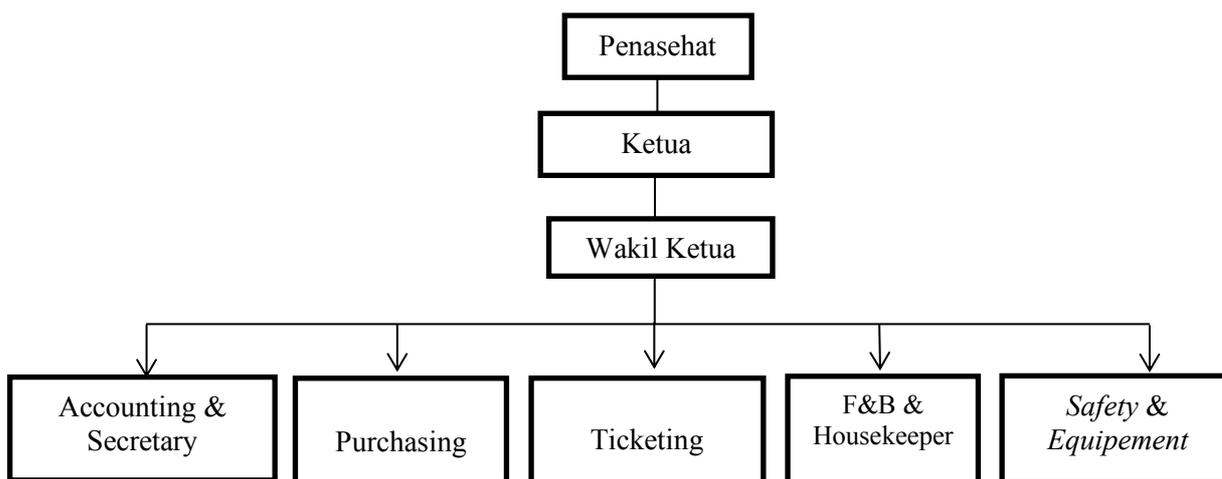
Instagram merupakan salah satu media sosial yang digunakan pengelola sejak tahun 2016 untuk mempromosikan lokasi wisata ini sehingga berhasil menjadi salah satu tempat favorit anak-anak muda untuk mendapatkan foto-foto yang berkualitas. Di sini para pengunjung bisa mengabadikan *moment* foto terbaik dan kemudian *sharing* (*tag*) foto itu pada akun *Instagram* Ranggon Hill yang sampai tahun 2020 telah memiliki jumlah *followers* 9.393. Tim fotografer Ranggon Hill membantu pengambilan foto pengunjung sehingga diperoleh foto dengan kualitas bagus dan layak dipublikasikan. Selain sebagai media pemasaran, media sosial *Instagram* juga digunakan oleh kelompok pengelola wisata alam sebagai media komunikasi dengan para pengunjung. Para pengunjung dapat menyampaikan pesan dan kesan atau pertanyaan seputar lokasi wisata Ranggon Hill melalui fasilitas *direct message* (*dm*). Hal ini penting karena pesan yang masuk dari para pengunjung dapat menjadi bahan evaluasi bagi pengelola wisata. Seperti dinyatakan Setyowati *et al.* (2019), melalui pengunggahan foto pada *Instagram* pihak pengelola objek wisata dapat (1) memberikan informasi kepada konsumen serta membangun hubungan kuat antara *brand* dan konsumen, (2) mengobservasi dan mengevaluasi apa saja yang menjadi keinginan dan kebutuhan pasar serta menjawabnya dengan produk serta layanan yang sesuai sehingga biaya dapat ditekan, dan (3) menjadikan akses terhadap informasi lebih mudah dan murah.

Berdasarkan proses pengelolaannya, kelompok ini berusaha secara mandiri dalam menciptakan peluang pariwisata dengan mengupayakan inovasi wisata alam buatan yang *instagramable*. Hal ini merupakan bentuk pariwisata berbasis komunitas seperti dinyatakan Johnson (2010) yang tercipta berkat perencanaan berbasis luas untuk meningkatkan ekonomi pedesaan, pengembangannya merupakan bentuk pembangunan lokal yang menggunakan pariwisata sebagai sarana untuk menghasilkan manfaat ekonomi, sosial, dan budaya pada suatu komunitas. Seperti dinyatakan Mahifa *et al.* (2018), pencapaian tujuan kelompok pariwisata berbasis komunitas ini membutuhkan kemampuan optimal dari anggotanya, bahwa apabila kompetensi dan kemampuan para anggota pengelola dalam bidang pariwisata meningkat maka pengelolaannya pun akan menjadi lebih optimal.

Struktur dan Manajemen Ranggon Hills

Kelompok wisata Ranggon Hill terdiri dari sepuluh orang perintis yang terdiri dari satu orang pemimpin utama, satu orang pembina, delapan orang pemimpin pelaksana, dan 20 anggota. Peran dan fungsi yang dijalankan setiap orang berbeda-beda, seperti tergambar pada Gambar 1. Berdasarkan struktur organisasi, pemimpin utama dan pemimpin pelaksana memiliki fungsi dan tanggung jawab masing-masing, namun dalam praktik mereka bisa saling membantu antara satu sama lain. Mereka terjun langsung ke lapangan bersama-sama dengan anggota dalam mengatasi permasalahan teknis di lapangan. Pemimpin utama berkomunikasi secara terbuka kepada para anggotanya mengenai perencanaan ide pembangunan *spot*, pengembangan wisata, ekspansi bisnis. Pemimpin utama memberikan keterampilan *outbond* kepada para anggotanya secara terbuka. Anggota yang sudah mendapatkan keterampilan ini kemudian membagikannya kepada anggota yang baru masuk. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat kepemimpinan yang bersifat terbuka dan praktis dalam pengelolaan kelompok sebagaimana dinyatakan Martiskeinen (2017) mengenai kepemimpinan komunitas.

Gambar 1. Struktur Organisasi Ranggon Hills



Pemimpin utama sebagai tokoh sentral dalam kelompok wisata ini memiliki pengalaman selama 19 tahun di bidang *outbond*. Hal ini membuatnya bisa merealisasikan penggabungan antara permainan *outbond* yang ada di lokasi wisata dengan pembangunan *spot* foto. Kolaborasi konsep ini menjadi salah satu daya tarik bagi para pengunjung sehingga mereka bisa bermain *outbond* dan mendapatkan foto yang bagus dari hamparan pemandangan alam yang ada. Beberapa anggota lain juga memiliki pengalaman di bidang *outbond*, pariwisata dan fotografer sehingga sangat menunjang dalam menjalankan pengelolaan wisata ini. Pemimpin utama berkolaborasi dengan pemimpin pelaksana dalam menjalankan tugasnya. Pemimpin pelaksana lebih mengawasi pekerjaan anggota setiap harinya, sedangkan pemimpin utama lebih menginstruksikan pekerjaan kepada pemimpin pelaksana sesuai dengan kebutuhannya. Pemimpin utama dan pemimpin pelaksana merencanakan konsep pembangunan dan pengembangan ekspansi bisnis secara bersama-sama.

Pemimpin utama aktif dalam mencari peluang bisnis dan memotivasi para anggotanya untuk berinovasi dalam pengembangan ide pembangunan dan ekspansi bisnis. Selain itu, keputusan akhir tetap berada pada pemimpin utama. Hal ini sejalan dengan pernyataan Ekasari (2018) yang mengutip Shaun mengenai gaya kepemimpinan *couching*, yaitu pengarahan atau dukungan tinggi dan tetap berusaha mendengar perasaan-perasaan anggota mengenai keputusan, ide-ide dan saran, namun kontrol terhadap pengambilan keputusan tetap pada pemimpin tersebut. Pemimpin utama mendelegasikan pengambilan keputusan hanya sebatas konteks operasional kepada pemimpin pelaksana, namun terkait pembangunan, pengembangan lokasi wisata serta keuangan, keputusan hanya akan diambil oleh pemimpin utama. Hal ini sejalan dengan pernyataan Santoso (2019) yang menyatakan bahwa pemimpin dalam masyarakat lokal Asia memegang kendali dalam pengambilan keputusan, sedangkan masyarakat sebagai pengikut bersikap pasif dan sukarela mengikuti perintah pemimpin.

Dalam penguatan struktur organisasi, pembagian tugas dan fungsi antara pemimpin utama, pemimpin pelaksana dan anggota didukung oleh latar belakang pengalaman pemimpin utama dalam bidang *outbond* dan gaya pengambilan keputusan terpusat oleh pemimpin utama. Sementara pemimpin pelaksana terjun langsung dalam pembangunan serta pemeliharaan *spot* foto dan permainan *outbond*. Pemimpin pelaksana juga dibantu anggota dalam penjagaan *spot* foto, pemeliharaan alat keamanan pada permainan *outbond* dan *spot* foto, pemeliharaan kebersihan area lokasi wisata, dan persiapan teknis foto untuk para pengunjung. Pemimpin pelaksana mengatur pengelolaan sumber daya manusia dan keuangan. Demikian juga, pemimpin pelaksana akan meminta persetujuan perihal anggota baru yang ingin bekerja kepada pemimpin utama. Jika disetujui, pemimpin pelaksana mengarahkan dan menjelaskan deskripsi pekerjaan kepada anggota baru secara langsung. Pemimpin pelaksana mengatur pengelolaan keuangan usaha bisnis wisata, pemimpin pelaksana akan melaporkan hasil pendapatan dan pengeluaran secara terbuka setiap minggu melalui *WhatsApp group* pengelola.

Pemimpin pelaksana bertugas sebagai tenaga fotografer bagi para pengunjung dan melakukan proses pemasaran, seperti membuat paket wisata, liputan stasiun televisi nasional, dan promosi melalui media sosial *Instagram*. Akun *Instagram Ranggon Hill* dikelola langsung oleh pemimpin pelaksana.

Pemimpin pelaksana menyusun *feeds* melalui foto dari pengunjung yang di-*share* atau dibagikan ke akun *instagram* Ranggon Hill, sedangkan tim fotografer bertugas mengambil foto yang berkualitas untuk para pengunjung. Pengunjung merasa puas ketika foto dirinya berada dalam *feeds* akun *instagram* Ranggon Hill atau akun media sosial milik pribadinya. Hal ini sejalan dengan Atiko *et al.* (2016) yang menyatakan bahwa *Instagram* adalah salah satu media promosi pariwisata Indonesia karena media ini berfokus pada visual, yaitu foto dan video, sehingga tepat dijadikan media promosi. Penyusunan konten sangat mudah sehingga admin bisa dengan mudah mengunggah konten yang telah dipersiapkan.

Pengelolaan dan pengembangan usaha wisata ini terpusat pada usaha kelompok pemuda secara mandiri seperti terbukti dari struktur organisasi yang dijalankan oleh pemimpin dan anggota lokal desa setempat dengan menjalankan fungsi dan tanggung jawab masing-masing. Mereka saling bekerjasama dan membantu untuk saling mengisi kekurangan masing-masing dan menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan secara bersama-sama. Dalam mempermudah pengelolaan pekerjaan, anggota dan pemimpin memanfaatkan media sosial dalam berkomunikasi dan memanfaatkan media internet sebagai media pembelajaran dan pemasaran. *WhatsApp group* digunakan untuk melakukan koordinasi pekerjaan, *google* dimanfaatkan sebagai sumber referensi ide, media *YouTube* dan *Instagram* digunakan anggota fotografer sebagai media belajar dan referensi fotografi. Hal ini sejalan dengan pendapat Subiakto (2013) yang menyatakan bahwa pemanfaatan media internet di antaranya adalah untuk peningkatan pengetahuan, sebagai media pengembangan desa, media sosial, media pembelajaran teknologi informasi dan komunikasi (TIK), peningkatan ekonomi (terkait promosi dan pemasaran), sebagai persewaan internet hingga pembayaran *online*.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi dijalankan pengelola kelompok wisata secara mandiri dan mengarah pada ciri-ciri pendekatan konsep pariwisata berbasis komunitas. Dalam hal ini kelompok Ranggon Hill menjadi pengelola, pengembang usaha wisata dan pengambil keputusan secara mandiri. Hal ini membenarkan temuan Krisnani dan Darwis (2015) dan Sidiq dan Resnawaty (2017) yang menyatakan bahwa masyarakat mampu mengelola dan mengembangkan serta mengambil keputusan secara mandiri. Dalam struktur organisasi, pengelolaan dilakukan secara praktis dan terbuka. Mereka bisa saling berbagi keterampilan teknis *outbond* baik pemimpin kepada anggota dan sesama anggota, mereka juga saling membantu dalam pengelolaan pekerjaan, sehingga banyak ide kreatif dan inovasi yang tercipta dalam mengembangkan usaha bisnis wisata. Hal ini sejalan dengan pendapat Candrawati (2018) yang menyatakan bahwa berbagi pengetahuan yang dilakukan antar rekan kerja dalam suatu kelompok mampu menciptakan kerja sama dengan saling mengkomunikasikan mengenai modal intelektual yang dimilikinya baik berupa pengetahuan maupun keterampilan sehingga akan mendorong kemampuan untuk melakukan inovasi. Iklim kelompok saling bekerja sama dan adanya rasa kebersamaan dapat meningkatkan semangat dan motivasi anggota dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Fisher (2013) yang menyatakan bahwa pengikut percaya bahwa keberhasilan individu dan kelompok tergantung dari hasil yang diperoleh dalam budaya kelompoknya karena dapat meningkatkan kinerja dan motivasi para anggota.

Pada kelompok wisata ini tergambar bahwa struktur organisasi sangat fleksibel, karena pemimpin dan anggota dapat mengerjakan pekerjaan di luar fungsi dan tanggung jawabnya secara bersama-sama dan tidak melibatkan jabatan yang melekat secara struktural. Struktur organisasi yang tidak rumit mendukung aliran informasi dan pengetahuan dalam kelompok. Hal ini sejalan dengan Lumantobing (2011) yang menyatakan bahwa struktur tradisional dengan hirarki yang rumit jelas bukan merupakan struktur yang mendukung mengalirnya pengetahuan di dalam organisasi, struktur organisasi yang birokratis akan memperlambat proses-proses dan menimbulkan hambatan-hambatan terhadap aliran pengetahuan.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Dalam kelompok wisata ini terdapat dua peran pemimpin lokal kelompok wisata yang memiliki pengalaman, yaitu pemimpin utama yang memiliki pengalaman dalam bidang *outbond* dan ekowisata serta pemimpin pelaksana yang sudah terliterasi media sosial untuk pengembangan usaha ekowisata. Hal ini sejalan dengan pernyataan Witchayakawin dan Tengku (2018) yang menyatakan bahwa pariwisata berbasis komunitas dikembangkan oleh pemimpin yang kuat dan berpengetahuan luas.

De Vries *et al.* (2010) dan Leuci *et al.* (2014) menjelaskan bahwa gaya komunikasi interpersonal pemimpin dapat mengarahkan perilaku individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu.

Komunikasi dan kolaborasi adalah praktik kepemimpinan yang penting untuk memandu organisasi secara efektif. Gaya komunikasi kepemimpinan transformasional dapat membantu para anggota dalam mencapai tujuan individu maupun tujuan kelompok bisnis wisata Ranggon Hills. Hal ini sejalan dengan pernyataan Putri dan Haryanti (2017) yang mengutip Kesting bahwa kepemimpinan transformasional pada akhirnya dikaitkan dengan tujuan-tujuan tertentu. Sasaran ini dapat berupa visi-visi yang luas keadaan yang menjanjikan di masa depan, tetapi dapat berupa target yang sangat konkret.

Dalam kelompok wisata ini terdapat kolaborasi kepemimpinan antara pemimpin utama dan pemimpin pelaksana yang saling melengkapi. Peran kedua pemimpin ini bersifat fleksibel dan terbuka dalam pengelolaan kelompok wisata. Dukungan kepemimpinan kelompok terdiri dari peran pemimpin dalam pengelolaan pekerjaan, perilaku pemimpin dalam membangun suasana dalam kelompok, gaya kepemimpinan yang diukur dalam kemampuan pemimpin menampung aspirasi, membina hubungan, mengambil keputusan, membagi tugas dan mendisiplinkan anggota. Hal ini sejalan dengan penelitian Mutmainah dan Sumardjo (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kelompok didukung oleh peran pemimpin, gaya pemimpin dan perilaku pemimpin.

Kedua jenis pemimpin ini memiliki kekuatan masing-masing. Pemimpin utama lebih cenderung fokus kepada konsep pembangunan teknis *outbond* dan pengembangan bisnis ekowisata. Pemimpin utama memiliki keterbatasan pendidikan, namun memiliki pengalaman yang cukup lama di bidang teknis *outbond* dan menjadi salah satu anggota komunitas lokal “renteg” yang bergerak di bidang *outbond*. Pemimpin utama merupakan tokoh senior relawan di kawasan Taman Nasional Gunung Halimun Salak, sehingga pemimpin utama lebih fokus pada teknis pembangunan dan bisa membagikan pengalamannya di bidang teknis *outbond* kepada para anggotanya. Pemimpin pelaksana lebih cenderung kepada pengembangan pemasaran lokasi wisata. Pemimpin pelaksana merupakan salah satu anggota relawan Taman Nasional Gunung Halimun Salak dan anggota junior komunitas “renteg”. Pemimpin pelaksana memiliki pendidikan yang cukup tinggi dibandingkan pemimpin utama, sehingga dapat memasarkan lokasi wisata ini melalui media sosial *Instagram* dan melakukan kerjasama paket-paket wisata dengan lokasi wisata lainnya. Kolaborasi ini yang menyebabkan pengelolaan kelompok wisata Ranggon Hill efektif dan bisa berkembang. Kedua pemimpin ini memiliki jaringan akses yang cukup luas, karena merupakan anggota komunitas lokal dan tim relawan di kawasan Taman Nasional Gunung Halimun Salak. Pemimpin pelaksana cukup aktif dalam memperluas akses kepada Dinas Pariwisata Kabupaten Bogor. Jaringan akses yang ada memudahkan kelompok wisata untuk membuka dan mengelola lokasi wisata buatan Ranggon Hill. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Mutmainah dan Sumardjo (2015) yang menyatakan bahwa kegiatan pemberdayaan kelompok dipengaruhi oleh dua faktor pendukung, di antaranya adalah faktor personal dan faktor lingkungan. Faktor personal di antaranya adalah usia, tingkat pendidikan, kepemilikan lahan, dan pengalaman. Faktor lingkungan terdiri dari akses lahan, ketersediaan sarana produksi, kemudahan memasarkan hasil dan potensi pengembangan usaha.

Pemimpin utama lebih tegas dibandingkan dengan pemimpin pelaksana. Pemimpin utama memotivasi anggota dalam pemanfaatan potensi anggota, sedangkan pemimpin pelaksana lebih memotivasi semangat anggota dalam bekerja dan keberanian anggota dalam berkarya. Pemimpin pelaksana mendorong anggota untuk mengeluarkan ide pembangunan, sedangkan pemimpin utama lebih mendorong anggota untuk mengeluarkan ide pengembangan bisnis. Pemimpin utama lebih mengintruksikan pekerjaan berdasarkan keterampilan, sedangkan pemimpin pelaksana akan mendengarkan pengetahuan apa yang dibutuhkan anggota dalam bekerja. Hal ini menggambarkan bahwa pemimpin utama dan pemimpin pelaksana dalam pengelolaan wisata Ranggon Hill membentuk gaya transformasional. Kedua pemimpin ini melakukan perubahan kepada para anggota dalam mencapai tujuan kelompok.

Kepemimpinan ini mengarah pada ciri-ciri gaya transformasional dalam peningkatan kapasitas individu dan kelompok. Putri dan Haryanti (2017) mengutip pernyataan Bass & Riggio bahwa ciri-ciri pemimpin transformasional di antaranya adalah pengaruh idealis (*idealized influence*), motivasi yang memberi inspirasi (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual, pertimbangan individual (*invidualized concideration*). Keempat ciri tersebut tergambarkan melalui kolaborasi kepemimpinan berikut ini dan dapat lebih jelas dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Matriks Kolaborasi Pemimpin Gaya Transformasi

Gaya Transformasional	Pengaruh Idealis	Motivasi Inspirasi	Stimulasi Intelektual	Pertimbangan individual
Pemimpin Utama	Terjun langsung di lapangan, aktif dalam membina hubungan eksternal, tegas, tidak sombong, akrab dan empati	Memberikan instruksi pekerjaan dan tantangan pekerjaan, motivasi membangun kekuatan mental dan pengembangan potensi lain dari anggota	Terbuka dalam mendorong ide kreatif dan inovatif di dalam pembangunan dan pengembangan bisnis	Mempertimbangkan instruksi pekerjaan berdasarkan keahlian anggota
Pemimpin Pelaksana	Terjun langsung di lapangan, rajin, tanggung jawab dan akrab	Instruksi pembagian pekerjaan, motivasi mental keberanian dalam berkarya dan motivasi bekerja	Terbuka dalam mendorong ide kreatif dan inovatif dalam pembangunan lokasi wisata	Mempertimbangkan motivasi semangat kepada anggota berstatus lajang, jadwal aktivitas bekerja anak-anak sekolah dan memanfaatkan kebutuhan pekerjaan anggota

Pengaruh Idealis

Pemimpin utama memiliki karakter dan perilaku yang disenangi dan disegani oleh para anggotanya. Hal ini tercermin dalam perilaku keteladanan pemimpin utama seperti ia tidak segan terjun langsung di lapangan, tegas dalam pengelolaan pekerjaan, sosok yang tidak sombong dan akrab dengan anggota serta memiliki rasa empati yang tinggi. Pemimpin utama tidak segan untuk terjun langsung dalam menyelesaikan pekerjaan teknis operasional bersama anggota di lapangan. Pemimpin utama tidak hanya memberikan instruksi pekerjaan, namun terjun langsung bekerja bersama anggota. Hal ini seperti penuturan salah satu pemimpin pelaksana AG berikut ini:

“Dalam pembagian tugas kelompok, terkadang ada intruksi khusus untuk pembuatan spot ini, kamu buat ini, orang ini buat ini, kamu mengerjakan ini, kamu harus cari ini, ada pembagian pekerjaan. Sebenarnya, dia berpartisipasi dalam pekerjaan secara langsung, jadi tidak hanya memberikan instruksi, namun dia juga bekerja bersama anggota. Jadi dia tidak hanya memberikan instruksi, namun dia ikut bekerja bersama.”

Pemimpin utama memiliki sikap yang tegas dalam pengelolaan pekerjaan dan kedisiplinan. Jika ada pembangunan *spot* yang belum selesai, pemimpin utama tidak segan menegur anggotanya, seperti penuturan pemimpin pelaksana AG berikut ini:

“Santai tetapi tegas, tegas seperti pembuatan spot yang belum selesai, dia tegur langsung. Ini kenapa belum selesai? Ini budgetnya kurang! Terkadang jika ada pekerjaan yang belum selesai dikerjakan, kalian melakukan kegiatan apa saja di atas dan mengapa belum selesai? Mungkin maksudnya mengarahkan kita juga, lebih mengarahkan pada pekerjaan yang belum terselesaikan di sini, komunikasi secara langsung, peneguran secara langsung, kenapa belum selesai?”

Pemimpin utama merupakan sosok yang tidak sombong dan dekat dengan para anggotanya. Pemimpin utama bisa bersikap profesional, karena dapat membedakan antara pekerjaan dan hubungan dengan anggota. Pemimpin utama cukup aktif dalam membangun jaringan dengan hubungan kelembagaan eksternal baik dengan kelompok wisata lain, koperasi maupun masyarakat desa sekitar. Pemimpin utama juga mengajak para anggotanya untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan gotong

royong yang diselenggarakan oleh masyarakat desa setempat dan berpartisipasi dalam kegiatan keagamaan lainnya. Pemimpin utama mempunyai rasa empati yang tinggi terhadap orang lain, tercermin pada gambaran perilakunya yang mendahulukan pendapatan para anggota. Sikap pemimpin utama selalu terbuka dalam membuka peluang bekerja tanpa melihat latar belakang pendidikan atau pengalaman bekerja para anggota. Pemimpin utama ingin membantu kelompok pemuda yang tidak memiliki pekerjaan, karena banyak warga yang hanya bekerja sebagai penjaga villa harian. Pemimpin utama menginginkan warga desa ini bisa mengelola objek wisata sendiri.

Beberapa karakter-karakter khas pemimpin utama yang diuraikan di atas seperti terjun langsung di lapangan, tegas dalam pengelolaan pekerjaan, sosok yang tidak sombong dan akrab, aktif dalam membangun hubungan eksternal serta memiliki rasa empati yang tinggi membuat pemimpin utama menjadi sosok yang inspiratif bagi para anggotanya.

Selain pemimpin utama, pemimpin pelaksana juga memiliki keteladanan yang patut ditiru oleh para anggota. Pemimpin pelaksana ikut terjun langsung bekerja dalam kegiatan operasional sehari-hari, seperti penuturan salah satu anggota DV berikut ini:

“Jika Angga (pemimpin pelaksana) dia akan menunjukkan dahulu. Tanpa diberikan instruksi pun, saya dan rekan rekan berpendapat bahwa jika dia (pemimpin pelaksana) sudah melakukan, kenapa kita tidak ikut melakukan juga? Kita harus mengikuti dia.”

Pemimpin pelaksana terjun langsung dalam menyelesaikan beberapa pekerjaan operasional di lapangan bersama anggota, tanpa memperdebatkan fungsi strukturalnya. Hal ini diakui oleh salah satu anggota AD berikut ini:

“Dia (pemimpin pelaksana) fleksibel. Dia bisa melaksanakan pekerjaan warung, dia bisa memasak juga jika karyawan ingin makan, dia bisa memelihara kebersihan sekitar area. Dia tidak bersikap sombong karena dia seorang pemimpin pelaksana atau bisa melakukan hal yang semena-mena Tidak! Bekerja secara bersama-sama, kita sudah dewasa, terkecuali ada orang baru yang belum memahami safety akan diajarkan.”

Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin pelaksana sangat fleksibel dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan beberapa pekerjaan di lapangan, tanpa mempedulikan fungsi strukturalnya. Pemimpin pelaksana konsisten dalam bekerja, terbukti dengan ia datang bekerja setiap hari. Sikapnya ini dinilai sebagai tanggung jawab oleh anggota kelompok sehingga disenangi oleh para anggota. Pemimpin pelaksana melakukan pekerjaan operasional, seperti menjaga warung dan mengawasi *spot-spot* yang ada di lokasi wisata.

Pemimpin utama dan pemimpin pelaksana tidak segan terjun langsung dalam menyelesaikan teknis pekerjaan bersama anggota. Kedua pemimpin ini juga memiliki hubungan yang akrab dan dekat dengan para anggotanya, sehingga tercipta rasa kebersamaan dan kekeluargaan dalam kelompok. Hal ini membuat para anggotanya merasa nyaman pada saat bekerja. Selain dalam hal pekerjaan, mereka sering membuat kegiatan di luar secara bersama seperti kegiatan *tawasulan*, bermain bola, atau “ngeliwet” bersama. Pemimpin utama memiliki rasa empati yang tinggi terhadap orang lain dan tegas dibandingkan pemimpin pelaksana. Pemimpin pelaksana dinilai konsisten dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan beberapa pekerjaan operasional sehari-hari, sedangkan pemimpin utama tidak bisa datang ke lokasi wisata setiap hari, namun ia tetap akan mengawasi pekerjaan melalui *WhatsApp group*. Kolaborasi pengaruh idealis kepemimpinan ini dapat lebih jelas dilihat pada Tabel 1. Pengaruh idealis yang tergambar dalam kedua pemimpin ini membuat mereka menjadi sosok panutan, terutama sosok pemimpin utama yang disegani dan dihormati bagi para anggotanya. Hal ini sesuai dengan penelitian Ardillah *et al.* (2018) yang menyatakan bahwa pemimpin ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi bawahannya, dipercaya, dihormati dan mampu mengambil keputusan yang terbaik.

Motivasi Inspirasi

Pemimpin utama dan pemimpin pelaksana memiliki cara khusus untuk memotivasi para anggotanya. Pemimpin utama memotivasi anggota melalui pemberian instruksi pekerjaan, tantangan dan target waktu pekerjaan, membangun kekuatan mental kepada anggota. Pemimpin utama aktif dalam memberikan instruksi pekerjaan melalui media *WhatsApp grup* atau instruksi secara langsung, seperti menginstruksikan pembelian korden villa agar bisa disewakan berikut ini:

BA : *“Angga kemarin ada sisa uang enam ratus ribu, jika ada tolong belikan korden agar bisa disewakan untuk menambah pembelian alat semprot. Jangan diam saja! Jika sudah jadi, jangan hanya dibiarkan”*

Pemimpin utama termasuk orang yang memiliki tekad kuat dalam mencapai tujuan kelompok, misalnya keinginan membangun sebuah *spot* foto dengan biaya produksi yang tinggi. Pemimpin utama memberikan tantangan kepada para anggotanya untuk merealisasikan rencana pembangunan tersebut dengan modal yang terbatas, seperti pemaparan BA berikut ini:

“Pada saat pembuatan spot balon, saya memanggil tukang las hingga 3 kali, proses pembuatannya sering mengalami kegagalan. Aduh, kata saya. Saya adalah type orang yang penasaran, spot ini harus jadi balon. Saya berusaha observasi ke Bandung, saya mencoba pergi ke Maribaya. Kebanyakan pengunjung berfoto, saya hanya mengamati spot balon itu, harga 1 balon itu 250 juta. Haaaahhhh 250 juta?? Saya mulai berpikir, kita hanya memiliki modal 15 juta harus bisa membangun spot balon ini, hahaha”.

Pemimpin utama menentukan target waktu tertentu dalam membangun sebuah *spot* foto, sehingga para anggota termotivasi untuk lebih semangat dan antusias dalam bekerja. Pemimpin utama selalu memotivasi para anggotanya agar bisa memanfaatkan pekerjaan ini sebagai sarana pembangunan kekuatan mental dan untuk menggali potensi keahlian lain yang dapat digunakan di luar pekerjaan.

Pemimpin pelaksana menginstruksikan pekerjaan kepada anggota, seperti himbuan untuk berpartisipasi dalam kegiatan gotong royong dan pemeliharaan kebersihan melalui media *WhatsApp group* pengelola. Pemimpin pelaksana tidak hanya memberikan instruksi pekerjaan melalui *WhatsApp group*, namun ia bisa menginstruksikan pekerjaan secara langsung seperti pembagian pekerjaan operasional sehari-hari yang meliputi penjagaan *spot* foto dan pemeliharaan teknis lokasi wisata kepada para anggota. Pemimpin pelaksana memotivasi pembangunan mental kepada para anggota sebagai proses belajar menuju kualitas diri yang lebih baik dan bermanfaat di kemudian hari. Pemimpin pelaksana juga menyemangati para anggotanya, seperti himbuan kepada anggota agar segera datang menuju lokasi wisata.

Kedua pemimpin ini aktif menginstruksikan pekerjaan baik secara langsung maupun melalui media *WhatsApp grup* pengelola. Pemimpin utama dan pemimpin pelaksana memberikan motivasi kepada anggota, namun pemimpin utama memberikan motivasi perihal pengembangan potensi diri meliputi pembangunan kekuatan mental dalam bekerja dan pemanfaatan potensi keahlian lain para anggota, sedangkan pemimpin pelaksana memberikan motivasi pembangunan mental keberanian dalam pekerjaan dan semangat bekerja kepada para anggota. Pemimpin utama menetapkan tantangan pekerjaan dan target waktu penyelesaian pekerjaan kepada para anggotanya agar mereka lebih semangat dan antusias, sedangkan pemimpin pelaksana tidak menekankan hal itu. Pengarahan yang dilakukan kedua pemimpin ini agar para anggota dapat menggunakan potensi yang dimiliki secara maksimal. Hal ini sejalan dengan penelitian Ardillah *et al.* (2018) yang menyatakan bahwa motivasi inspirasional akan menunjukkan perilaku membangkitkan gairah bawahan untuk mencapai prestasi terbaik dalam pengembangan dirinya, menginspirasi bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan mencapai sasaran melalui usaha, pengembangan diri, dan unjuk kerja maksimal, menginspirasi bawahan untuk mengerahkan potensinya secara total, dan mendorong bawahan untuk bekerja lebih dari biasanya.

Stimulasi Intelektual

Pemimpin utama secara terbuka membebaskan para anggota untuk merealisasikan ide kreatif dalam pembangunan *spot* dan pengembangan bisnis. Hal ini bertujuan agar jumlah pengunjung semakin meningkat dan bisa menambah semangat para anggota yang bekerja, seperti penuturan pemimpin utama BA berikut ini:

“Iya, pengembangannya akan dibuat apa lokasi ini? Objek wisata lainnya atau lokasi kemping? Harapannya untuk Ranggon Hills harus berkembang. Semoga jumlah pengunjungnya meningkat. Semoga para anggota selalu bersemangat, buat spot baru, namun tidak hanya spot lokasi ini harus berkembang ke usaha lainnya, seperti ternak babi.”

Para anggota banyak melakukan inisiatif dalam pemeliharaan dan pengembangan lokasi objek wisata ini, seperti pengajuan ide dari anggota mengenai pembangunan spot *flying fox* dan *canopy trail* yang sebelumnya belum ada di lokasi. Hal ini sesuai dengan penuturan salah satu anggota DI berikut ini:

"Banyak yang sudah dibuat, seperti spot flying fox yang sebelumnya tidak ada. Para anggota mengajukan bagaimana jika flying fox kita buat? Jika ada kegiatan di luar Ranggong Hills, seperti kegiatan outbond, kita membuat flying fox di hutan pinus, mengapa kita tidak terapkan di lokasi Ranggong Hills? Akhirnya kita juga membangun canopy trail, spot tersebut kami perbaharui. Pada awalnya konsep spot itu hanya pohon dan ada tangga ke atas, namun sekarang dibangun fasilitas jembatan".

Pemimpin pelaksana juga membebaskan anggota untuk mengeluarkan ide-ide kreatif dalam pengembangan lokasi wisata, seperti pembuatan petunjuk tulisan pada *spot* foto dan referensi *spot* foto dari media sosial *Instagram*. Hal ini dipaparkan oleh pemimpin pelaksana RY berikut ini:

"Seperti tulisan-tulisan yang ada pada spot foto di lokasi Ranggong. Para anggota yang mengerjakan pekerjaan tersebut, terkadang mereka melihat media instagram, lalu screenshot refrensi gambarnya kemudian ditunjukkan, gambar yang seperti ini bagus. Mereka antusias untuk mencari spot foto yang terbaru, mereka melakukan inisiatif dan bisa mencurahkan ide dalam kelompok ini."

Anggota memberikan masukan secara terbuka terkait permasalahan teknis yang ada di lapangan kepada pemimpin pelaksana, namun anggota juga bisa berinisiatif sendiri dalam menyelesaikannya, seperti penuturan salah satu anggota RJ berikut ini:

"Kita selalu memberikan saran, seperti kerusakan spot. Saya langsung lapor kepada pemimpin pelaksana, Rian atau Angga, seperti kerusakan yang terjadi pada spot sepeda, kemarin saya sudah memberikan saran, harus ada pergantian pule. Saya selalu memberikan saran, saran tersebut didengar, namun belum dilaksanakan. Jika saya mampu memperbaiki, saya akan memperbaiki dengan alat yang seadanya."

Kedua pemimpin mendorong kreativitas para anggotanya dalam pengembangan lokasi wisata secara terbuka, namun pemimpin utama lebih mendorong kreativitas anggotanya dalam mengeluarkan ide pengembangan bisnis. Anggota bebas dalam berpendapat dan mengeluarkan ide-ide kreatifnya, sehingga para anggota banyak melakukan inisiatif dalam bekerja meliputi penyelesaian masalah dan pengembangan lokasi wisata. Hal ini sejalan dengan pernyataan Ardillah *et al.* (2018) yang menyatakan bahwa melalui stimulasi intelektual pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah. Melalui proses stimulasi ini akan terjadi peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah, berpikir dan berimajinasi, juga perubahan dalam nilai-nilai dan kepercayaan mereka. Perubahan ini bukan saja dapat dilihat secara langsung, tetapi juga perubahan jangka panjang yang merupakan lompatan kemampuan konseptual, pemahaman dan ketajaman dalam menilai dan memecahkan masalah.

Pertimbangan Individual

Pemimpin utama melakukan pertimbangan kemampuan anggotanya melalui instruksi pekerjaan yang dilakukan berdasarkan keahliannya, seperti penuturan pemimpin utama BA yang menyatakan bahwa dalam bekerja terdapat pertimbangan instruksi pekerjaan sesuai dengan keahliannya. Pemimpin utama memberikan instruksi pekerjaan pembangunan kepada pemimpin pelaksana yang ahli pada bidang teknis pembangunan dan intruksi pekerjaan administrasi kepada pemimpin pelaksana pada bidang sekretaris seperti pada penuturannya berikut ini:

"Berdasarkan penghasilan ahahaha, berdasarkan masing-masing keahliannya, seperti mas Rian, jika saya ingin membangun spot foto, saya tidak mungkin memberikan instruksi kepada mas Rian, saya akan memberikan instruksi kepada pak Ajoo! Jika ada undangan dari pihak koperasi seperti ticketing, saya akan memberikan instruksi kepada Angga, kalo Angga tidak ada bisa diwakilkan oleh pemimpin pelaksana yang lain."

Pemimpin pelaksana mempertimbangkan kebutuhan anak-anak yang masih bersekolah dalam bekerja melalui pengaturan jadwal. Hal ini menguntungkan bagi para anggota karena mereka bisa bersekolah sambil bekerja, seperti salah satu penuturan pemimpin pelaksana RY berikut ini:

"Ada beberapa anggota yang masih sekolah, indah ya tempatnyaaa! Kamu berminat kerja di Ranggon, jaga spot foto ini? Tanya saya. Baik, tetapi kamu bekerja hanya di hari Sabtu dan Minggu. Saya berhasil mendapat satu anggota saat itu. Pada saat itu penghasilan anggota tidak menentu, terkadang hanya lima puluh ribu untuk uang saku dua hari ahahahaha. Jadi kita mempekerjakan beberapa anggota yang masih bersekolah, mereka berpikir bahwa penghasilan yang didapatkan tambahan uang saku."

Pemimpin pelaksana memperhatikan kebutuhan para anggota dalam bekerja, misalnya anggota yang kurang memahami cara melayani dan menyambut pengunjung akan diajarkan bagaimana cara melayani pengunjung yang benar. Pemimpin pelaksana juga mempertimbangkan cara khusus untuk memotivasi anggota yang sudah menikah ataupun belum menikah. Anggota yang berstatus belum menikah diberi semangat bekerja melalui motivasi target menikah, sedangkan yang sudah menikah tidak diberikan motivasi tersebut.

Pemimpin utama mempertimbangkan kemampuan anggota ketika memberikan instruksi pekerjaan sesuai dengan keahliannya, sedangkan pemimpin pelaksana memperhatikan kebutuhan anggota yang masih bersekolah melalui pengaturan jadwal aktivitas pekerjaannya. Pemimpin pelaksana juga mendengarkan kebutuhan anggota dalam bekerja dan diatasi melalui proses *knowledge sharing*. Pemimpin pelaksana memperhatikan kebutuhan motivasi semangat bekerja kepada anggota yang berstatus lajang. Hal ini sejalan dengan pernyataan Podungge (2018) yang menyatakan bahwa *individualized consideration* mengarah pada pemahaman dan perhatian pemimpin pada potensi serta kemampuan yang dimiliki oleh setiap bawahannya. Pemimpin menyadari perbedaan kemampuan, potensi dan kebutuhan bawahan. Pemimpin memandang setiap bawahannya sebagai aset organisasi.

Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Peningkatan Kapasitas individu dan Kelompok

Perkembangan usaha bisnis Ranggon Hill yang dikelola kelompok wisata tidak terlepas dari kolaborasi kepemimpinan antara pemimpin utama dan pemimpin pelaksana dalam meningkatkan kapasitas individu dan kelompok. Peningkatan sumber daya manusia adalah fokus utama mereka dalam mengembangkan kelompok pariwisata berbasis komunitas. Hal ini sejalan dengan penelitian Anugrah dan Sudarmayasa (2017) bahwa keberhasilan dalam pembangunan dan pengembangan kepariwisataan daerah bukan hanya dinilai dari banyaknya bangunan yang direvitalisasi hingga pembuatan atau pembukaan lokasi wisata baru, namun peranan sumber daya manusianya. Pembangunan pariwisata daerah seharusnya diiringi dengan pembangunan sumber daya manusia karena manusia sebagai penggerak majunya kepariwisataan daerah.

Bahwa gaya kepemimpinan transformasional ini berpengaruh pada pengelolaan kelompok untuk meningkatkan kapasitas individu dan kelompok wisata Ranggon Hill, hal ini sejalan dengan pernyataan Daswati (2012) yang menyatakan bahwa untuk memengaruhi sumber daya anggota ke arah pencapaian tujuan dibutuhkan gaya kepemimpinan seorang pemimpin untuk menggerakkannya. Dalam kelompok wisata Ranggon Hill ini, pemimpin utama dan pemimpin pelaksana banyak memberikan pengalaman teknis maupun non teknis, seperti penuturan RJ salah satu anggota kelompok berikut ini:

"Pertama saya bisa keterampilan outbond diajarkan oleh Pak Barna juga, seperti belajar memasang alat safety atau kegiatan simpul menyimpul. Saya diajarkan naik pohon tanpa alat safety, perihal naik pohon saya bisa, Mbak! Awal prosesnya sulit, namun ketika dipraktikkan oleh Pak Barna, saya bisa! Saya mengamati bagaimana cara tali temali atau menyimpul, saya perhatikan, kemudian dipraktikkan secara langsung dan bisa! Alhamdulillah sampai sekarang bisa. Ada saran, kalau kamu memiliki kemampuan yang serba bisa, manfaatkan. Jika tidak ada pekerjaan di luar Ranggon, saya bekerja di Ranggon. Apabila sedang ada kegiatan outbond, saya bersedia bekerja di acara outbond, jika tidak ada kegiatan outbond masih ada usaha catering, saya manfaatkan usaha catering, Mbak. Freelance!"

Kedua pemimpin ini banyak memberikan pengalaman teknis *outbond* kepada para anggota dan memberikan keteladanan melalui perilaku kebersamaan dalam bekerja, sehingga terbentuk perilaku anggota kelompok yang positif. Mutmainah dan Sumardjo (2015) menyatakan bahwa kelompok juga mempunyai fungsi sebagai tempat pembinaan bagi anggota kelompok, karena dalam kelompok terjadi proses belajar bersama dan pelaksanaan tanggung jawab bersama.

Dalam pengelolaan kelompok wisata Ranggon Hill, kepemimpinan dipengaruhi oleh aspek pengalaman dan tingkat pendidikan. Walaupun pemimpin utama tidak memiliki pendidikan yang tinggi, namun ia memiliki pengalaman *outbond* selama 19 tahun dan bergabung dalam komunitas *outbond* lokal setempat serta menjadi anggota senior relawan Taman Nasional Gunung Halimun Salak. Latar belakang pengalaman pemimpin utama ini membuatnya memiliki kredibilitas di bidang ekowisata dan *outbond* yang berpengaruh cukup besar dalam pengelolaan kelompok dan pembangunan lokasi wisata Ranggon Hill. Pemimpin utama membangun konsep gabungan antara permainan *outbond* dan *spot* foto yang *instagramable*.

Pemimpin pelaksana memiliki tingkat pendidikan yang cukup tinggi dibandingkan pemimpin utama, sehingga dapat mengoptimalkan pemanfaatan media sosial untuk pengembangan usaha wisata ini dengan baik. Sosok pemimpin pelaksana ini menjadi rekan kolaborasi yang sesuai bagi pemimpin utama, karena kedua pemimpin ini bisa saling melengkapi. Hal ini sejalan dengan pernyataan Mutmainah dan Sumardjo (2015) bahwa dalam kelompok pemberdayaan dipengaruhi oleh faktor personal yakni usia, tingkat pendidikan, dan pengalaman.

Gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kapasitas individu dan kelompok wisata Ranggon Hills tergambar pada perilaku anggota dalam menghadapi masalah di lapangan. Anggota memiliki cara kreatif dalam menyelesaikan permasalahannya, seperti ketika air tidak mengalir ke toilet lokasi wisata anggota. Para anggota berinisiatif untuk memperbaiki pipa pada sumber air secara bersama-sama. Anggota juga berinisiatif dalam pemeliharaan kebersihan area lokasi wisata. Para anggota membuat petunjuk arah yang menginformasikan kalimat-kalimat jenaka bagi para pengunjung agar tetap semangat berjalan ke lokasi dan petunjuk arah yang menginformasikan penjagaan serta pemeliharaan taman yang ada di sekitarnya. Anggota bebas mengeluarkan ide kreatif secara terbuka dalam pengembangan wisata, seperti pengajuan ide pembuatan permainan *flying fox* atau rekomendasi posisi tangga pada *spot canopy trail* yang ada di lokasi wisata. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi bekerja kepada anggota, sehingga bisa mengubah cara pandang dan perilaku anggota menjadi lebih inisiatif, kreatif dan inovatif (dapat lebih jelas dilihat pada Tabel 2). Hal ini sejalan dengan pernyataan Ningsih dan Zuhriyati (2015) bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat mengubah sumber daya manusia memiliki motivasi kerja yang tinggi, menciptakan inovasi dan ide-ide kreatif serta membangun hubungan kerja yang baik.

Tabel 2. Matriks Kapasitas Individu dan Kelompok

Kapasitas Individu	anggota memiliki loyalitas tinggi	kreatif dan inisiatif dalam menyelesaikan masalah dalam pekerjaan	anggota memiliki profesi lain	anggota mengeluarkan ide kreatif dan inovatif secara terbuka	membuat suasana kondusif
Kapasitas Kelompok	pengelolaan kelompok internal yang fleksibel	pengembangan bisnis	beradaptasi dengan lingkungan yang berubah		

Kepemimpinan transformasional dapat mengubah kapasitas individu menjadi anggota yang memiliki loyalitas tinggi (dapat lebih jelas dilihat pada Tabel 2). Hal ini tercermin pada kinerja anggota yang tidak pernah memperhitungkan waktu dalam bekerja. Ketika pemimpin menginstruksikan untuk kerja bakti bersama di mana anggota yang libur akan membantu rekannya untuk kerja bakti. Anggota sangat nyaman bekerja dalam kelompok wisata Ranggon Hill karena mereka memiliki rasa kebersamaan dan kekeluargaan yang tinggi. Anggota tidak merasa tertekan dan terikat dalam bekerja di usaha bisnis wisata ini. Sebagian anggota tidak memedulikan nominal upah yang diterima. Hal ini sejalan dengan pernyataan Fauzi dan Sarwoprasodjo (2015) yang menyatakan bahwa iklim komunikasi yang dibentuk dan didasari oleh nilai kekeluargaan atau kekerabatan dapat membentuk perilaku dan tindakan dalam menciptakan kinerja yang optimal.

Kepemimpinan melalui gaya transformasional berpusat pada peningkatan kapasitas individu yang berujung pada pengembangan kelompok yang ditandai dengan pengelolaan usaha wisata yang fleksibel serta pengembangan jenis usaha bisnis wisata lainnya (dapat lebih jelas dilihat pada Tabel 2).

Pengelolaan kelompok yang fleksibel, praktis dan terbuka (dapat lebih jelas dilihat pada Tabel 2) bisa tergambar melalui anggota yang dapat mengerjakan apapun di luar fungsi dan tanggung jawab formalnya seperti membantu rekannya dalam pembelian kebutuhan warung, pemeliharaan kebersihan, mencetak materi promosi. Anggota selalu membantu rekannya yang membutuhkan bantuan tanpa melihat jabatan secara struktural. Anggota yang lebih senior tidak sungkan memberikan pengetahuan *safety* dan *outbond* kepada anggota junior, mereka terbuka kepada anggota yang baru bekerja. Anggota terbuka kepada para pemimpin jika ada permasalahan teknis maupun non-teknis dalam bekerja. Pengelolaan kelompok yang fleksibel dan praktis tergantung kepada kapasitas individu anggota yang mengelola. Hal ini sejalan dengan pendapat Apriani *et al.* (2019) dan Anugerah dan Sudarmayasa (2017) yang menyatakan bahwa kemampuan pengelolaan kapasitas kelompok berhubungan dengan perbaikan kualitas sumber daya manusia yang mengelola. Kapasitas individu merupakan salah satu upaya untuk mendorong kelompok agar dapat berjalan sesuai dengan fungsinya, serta dapat menciptakan kondisi lingkungan yang dibutuhkan oleh kelompok agar dapat berfungsi dengan baik.

Pengembangan kelompok ditandai oleh pengembangan bisnis yang dilakukan oleh pengelola kelompok wisata Ranggon Hill, seperti lokasi wisata yang dapat dijadikan tempat camping, penyedia penyewaan tenda, pembangunan villa lumbung. Semua pengembangan bisnis ini merupakan hasil pendapatan dari pengelolaan wisata Ranggon Hill. Hal ini merupakan sebuah prestasi, karena kelompok ini bisa berkembang dengan modal yang terbatas, seperti penuturan BA pemimpin utama berikut ini:

“Pengelolaan keuangan menjadi fokus utama, saya mulai berpikir mengenai pendapatan anggota. Karena berhubungan dengan motivasi semangat para anggota, maka bekerja itu harus menghasilkan uang! Sebenarnya seluruh pendapatan bisa dibagi secara merata kepada semua anggota kelompok, namun saya tidak menginginkan cara tersebut. Saya menginginkan usaha yang lain, selain Ranggon Hills! Iya ingin dibuat apa saja bisa, objek wisata lain atau lokasi camping. Saya berharap semua pemimpin pelaksana pelaksana masing-masing dapat mengelola usaha pengembangan bisnis Ranggon Hills lainnya. Jadi ketika ranggon mengalami penurunan bisa mendapat tambahan dari usaha bisnis lainnya, seperti villa saung dan tenda yang menghasilkan pendapatan setiap bulannya, sehingga bisa berjalan. Jika Ranggon sedang sepi, kita ingin membuat apa? Penggunaan dana bisa bersumber dari usaha lainnya.”

Kelompok wisata Ranggon Hill memiliki rencana jangka panjang untuk pengembangan bisnis wisata, yakni ingin membangun café di area lokasi wisata dan membangun rumah Baduy yang dapat disewakan. Kedua pemimpin ini yakin bahwa masih ada peluang-peluang pengembangan bisnis lainnya. Pengembangan kelompok ini dipengaruhi oleh pengalaman kedua pemimpin ini yang terlibat dalam komunitas lokal *outbond* yang sama, sehingga pemimpin utama dan pemimpin pelaksana sama-sama fokus pada pengembangan lokasi wisata dan pelestarian alam khususnya hutan yang ada di daerahnya. Kedua pemimpin ini juga merupakan kerabat yang dekat dan tinggal dalam satu kawasan, sehingga termotivasi ingin mengembangkan potensi wisata yang ada di daerahnya. Hal ini sejalan dengan penelitian Lukmana dan Sasongko (2017) bahwa kognisi yang sama antar anggota subkultur terjadi karena sepanjang hidup mereka dipengaruhi lingkungan fisik dan sosio kultural yang relatif sama. Mereka dipengaruhi oleh kelompok-kelompok referensi yang sama, karena mereka memiliki kepercayaan, nilai, dan harapan yang juga relatif sama.

Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Penanganan Kemiskinan

Lokasi wisata Ranggon Hill menjadi salah satu tujuan pariwisata bagi masyarakat Bogor dan para wisatawan domestik lainnya karena keberhasilan kelompok pengelola mengembangkan potensi wisata lokal yang ada di wilayah desanya dengan beberapa ciri khas. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Krisna dan Darwis (2015), Sidiq dan Resnawaty (2017), Witchayakawin dan Tengkuhan (2018) yang menyatakan bahwa pengembangan pariwisata berbasis komunitas mengacu pada kearifan lokal setiap wilayah. Keberhasilan kelompok wisata Ranggon Hill ini memberikan manfaat kesejahteraan kelompok pemuda setempat dan bagi masyarakat desa sekitarnya melalui kontribusi pada kegiatan-kegiatan ekonomi dan sosial yang ada di desa. Hal ini sejalan dengan pernyataan Witchayakawin dan Tengkuhan (2018) yang menyatakan pengembangan pariwisata berbasis komunitas adalah berbagi manfaat bagi semua orang.

Seperti telah dikemukakan, kondisi kemiskinan struktural membuat kelompok pemuda di Desa Gunung Sari yang tidak memiliki pendidikan tinggi dan pengalaman, sehingga sulit mendapatkan

pekerjaan. Akibatnya, sebagian besar kelompok pemuda ini hanya bisa bekerja sebagai buruh ataupun penjaga villa yang ada di sekitar daerahnya. Hal ini sejalan dengan penelitian Pajriah dan Suryana (2018) yang menyatakan bahwa faktor struktural masyarakat miskin yang masih rendah menghambat mereka untuk menempuh pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, sehingga masyarakat miskin tersebut tidak memiliki kompetensi untuk mencari kerja dan mendapatkan pekerjaan yang layak. Akes untuk membuka lahan objek wisata secara mandiri sulit dilakukan mengingat ada tumpang tindih kebijakan antara lembaga-lembaga terkait, sehingga dibutuhkan jejaring sosial yang cukup kuat dalam membuka lokasi wisata.

Pemimpin utama memiliki jejaring akses yang cukup kuat dalam membuka lahan objek wisata. Pemimpin utama bekerja sama dengan lembaga Koperasi Lokapurna atau dikenal sebagai Koperasi Hijau. Para tokoh di Koperasi Lokapurna merupakan pendiri komunitas lokal *outbond* “renteg”, sehingga pembangunan lokasi wisata Ranggon Hill ini bisa terbantu dengan keuntungan jaringan sosial kelembagaan yang ada. Hal ini sejalan dengan pernyataan Harini (2012) yang menyatakan bahwa jaringan sosial merupakan suatu pola koneksi dalam hubungan individu, kelompok ataupun berbagai bentuk kolektif lain. Hubungan ini bisa berupa hubungan interpersonal yang bersifat ekonomi, politik atau hubungan sosial lainnya. Jaringan sosial merupakan suatu penyelesaian permasalahan ekonomi dan peluang kerja yang ada di masyarakat miskin. Peran jaringan sosial sangat berpengaruh dalam memunculkan fenomena perubahan-perubahan ekonomi.

Pemimpin utama dan pemimpin pelaksana merupakan anggota senior komunitas *outbond* dan senior relawan di kawasan Taman Nasional Gunung Halimun Salak, sehingga kedua pemimpin ini tidak hanya membagikan pengalaman secara teknis, namun menanamkan nilai-nilai yang positif melalui keteladanan yang sering dicontohkan kepada para anggota kelompok wisata Ranggon Hill. Hal ini sejalan dengan Lukmana dan Sasongko (2017) yang menyatakan bahwa latar belakang kelompok lain yang masyarakat ikuti akan menentukan ke mana arah perilaku anggotanya akan dibawa.

Kedua pemimpin ini melalui gaya transformasional mencerminkan beberapa perilaku, seperti pemimpin utama yang selalu memberikan peluang bekerja kepada pemuda yang tidak memiliki pekerjaan tanpa melihat latar belakang pendidikan atau pengalaman bekerja, seperti penuturan BA selaku pemimpin utama berikut ini:

“Dalam kelompok ini, hanya dengan berbicara ingin bekerja, ya kita pasti menerima. Euh terlihat ada orang yang tidak memiliki pekerjaan, kita akan ajak! Misalnya, orang itu tidak memiliki pekerjaan, ayo naik ke atas. Upahnya berapa? Jangan bicarakan upahnya, ahahaa. Siapa pun bisa masuk”

Hal ini dipengaruhi oleh hubungan kedekatan dan keakraban yang terjalin di antara kelompok pemuda desa setempat. Pemimpin utama ingin membantu kelompok pemuda agar memiliki pekerjaan dan bisa meningkatkan taraf hidup, terbukti dengan adanya 20 jumlah anggota, lima di antaranya masih berstatus pelajar SMA dan 15 anggota yang bergantian masuk setiap harinya. Hal ini sejalan dengan pernyataan Tahir (2012) yang menggambarkan desa sebagai suatu bentuk kesatuan masyarakat atau komunitas penduduk yang bertempat tinggal dalam suatu lingkungan di mana mereka saling mengenal, corak kehidupan mereka relatif homogen serta banyak bergantung kepada alam, mempunyai sifat yang sederhana dengan ikatan sosial, adat, dan tradisi yang kuat.

Dalam kelompok Ranggon Hill ini, pemimpin pelaksana melalui pendekatan transformasional mempertimbangkan jadwal bagi para anggota yang masih bersekolah agar bisa bekerja di lokasi wisata, sehingga mereka bisa memiliki penghasilan. Pemimpin utama memotivasi anggota dalam menggali potensi untuk berkembang di bidang lain. Hal ini membuat para anggota memiliki beberapa profesi lain dalam pekerjaannya, seperti anggota bisa berprofesi sebagai tukang sate, tukang masak, selebgram, *crew outbond* (dapat lebih jelas dilihat pada Tabel 2). Pemimpin pelaksana memiliki sebuah usaha di bidang *outbond* yang bernama “Ratu *Outbond*”. Kelompok wisata ini juga memberikan kontribusi dalam kegiatan sosial seperti donasi anak yatim, acara keagamaan Maulid Nabi dan kegiatan desa lainnya. Hal ini tentu sangat membantu kelompok pemuda dan masyarakat sekitar untuk mengatasi masalah kemiskinan dan kesejahteraan ekonomi masyarakat sekitar, seperti penuturan AG pemimpin pelaksana berikut ini:

“Banyak kegiatan sosial yang diselenggarakan. Dalam kelompok Ranggon ini, jika ada rezeki tolong pikirkan anak yatim atau kaum jompo yang ada di sekitar lingkungan. Hal tersebut salah satu bentuk kegiatan sosial.”

Kedua pemimpin ini berhasil mengelola usaha bisnis wisata Ranggon Hill menjadi berkembang. Jumlah pengunjung lokasi wisata ini sekitar 2.800 pengunjung per bulan dengan harga tiket masuk Rp 10.000 dan biaya permainan pada spot-spot tertentu dengan harga Rp 5.000- Rp 10.000. Pengunjung juga bisa mendapatkan 8 kali foto hanya dengan membayar Rp 10.000. Kelompok ini berhasil meraup pendapatan tertinggi hingga ratusan juta dalam beberapa bulan terutama di musim liburan seperti liburan anak sekolah, Idul Fitri dan tahun baru. Hal ini menandakan bahwa usaha bisnis yang dikelola melalui pendekatan kepemimpinan transformasional dapat berkembang dengan pesat. Hasil pendapatan yang diperoleh tidak dihabur-haburkan, namun mereka jadikan modal usaha untuk pengembangan bisnis lainnya, seperti pembangunan villa lumbung yang dapat mereka sewakan.

Keberadaan lokasi wisata Ranggon Hill ini juga memungkinkan beberapa warung makan dan pedagang kecil dapat muncul di sekitar area wisata ini, seperti pedagang tahu, rujak dan buah-buahan. Hal ini menunjukkan bahwa kelompok wisata ini bisa memberikan peluang usaha bagi para pedagang-pedagang kecil di sekitar area wisata ini.

Hal ini menandakan bahwa pendekatan gaya kepemimpinan transformasional dalam kelompok wisata Ranggon Hill ini dapat menggerakkan pemberdayaan kelompok pemuda menjadi lebih kreatif dan inovatif sehingga dapat menangani persoalan kemiskinan yang ada di desa. Hal ini sejalan dengan pernyataan Alfiah dan Syafriani (2019) bahwa implementasi empat faktor dalam kepemimpinan transformasional dapat mencapai terobosan-terobosan atau formula-formula baru, terutama sebagai motor penggerak ekonomi masyarakat.

Gaya Kepemimpinan Transformasional pada Penanganan *Digital Divide*

Kepemimpinan dengan gaya transformasional dapat menangani permasalahan *digital divide* yang banyak ditemukan pada masyarakat pedesaan. Keterbatasan kemampuan masyarakat desa dalam literasi media *digital* akan menjadi masalah dalam pengembangan usaha bisnis, karena di era 4.0 media internet merupakan salah satu sarana media promosi dan referensi pembelajaran yang efektif, sehingga literasi media *digital* dibutuhkan. Oleh karena itu, Raya *et al.* (2018) menyatakan bahwa literasi digital merupakan salah satu bagian penting dalam kegiatan pemberdayaan masyarakat. Literasi informasi merupakan kemampuan mencari, mengevaluasi dan menggunakan informasi yang dibutuhkan secara efektif. Pada era keterbukaan informasi saat ini, literasi informasi merupakan tuntutan ketrampilan yang harus dimiliki.

Kemampuan literasi *digital* dapat membantu kelompok pemuda ini mencari jalan keluar dari jerat kemiskinan struktural yang terjadi. Kedua pemimpin ini mampu mencari segala jenis informasi yang dibutuhkan melalui media internet, namun pemimpin pelaksana lebih mampu mengoptimalkan pemanfaatan media internet dibandingkan pemimpin utama. Pemimpin pelaksana mampu memasarkan lokasi wisata Ranggon Hill dan mencari segala jenis referensi *spot* foto dalam media sosial *Instagram*. Hal ini merupakan strategi pengelolaan usaha bisnis yang diterapkan oleh kelompok wisata ini agar lebih berkembang. Seperti dinyatakan Widiastuti (2014) bahwa pemerataan informasi dan komunikasi sangat diperlukan karena kesenjangan informasi di bidang ekonomi dapat mengurangi peluang mendapatkan usaha dan penghasilan yang baik.

Keterbukaan pemimpin terhadap kreativitas anggota melalui gaya transformasional membuat para anggota tergerak belajar secara mandiri untuk melek *digital* sehingga dapat mencari referensi ide dalam pembangunan *spot* foto dan belajar mengenai fotografi melalui media internet. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Yunanto (2017) yang memaparkan bahwa dalam membangun warga desa agar melek digital harus melalui proses membangun komitmen anggota melalui pengembangan kelompok melalui peran pemimpin lokal dan komunikasi. Anggota yang termotivasi untuk lebih melek *digital* didukung oleh pemimpin pelaksana yang memiliki kredibilitas dalam mengoptimalkan pemanfaatan media internet, seperti penuturan AL berikut ini:

“Saya baru bisa sedikit, sudah bisa! Namun keterampilannya tidak terlalu mahir. Adul tidak belajar di sini, tetapi belajar dari media YouTube, melihat centre speed, mempelajari dari YouTube.”

Pemimpin pelaksana dan anggota tergolong berusia muda (sekitar 18–32 tahun) dan memiliki tingkat pendidikan yang cukup tinggi, sehingga memiliki kemampuan lebih tinggi dalam menerima teknologi informasi dan komunikasi. Media sosial menjadi kebutuhan informasi yang diperlukan sehari-hari dan gaya hidup bagi golongan usia muda ini. Widiastuti (2014) menyatakan bahwa semakin penting suatu

jenis informasi bagi suatu anggota masyarakat tertentu, maka semakin cepat perkembangan dan semakin luas jangkauan dari jaringan informasinya. Kolaborasi dua peran pemimpin antara pemimpin utama dengan golongan usia tua yakni 40 tahun dan pemimpin pelaksana yang berusia 27 tahun serta dukungan para anggota yang masih dalam golongan usia muda membuat pengelolaan lokasi wisata berhasil dalam mengatasi *digital divide* yang ada. Golongan tua yang direpresentasikan oleh tokoh pemimpin utama fokus pada konsep pembangunan *spot* foto bernuansa *outbond*, sedangkan golongan muda yang diwakili oleh kemampuan pemimpin pelaksana dan anggota bisa memanfaatkan media internet lebih optimal terutama dalam pengembangan lokasi wisata Ranggon Hill. Kolaborasi ini membuat lokasi wisata Ranggon Hill dijuluki sebagai lokasi yang *instagramable* dan bisa berkembang. Golongan usia memengaruhi penerimaan teknologi informasi dan komunikasi di antara kelompok ini sehingga dapat mengatasi kesenjangan digital yang menurut Maslan (2014) sangat dipengaruhi oleh golongan umur, pendapatan, pendidikan serta lokasi.

Kolaborasi kepemimpinan transformasional yang saling melengkapi antara pemimpin utama dan pemimpin pelaksana dapat menghasilkan produk kreatif pada lokasi wisata dan menghasilkan foto-foto yang berkualitas serta layak untuk dipublikasikan melalui media sosial *instagram*. Daya tarik inilah yang menjadi kekuatan lokasi wisata buatan Ranggon Hill sehingga banyak dikunjungi wisatawan dari luar kota. Signifikansi peran media *online* dalam mempromosikan pariwisata ini ditegaskan Ningsih dan Zuhriyati (2015) yang menyatakan bahwa kecepatan informasi aktual sangatlah dibutuhkan, termasuk dalam berwisata. Setiap orang berlomba-lomba untuk menyebarluaskan informasi destinasi wisata yang baru saja dikunjungi. Kontribusi media *on-line* dalam pengembangan pariwisata berjalan baik untuk mempromosikan obyek wisata yang ada.

Keterbatasan literasi *digital* yang disebabkan oleh kemiskinan struktural dapat diselesaikan melalui peran kolaborasi kepemimpinan transformasional dan kerjasama dengan para anggota. Hal ini karena peran pemimpin golongan usia tua dan muda dapat saling melengkapi dalam pengelolaan dan pengembangan kelompok usaha bisnis wisata.

KESIMPULAN

Dalam kelompok pengelola wisata Ranggon Hills terbentuk dua peran pemimpin yang saling melengkapi antara pemimpin utama dan pemimpin pelaksana untuk mengimplementasikan aspek-aspek *idealized influence*, *motivational inspiration*, stimulasi intelektual dan *individual consideration* dalam mengelola kelompok wisata. Keempat ciri kepemimpinan tersebut mengarah pada pendekatan gaya transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional tercipta karena dukungan iklim yang terbentuk dalam kelompok, yakni adanya rasa kebersamaan dan keakraban. Kelompok Ranggon Hills ini memiliki latar hubungan kekeluargaan yang kuat, karena masih berada dalam satu kawasan desa.

Kolaborasi kepemimpinan transformasional antara pemimpin utama dan pemimpin pelaksana berhasil meningkatkan kapasitas anggota dan kapasitas kelompok. Hal ini terbukti dari pengelolaan kelompok yang bersifat fleksibel dan terbuka berkat empat ciri kepemimpinan transformasional yang dijalankan para pemimpin kelompok. Keempat aspek kepemimpinan ini berpengaruh positif pada peningkatan motivasi bekerja para anggota kelompok sehingga menghasilkan produk-produk yang kreatif dan inovatif dari para anggota. Kapasitas anggota terwujud dalam pengembangan usaha bisnis ekowisata maupun profesi lain yang digeluti oleh para anggota.

Permasalahan kemiskinan yang dihadapi pemuda desa dapat dicarikan jalan keluar melalui jiwa *sociopreneurship* pemimpin utama yang memberikan peluang pekerjaan kepada pemuda pengangguran untuk bekerja di lokasi wisata Ranggon Hill. Pemberdayaan anak-anak sekolah yang tinggal di sekitar Desa juga dilakukan sehingga menambah peluang bagi anak-anak sekolah yang ingin bekerja dan mencari pengalaman. Selain itu, kelompok wisata ini juga berkontribusi pada kegiatan-kegiatan sosial yang ada di desa, seperti acara santunan anak yatim dan acara-acara keagamaan. Kedua pemimpin ini juga selalu mendahulukan kepentingan penghasilan para anggotanya dibandingkan pendapatan para pemimpinnya. Dengan demikian, kelompok wisata ini turut berkontribusi dalam menurunkan angka pengangguran dan mengatasi kemiskinan yang ada di desa.

Dua peran kepemimpinan dalam kelompok Ranggon Hill dapat berkolaborasi secara baik dalam pengelolaan wisata alam. Pengalaman dan jam terbang pemimpin utama di bidang *outbond* yang cukup tinggi membuatnya memiliki konsep pembangunan *spot* permainan *outbond* untuk dijadikan

spot foto yang kreatif. Sedangkan pemimpin pelaksana memiliki latar belakang pendidikan yang cukup tinggi dan berusia tergolong muda sehingga memiliki literasi *digital* yang lebih baik dan mampu memanfaatkan teknologi informasi untuk mencari ide pengembangan wisata Ranggan Hill dan memasarkannya melalui media sosial *Instagram*. Dengan demikian, kolaborasi kepemimpinan transformasional di antara dua jenis pemimpin ini dapat menyelesaikan permasalahan *digital divide* yang ada di pedesaan.

Hasil penelitian ini dapat menjadi rekomendasi bagi *community worker* terhadap pendekatan pemimpin lokal dalam mengidentifikasi kelompok wisata berbasis komunitas. Studi kasus Ranggan Hill ini juga bisa menjadi salah satu rekomendasi untuk pemerintah desa setempat dan dinas pariwisata Kabupaten Bogor untuk berkolaborasi bersama dengan menyelenggarakan program pengembangan pariwisata yang difokuskan kepada para tokoh pemimpin lokal. Dengan begitu, diharapkan kelompok wisata berbasis masyarakat lokal dapat dikembangkan di wilayah pedesaan yang memiliki potensi wisata.

DAFTAR PUSTAKA

- Abas, Siti Aisah, and Norhalizah Abdul Halim. 2018. "The Role of Local Leadership in Community Based Rural Homestay in Malaysia." *Asia Proceedings of Social Sciences* 2(4):65–71.
- Alfiyah, Nur Inna, and Ida Syafriani. 2019. "Peran Pemimpin Transformasional Dalam Penguatan Kelembagaan (Studi Di Dinas Koperasi UMKM, Kabupaten Sumenep)." *Journal of Governance Innovation* 1(2):37–48.
- Anugrah, Krishna, and I. Wayan Sudarmayasa. 2017. "Pembangunan Pariwisata Daerah Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Gorontalo." *Jurnal Master Pariwisata (Jumpa)* 4:33–46.
- Apriani, Anggun, Mulyanto, Idi Abdullah. 2019. "Pengembangan Kapasitas Dan Jaringan Sosial Pada Koperasi BMT Trans Di Desa Mulya Sari Kecamatan Tanjung Lago, Kabupaten Banyuwangi." *Jurnal Sosiologi Nusantara* 5(2):113–25.
- Ardillah, Daswati, and Mukarramah. 2018. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Desa Di Desa Pewunu Kecamatan Dolo Barat Kabupaten Sigi." *Publication* 2(1):21–27.
- Atiko, Gita, Ratih Hasanah Sudrajat, and Kharisma Nasionalita. 2016. "Analisis Strategi Promosi Pariwisata Melalui Media Sosial Oleh Kementerian Pariwisata Ri (Studi Deskriptif Pada Akun Instagram@Indtravel)." *EProceedings of Management* 3(2).
- Avant, Freddie, and S. Copeland. 2013. "Leadership and Rural Communities." *International Journal of Business, Humanities and Technology* 3(8):53–59.
- Badan Pusat Statistik. 2019. "5 Tahun Terakhir , Rerata Pertumbuhan Kunjungan Wisatawan Mancanegara 14 %." 2019.
- Candrawati, Ayu. 2018. "Pengaruh Berbagi Pengetahuan Terhadap Kapabilitas Inovasi Dan Keunggulan Bersaing Pada UKM Batik Tulis Giriloyo, Wukisari, Imogiri, Bantul." *UMY Repository* 1–25.
- Daswati. 2012. "Implementasi Peran Kepemimpinan Dengan Gaya Kepemimpinan Menuju Kesuksesan Organisasi." *Academica* 4(1).
- Eja, Eja, Judith Otu, Emmanuel Agbor, and Emri Samuel. 2013. "Community Leadership and Attitude to Impact of Ecotourism Development in Cross River State." *Journal of Studies in Social Sciences* 3(2).
- Ekasari, Fitri. 2018. "Kepemimpinan Informal Dalam Memberdayakan Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) Di Desa Margodadi Kecamatan Seyegan Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta." *Jurnal Pendidikan Luar Sekolah* 2(1):26–37.
- Famakinwa, Michael, Banji Olalere Adisa, and Dorcas Lola Alabi. 2019. "Factors Influencing Role Performance of Community Leaders in Rural Development Activities in Southwestern Nigeria." *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* 67(2):473–83.

- Fauzi, A., and S. Sarwoprasodjo. 2015. "Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Di Pemerintahan Desa." *Jurnal Sosiologi Pedesaan* 2(3):124–34.
- Fisher, Liz. 2013. "Transformational Leadership among Grassroots Social Service Organizations." *Community Development* 44(3):292–304.
- Hadiyat, Yayat Dendy. 2014. "Kesenjangan Digital Di Indonesia (Studi Kasus Di Kabupaten Wakatobi)." *Pekommas* 17(2):222391.
- Harini, DN. 2012. "Pengaruh Jaringan Sosial Pada Transformasi Masyarakat Nelayan." *Jurnal Komunitas* 4(2):178–90.
- Ibrahim, Helda, Majdah Zain, and Tanzil Ibrahim. 2015. "Peranan Pemimpin Lokal Dalam Meningkatkan Kemampuan Kelompok (Kasus Kelompok Tani Di Desa Pulo Kencana Kecamatan Pontang Kabupaten Serang)." *Jurnal Penyuluhan* 10(1).
- Johnson, Peter A. 2010. "Realizing Rural Community Based Tourism Development: Prospects for Social-Economy Enterprises." *Journal of Rural and Community Development* 5(1):150–62.
- Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional, Murenbangnas. 2015. *Peningkatan Daya Saing Pariwisata*. Vol. 1.
- Krisnani, Hetty, and Rudi Saprudin Darwis. 2015. "Pengembangan Desa Wisata Melalui Konsep Community Based Tourism." *Prosiding Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat* 2(3).
- Leuci, Mary Simon, Sandra Hodge, and Susan Tharp. 2014. "Global Leadership Education: Developing Emerging Young Leaders for Community Service in Missouri and Thailand." *Community Development* 45(1):76–89.
- Lukmana, Belva Hendry, and Bambang Wirat Sasongko. 2017. "Hubungan Antara Dukungan Kelompok Sosial Dengan Perilaku Pemilih Pada Pemilihan Kepala Daerah Kabupaten Sukoharjo Tahun 2015." *Dilema* 32(1):1–8.
- Lumantobing, Paul. 2011. *Manajemen Knowledge Sharing Berbasis Komunitas*. Cetakan Pe. edited by M. S. dan Wahyunarso. Bandung.
- Mahifa, Tamrin Salim, Risma Illa Maulany, and Roland A. Barkey. 2018. "Strategi Pengembangan Ekowisata Mangrove Tongke-Tongke Di Kabupaten Sinjai." *Jurnal Hutan Dan Masyarakat* 10(2):268–82.
- Martiskainen, Mari. 2017. "The Role of Community Leadership in the Development of Grassroots Innovations." *Environmental Innovation and Societal Transitions* 22:78–89.
- Maslan, Andi. 2014. "Analisis Faktor-Faktor Mempengaruhi Kesenjangan Digital Studi Kasus Bareleng (Batam, Rempang Dan Galang) Kepulauan Riau." *Computer Based Information System Journal* 2(2).
- Mutmainah, R, Sumardjo. 2015. "Peran Kepemimpinan Kelompok Tani Dan Efektivitas Pemberdayaan Petani." *Jurnal Sosiologi Pedesaan* 2(3):182–99.
- Nasution, Roby Darwis. 2016. "Pengaruh Kesenjangan Digital Terhadap Pembangunan Pedesaan (Rural Development)." *Jurnal Penelitian Komunikasi Dan Opini Publik* 20(1):31–44.
- Ningsih, TW, Zuhriyati E. 2015. "Gaya Kepemimpinan Transformatif Dalam Meningkatkan Potensi Daerah Dalam Bidang Pariwisata." *Jurnal Ilmu Pemerintahan* 1–14.
- Pajriah, S., and A. Suryana. 2018. "Analisis Faktor Penyebab Terjadinya Kemiskinan Di Desa Pasirlawang Kecamatan Purwadadi Kabupaten Ciamis." *Jurnal Artefak* 5(2):83–88.
- Podungge, Abdul Wahab. 2018. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Peningkatan Kualitas Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Kabupaten Bone Bolango." *Gorontalo Journal of Public Administration Studies* 1(1):56–68.
- Purwandari, Heru. 2011. "Respon Petani Atas Kemiskinan Struktural (Kasus Desa Perkebunan Dan Desa Hutan)." *JSEP (Journal of Social and Agricultural Economics)* 5(2):24–37.
- Putri, Wahyu Dwi, and Rina Herlina Haryanti. 2017. "Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Desa Karangpatihan Dalam Mengatasi Permasalahan Tunagrahita Di Desa Karangpatihan

- Kecamatan Balong Kabupaten Ponorogo (Suatu Kajian Inovasi Pelayanan Publik)." *Jurnal Wacana Publik* 1(6):25–38.
- Rami, Ahmad Aizuddin Md, Ramle Abdullah, and Mohamad Hafis Amat Simin. 2017. "Influence of Leadership in Rural Community Development in the State of Terengganu, Malaysia." *Asian Journal For Poverty Studies (AJPS)* 3(1).
- Ratnasari, SL. 2017. "Aktualisasi Peran Pemimpin Nasional Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Bidang Pariwisata." *Jurnal Dimensi* 6(3):464–74.
- Raya, Alia Bihrajihant, Mesalia Kriska, Sri Peni Wastutiningsih, Melisa Umi Cahyaningtyas, Adrian Djitmau, and Galuh Friska Cahyani. 2018. "Strategi Pemanfaatan Aplikasi Desa Apps Dalam Literasi Informasi Pertanian." *Jurnal Komunikasi Pembangunan* 16(2):274–85.
- Santoso, C. Budi. 2019. "Exploration Of Asia Leadership Theory: Looking For An Asian Role In The Field Of Leadership Theory." *Journal of Leadership in Organizations* 1(1).
- Setyowati, Nur Dewi, Agus Wiyaka, and Adella Nikita Putri. 2019. "Strategi Promosi Melalui Medium Instagram Oleh Wisata Ujung Kulon Janggan Kabupaten Magetan." *Jurnal Sosial* 19(1).
- Sidiq, Ade Jafar, and Risna Resnawaty. 2017. "Pengembangan Desa Wisata Berbasis Partisipasi Masyarakat Lokal Di Desa Wisata Linggarjati Kuningan, Jawa Barat." *Prosiding Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat* 4(1):38–44.
- Subiakto, Henri. 2013. "Internet Untuk Pedesaan Dan Pemanfaatannya Bagi Masyarakat (The Usage of Internet for the Village and Villagers)." *Masyarakat, Kebudayaan Dan Politik* 26(4):243–56.
- Tahir, M. Irwan. 2012. "Sejarah Perkembangan Desa Di Indonesia: Desa Masa Lalu, Masa Kini Dan Bagaimana Masa depannya." *Jurnal Ilmu Pemerintahan* 38.
- Tolkach, Denis, and Brian King. 2015. "Strengthening Community-Based Tourism in a New Resource-Based Island Nation: Why and How?" *Journal Tourism Management* 48:386–98.
- De Vries, Reinout E., Angelique Bakker-Pieper, and Wyneke Oostenveld. 2010. "Leadership Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes." *Journal of Business and Psychology* 25(3):367–80.
- Widiastuti, Tuti. 2014. "Kemiskinan Struktural Informasi." *Jurnal Ilmu Komunikasi* 8(3).
- Witchayakawin, Pakin, and Wasan Tengku. 2018. "Community Based Tourism Development and Participation of Ageing Villagers in Ban Na Ton Chan, Thailand." *International Journal of Mechanical and Production Engineering Research and Development* 8(3):969–76.
- Worthy, Sheri Lokken, Crystal Tyler-Mackey, Patricia Hyjer Dyk, Pamela A. Monroe, and Rachel Welborn. 2016. "Turning the Tide on Poverty: Perceptions of Leaders and Leadership in Economically Distressed Communities." *Community Development* 47(3):322–40.
- Xu, Keshuai, Jin Zhang, and Fengjun Tian. 2017. "Community Leadership in Rural Tourism Development: A Tale of Two Ancient Chinese Villages." *Sustainability* 9(12):2344.
- Yunanto, Mohammad Kus. 2017. "Inisiatif Komunitas Lokal Membangun Kampung Cyber Di Kota Yogyakarta." *Paradigma : Jurnal Ilmu Administrasi* 3(2):258–78.