Hawalah
Kajian Ilmu Ekonomi Syariah

Volume 5, Nomor 1, November 2026
pp. 114-126
E-ISSN: 2963-301X
DOI: https://doi.org/ 10.57096/hawalah.v5i1.99

Analisis Model Burke Litwin dalam Wastralingga Purbalingga: Dinamika Transformasi Edu Pariwisata Berbasis Komunitas

Zaki Rustiana Rachman*, Ade Irma Anggraeni
Universitas Jendral Soedirman, Indonesia
Email : zakinulhaq@gmail.com*

Keywords:
Organizational Change; Service Culture; Educational Tours; Community.

This is an open access article under the CC BY-SA license.

Copyright © 2026 by Author. Published by Sekolah Tinggi Agama Islam Kuningan

Abstract

This study examines the dynamics of service culture transformation in the context of community-based educational tourism development in Wastralingga, Purbalingga. Complex structural and organizational cultural changes occurred when this organization shifted its function from a batik production center to an educational tourism destination. This research used qualitative methods, specifically field observations and in-depth interactions. To understand changes at the cultural level, this study used Burke-Litwin's model to analyze the relationship between the organizational and Schein perspectives integrated into organizational culture. The findings suggest that external factors such as declining government support and increasing demand for educational tourism have driven organizational change. However, these changes remain partial and lack a broader scope. The service culture transformation process primarily focuses on artifacts and values, failing to achieve internalization at the level of basic assumptions. Furthermore, there is a mismatch between the need for change and organizational readiness regarding systems, leadership, and individual capabilities. A lack of expertise indicates that artisans are not fully prepared to take on the role of educators. The study concludes that stabilizing community-based educational tourism requires integrated changes across rules, systems, and individuals. Without this alignment, organizational change will lack sustainability and fail to deliver consistent service.

Kata Kunci:
Perubahan Organisasi; Budaya Pelayanan; Tur Pendidikan; Komunitas

Abstrak

Studi ini mengkaji dinamika transformasi budaya layanan dalam konteks pengembangan pariwisata pendidikan berbasis komunitas di Wastralingga, Purbalingga. Perubahan struktural dan organisasi budaya yang kompleks terjadi saat organisasi ini mengalihkan fungsinya dari pusat produksi batik menjadi destinasi pariwisata edukasi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif khususnya observasi lapangan dan interaksi mendalam. Untuk memahami perubahan di tingkat budaya, studi ini menggunakan model Burke Litwin untuk menganalisis hubungan antara perspektif organisasi dan Schein yang terintegrasi terhadap budaya organisasi. Temuan menunjukkan bahwa faktor eksternal seperti penurunan dukungan pemerintah dan meningkatnya permintaan pariwisata pendidikan telah mendorong perubahan organisasi. Namun, perubahan ini masih parsial dan kurang cakupan yang lebih luas, proses transformasi budaya layanan terutama berfokus pada artefak dan nilai, gagal mencapai internalisasi pada tingkat asumsi dasar. Selain itu, terdapat ketidaksesuaian antara kebutuhan

perubahan dan kesiapan organisasi terkait sistem, kepemimpinan, dan kemampuan individu. Kurangnya keahlian menunjukkan bahwa para pengrajin belum sepenuhnya siap untuk mengambil peran sebagai pendidik. Studi ini menyimpulkan bahwa menstabilkan pariwisata edukasi berbasis komunitas membutuhkan perubahan terintegrasi di seluruh aturan, sistem, dan individu. Tanpa penyelarasan ini, perubahan organisasi akan kurang berkelanjutan dan gagal memberikan layanan yang konsisten

PENDAHULUAN

Industri pariwisata telah mengalami pergeseran dari fokus berorientasi produk ke berorientasi pengalaman, tren yang juga meluas ke edu-tourism. Bentuk pariwisata ini menggabungkan aktivitas rekreasi dengan pembelajaran, sehingga membutuhkan layanan berkualitas tinggi yang tidak hanya fungsional tetapi juga edukatif dan interaktif. Industri pariwisata telah mengalami pergeseran dari fokus berorientasi produk ke berorientasi pengalaman, tren yang juga meluas ke edu-tourism. Bentuk pariwisata ini menggabungkan aktivitas rekreasi dengan pembelajaran, sehingga membutuhkan layanan berkualitas tinggi yang tidak hanya fungsional tetapi juga edukatif dan interaktif.

Dalam konteks ini, layanan berkualitas sangat penting untuk meningkatkan daya saing destinasi, karena pengalaman pelanggan secara signifikan membentuk persepsi tentang destinasi (Rohman et al., 2025). Pergeseran menuju edu-tourism dalam organisasi berbasis komunitas memengaruhi dinamika internal, khususnya budaya layanan. Pembelajaran kolektif membentuk nilai, norma, dan pola perilaku anggota saat mereka merespons tantangan dan proses integrasi internal (Schein & Schein, 2017). Akibatnya, perubahan terkait layanan yang melekat dalam edu-tourism bukan hanya penyesuaian prosedural; perubahan ini juga menandakan proses adaptasi budaya yang lebih dalam. Wastralingga, pusat batik di Purbalingga, telah berkembang menjadi pusat pendidikan berbasis komunitas. Transformasi ini sejalan dengan praktik pariwisata berbasis komunitas (CBT), di mana keterlibatan komunitas lokal sangat penting untuk menciptakan pengalaman pariwisata yang benar-benar otentik dan berkelanjutan. Namun, dalam praktiknya, perilaku komunitas sering mengungkapkan ketidakseimbangan terkait pelestarian budaya, distribusi peran, dan layanan yang diberikan kepada wisatawan (Satria et al., 2026). Meski demikian, tidak ada standar yang jelas, dan praktik pelayanan tetap informal. Situasi ini menyoroti adanya kesenjangan antara keadaan nyata dan keadaan ideal dari sistem organisasi,

khususnya terkait dengan budaya, kepemimpinan, dan sistem layanan. Dari perspektif diagnostik organisasi, kesenjangan ini dapat dianalisis dengan meneliti interaksi antara elemen transformasional dan transaksional yang memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan (Martins & Coetzee, 2009). Kualitas layanan sangat penting untuk meningkatkan daya saing pariwisata (Hapsari et al., 2025) dan dinamika pariwisata berbasis komunitas dalam konteks pelestarian budaya (Satria et al., 2026). Namun, penelitian yang secara khusus mengintegrasikan perspektif perubahan budaya organisasi dengan pendekatan diagnostik organisasi dalam konteks edu-pariwisata berbasis komunitas masih terbatas. Selain itu, studi yang menggunakan Model Burke-Litwin sebagai alat analitis untuk memahami transformasi budaya layanan dalam organisasi berbasis komunitas masih sangat terbatas; hal ini terutama berlaku untuk industri kreatif berbasis budaya seperti batik.

Dengan menggunakan Model Burke–Litwin dan perspektif budaya organisasi, studi ini mengkaji dinamika perubahan organisasi selama transformasi budaya layanan. Kebaruan penelitian terletak pada upaya mengintegrasikan model diagnostik organisasi Burke–Litwin dengan perspektif budaya Schein untuk membaca transformasi budaya layanan pada edu-tourism berbasis komunitas, khususnya pada industri batik yang belum banyak diteliti.

Diharapkan metode ini akan memberikan wawasan komprehensif tentang bagaimana perubahan budaya layanan berkembang dalam konteks edu-tourism berbasis komunitas. Secara khusus, tujuan penelitian ini adalah menganalisis sumber perubahan, tingkat internalisasi budaya layanan, serta ketidaksesuaian antara tuntutan peran baru dan kapasitas individu dalam organisasi komunitas. Manfaat praktisnya adalah memberikan dasar bagi pengelola Wastralingga dan UMKM serupa untuk merancang intervensi sistem, standardisasi layanan, dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia secara lebih terintegrasi.

METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami dinamika perubahan budaya layanan dalam konteks pariwisata pendidikan berbasis komunitas (Creswell, 2009). Desain studi kasus dipilih untuk meneliti fenomena ini secara kontekstual di Wastralingga, Purbalingga. Data yang diperoleh relevan dengan subjek penelitian karena informan dipilih secara khusus, individu yang langsung terlibat dalam kegiatan layanan, seperti manajer dan pengrajin batik. Wawancara dan pengamatan digunakan untuk mengumpulkan data tentang pengalaman dan pemahaman praktik layanan secara langsung di lapangan. Analisis data dilakukan secara induktif melalui transkripsi, pengkodean, kategorisasi, dan analisis tematik. Tujuan analisis ini adalah untuk mengidentifikasi pola dan makna dalam data empiris.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Budaya Organisasi dalam Layanan Berbasis Komunitas

Temuan penelitian menunjukkan bahwa, dari perspektif budaya organisasi, Wastralingga memiliki budaya yang kuat dalam nilai-nilai dan asumsi fundamental, namun kurang memiliki pengembangan struktural penuh dalam hal artefak layanan. Hal ini dibuktikan oleh komitmen teguh terhadap keaslian batik gambar tangan; manajemen dengan tegas menolak menjual barang yang berkompromi dengan standar ini, demi menjaga reputasi wilayah. Organisasi ini memusatkan operasinya pada prinsip kejujuran, kualitas, dan identitas lokal.

Dari sudut pandang Schein, situasi ini mencerminkan keyakinan mendalam bahwa menjaga integritas budaya adalah kewajiban moral. Keyakinan ini telah berkembang menjadi nilai-nilai yang dianut seperti komitmen terhadap batik lokal dan pendekatan layanan yang berorientasi pada pendidikan. Namun, elemen penting seperti standar layanan, sistem pemasaran, dan citra profesional masih kurang berkembang. Rasa kebersamaan dan kerja sama yang kuat (gotong royong) di antara pekerja menyoroti sifat budaya berbasis komunitas organisasi ini. Sebaliknya, budaya ini menghadapi tantangan dalam hal modernisasi, terutama terkait profesionalisme dan adaptasi digital. Contohnya adalah rasa enggan atau "malu" yang terkait dengan pembuatan konten sederhana, yang menggambarkan ketidaksesuaian antara norma lokal dan tuntutan profesionalisme kontemporer.

Selain itu, hasilnya menunjukkan potensi ketidaksesuaian antara nilai dan praktik. Menurut Hogan & Coote (2014), agar nilai-nilai budaya dapat memengaruhi kinerja, norma dan perilaku harus diubah. Meskipun nilai keaslian dan pelayanan sangat kuat dalam konteks ini, penerapannya dalam sistem layanan dan pemasaran belum sepenuhnya berkontribusi dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Pariwisata Edukasi Berbasis Komunitas sebagai Ruang untuk Menciptakan Nilai Bersama

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Wastralingga bukan sekadar gerai ritel; Wastralingga juga merupakan tempat pembelajaran dan interaksi antara pengrajin dan pengunjung. Kegiatan seperti kunjungan studi dan lokakarya pembuatan batik untuk siswa menunjukkan implementasi efektif dari pariwisata edukasi. Komunitas lokal memainkan peran

penting dalam pariwisata edukasi berbasis komunitas. Pengrajin tidak hanya memproduksi batik; mereka juga memfasilitasi pembelajaran. Hal ini sejalan dengan konsep Logika Dominan Layanan tentang ko-kreasi, di mana nilai dihasilkan melalui interaksi antara pengrajin dan pengunjung, melampaui peran penyedia layanan saja (Vargo & Lusch, 2004).

Namun, proses penciptaan nilai bersama ini belum mencapai potensi penuhnya. Kurangnya sistem layanan terstruktur berarti interaksi sebagian besar masih bersifat insidental; misalnya, tidak adanya paket pendidikan standar atau integrasi dengan platform digital untuk meningkatkan pengalaman pengunjung. Hal ini menunjukkan bahwa inisiatif pariwisata edukasi masih berkembang dan belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai pendekatan strategis inti.

Selain itu, meskipun Wastralingga berfungsi sebagai pusat pemasaran terintegrasi yang memainkan peran penting dalam menghubungkan pusat produksi batik yang tersebar di berbagai wilayah, kecenderungan para pengrajin untuk menjual produk mereka secara mandiri melalui platform digital menjadi tantangan untuk mempertahankan sistem pemasaran komunitas yang konsisten. Hal ini mencerminkan karakteristik organisasi berbasis komunitas, di mana keseimbangan kepentingan individu dan kolektif sangat penting.

Inti dari Isu Budaya Pelayanan

Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan bahwa tantangan utama dalam transformasi Wastralingga adalah budaya layanan yang belum terintegrasi ke dalam sistem organisasi, bukan kurangnya peluang. Di satu sisi, nilai-nilai lokal, kualitas produk, dan semangat komunitas merupakan kekuatan; di sisi lain, aspek seperti sistem, standar layanan, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan menunjukkan kelemahan.

Menurut model Burke-Litwin, situasi ini menunjukkan bahwa perubahan belum mencapai tingkat transformasional yang mencakup budaya organisasi secara keseluruhan. Sementara itu, dari sudut pandang Schein, perubahan tetap berada pada tingkat artefak dan belum secara sistematis mengubah pola perilaku. Oleh karena itu, mengubah situs menjadi destinasi wisata edukasi berbasis komunitas membutuhkan tidak hanya perubahan tujuan tetapi juga rekonstruksi budaya pelayanan yang mampu menyeimbangkan nilai-nilai lokal dengan tuntutan profesionalisme kontemporer.

Strategi Korporat dan Ketergantungan pada Pasar Tertentu

Temuan penelitian menunjukkan bahwa bisnis Wastralingga terus menghadapi ketidakpastian penjualan. Menurut informan, pola penjualan cenderung volatil dan bergantung pada peristiwa tertentu seperti hari raya keagamaan, transfer pekerjaan resmi, dan kunjungan oleh lembaga pemerintah. Meskipun kontribusi publik secara minimal terhadap penjualan, pasar utama terdiri dari pegawai negeri (ASN), kolektor batik, dan jaringan internal bisnis. Selain itu, biaya operasional seperti sewa kios, yang mencapai sekitar IDR 13 juta per tahun menekan para pengrajin untuk mempertahankan operasi yang berkelanjutan. Sementara itu, kenaikan harga kain dasar dan bahan alami memaksa para pengrajin untuk mendapatkan pasokan dari luar wilayah, seperti Solo dan Bandung, untuk mengurangi biaya.

Temuan ini menunjukkan bahwa pola operasional UMKM terkait pariwisata masih sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal dan jaringan pasar yang terbatas. Hal ini sejalan dengan temuan Rizal (2025), yang mencatat bahwa UMKM pariwisata sering menghadapi kendala dalam memperluas pasar mereka dan tetap bergantung pada segmen tertentu untuk mempertahankan operasi bisnis mereka.

Kurangnya Kapasitas Pemasaran Digital

Keterbatasan dalam manajemen pemasaran digital merupakan isu kedua yang muncul. Meskipun platform media sosial seperti Instagram dan TikTok sebelumnya digunakan,

aktivitas ini tidak bertahan karena kurangnya personel yang berpengalaman dalam mengelola konten online. Selain itu, informan menyebutkan keterbatasan terkait usia dan keterbatasan teknologi. Sebaliknya, administrator muda lebih fokus pada produksi daripada pemasaran, karena mereka aktif terlibat sebagai pengrajin. Situasi ini diperparah oleh kekhawatiran terkait citra; manajer percaya bahwa konten harus sangat profesional karena mewakili wilayah lokal. Akibatnya, menerapkan strategi pemasaran yang sederhana pun menjadi sulit.

Selain itu, ketika para pengrajin memilih untuk menjual barang mereka secara mandiri melalui platform digital seperti pasar online, muncul kekhawatiran terkait hilangnya kontrol pasar. Hal ini menunjukkan tantangan dalam mempertahankan sistem pemasaran kolektif berbasis komunitas. Temuan ini mendukung gagasan bahwa transformasi digital UMKM tidak hanya bergantung pada teknologi tetapi juga pada manajemen organisasi dan ketersediaan sumber daya manusia yang mumpuni. Rizal (2025) menyatakan bahwa dua hambatan utama yang menghambat pertumbuhan UMKM di sektor pariwisata adalah keterbatasan manajerial dan rendahnya tingkat literasi digital.

Keaslian Produk: Identitas dan Strategi Bertahan Hidup

Penelitian menunjukkan bahwa komitmen terhadap keaslian produk batik adalah salah satu kekuatan utama Wastralingga. Manajemen secara ketat menjaga reputasi organisasi dengan menolak menjual batik cetak sebagai batik gambar tangan (batik tuli), terutama mengingat afiliasinya dengan Dekranasda dan hubungannya dengan citra wilayah tersebut. Produk yang dijual terutama terdiri dari batik tangan khas Purbalingga, menampilkan motif lokal seperti Batik Lawa bersama teknik seperti eco-printing dan tenun Tumanggal. Selain itu, rangkaian produk ini mencakup pakaian siap pakai, aksesori, dan produk turunan seperti blangkon (penutup kepala tradisional Jawa). Keaslian produk ini berfungsi sebagai identitas budaya sekaligus strategi bertahan hidup di tengah persaingan pasar. Hal ini sejalan dengan temuan Rizal (2025), yang menyatakan bahwa memanfaatkan kebijaksanaan lokal dan keaslian produk adalah strategi utama bagi UMKM untuk menciptakan nilai tambah dan menarik wisatawan.

Peran ganda sebagai situs untuk pendidikan dan pemasaran

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Wastralingga memiliki dua fungsi: sebagai pusat pemasaran terintegrasi dan sebagai lokasi pendidikan berbasis pariwisata. Wastralingga beroperasi sebagai pusat pemasaran, mengkonsolidasikan berbagai jenis batik dari lokasi produksi di beberapa daerah, seperti Mangunegara, Peniron, dan Karangmoncol. Secara bersamaan, Wastralingga berfungsi sebagai tempat pembelajaran. Pengunjung terutama siswa dapat mempelajari seni batik secara langsung melalui inisiatif seperti program "Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila" (P5). Kegiatan ini menunjukkan integrasi fungsi pendidikan dan ekonomi dalam satu lokasi. Namun, fungsi pariwisata edukasi masih berkembang dan belum sepenuhnya diformalkan sebagai sistem layanan inti, menunjukkan bahwa peran komunitas sebagai pemangku kepentingan utama pariwisata perlu diperkuat lebih lanjut. Temuan ini sejalan dengan konsep pariwisata berbasis komunitas, yang menekankan partisipasi komunitas lokal sebagai faktor utama dalam membentuk pengalaman pariwisata yang berlandaskan budaya dan pendidikan (Satria et al., 2026).

Karakteristik produksi dan evolusi produk

Temuan penelitian menunjukkan bahwa proses produksi batik tetap sangat tradisional dan rumit. Membuat satu potong batik gambar tangan (batik tulis) memakan waktu sekitar satu minggu, tergantung pada kompleksitas motif dan teknik pewarnaan yang digunakan. Hal ini memengaruhi kapasitas produksi dan harga jual akhir. Untuk mengatasi keterbatasan ini, para pengrajin telah beradaptasi dengan membuat produk turunan seperti pakaian, tas, dan aksesori

dari kain yang belum terjual. Strategi ini menunjukkan upaya kreatif untuk meningkatkan nilai ekonomi produk. Praktik seperti ini mencerminkan fleksibilitas bawaan UMKM dalam merespons permintaan pasar sambil mempertahankan identitas lokal. Menurut Ghaleb (2024), budaya organisasi yang kuat dapat membantu perusahaan mempertahankan nilai-nilainya sekaligus beradaptasi dengan perubahan.

Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan bahwa Wastralingga, sebagai situs pariwisata edukasi berbasis komunitas, sedang berkembang menuju kemandirian. Kekuatannya terletak pada elemen budaya, kualitas produk, dan potensi pendidikan. Sebaliknya, stabilitas operasional, kapasitas manajerial, dan upaya pemasaran digital menghadapi tantangan. Kondisi ini mencerminkan dinamika unik UMKM berbasis komunitas, di mana keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh faktor ekonomi tetapi juga oleh kemampuan menyeimbangkan pengelolaan sumber daya, budaya, dan interaksi sosial.

Diskusi

Perubahan dari sumber eksternal: pengaruh adaptasi sebagai katalis transformasi

Temuan penelitian menunjukkan tekanan kuat dari lingkungan eksternal yang mendorong organisasi untuk berubah. Mandat untuk "menjadi lebih mandiri" menggambarkan tekanan ini yang dikategorikan sebagai faktor lingkungan eksternal dalam model Burke Litwin yang menjadi katalis utama perubahan organisasi. Dalam konteks ini, perubahan lingkungan telah menghasilkan dampak struktural dan ekonomi: khususnya, berkurangnya ketergantungan pada bantuan eksternal dan transformasi menjadi destinasi pariwisata yang berorientasi pada pendidikan.

Menurut model Burke Litwin, perubahan tingkat transformasional seperti yang melibatkan kepemimpinan, misi, dan strategi dipicu oleh pergeseran eksternal. Hal ini sejalan dengan konsep Schein bahwa pembelajaran kelompok sebagai respons terhadap tantangan integrasi internal dan adaptasi eksternal membentuk budaya organisasi (Schein & Schein, 2017). Akibatnya, dorongan untuk mandiri merupakan bentuk "diskonfirmasi" yang memulai tahap "unfreezing", fase yang ditandai dengan kesadaran bahwa pendekatan konvensional tidak lagi efektif. Namun, temuan menunjukkan bahwa proses ini masih belum lengkap. Organisasi belum secara eksplisit mendefinisikan ulang misinya sebuah persyaratan untuk jenis perubahan transformasional yang dijelaskan oleh Burke–Litwin karena perubahan tersebut tampak sebagai respons reaktif, bukan hasil dari transformasi strategis yang direncanakan.

Transformasi Fungsional: Pergeseran Misi dari Produksi ke Pendidikan

Perubahan dalam dimensi tujuan dan strategi model Burke Litwin dibuktikan dengan pergeseran fungsional dari "sekadar menjual batik" menjadi berfungsi sebagai "tempat belajar." Transformasi ini melibatkan pergeseran dari logika berorientasi produk ke logika berorientasi layanan. Di bawah logika ini, nilai diperoleh dari pengalaman edukasi yang diberikan kepada pengunjung, bukan hanya dari barang dagangannya sendiri. Wisatawan kini terlibat dalam proses kokreasi daripada sekadar membeli barang (Zhang et al., 2025; Camilleri & Neuhofer, 2017). Perspektif ini membantu menjelaskan fenomena tersebut; pengalaman belajar membuat batik di desa wisata batik memungkinkan pengrajin dan wisatawan untuk menciptakan nilai bersama.

Schein berpendapat bahwa perubahan di tingkat strategis (terkait nilai-nilai yang dipromosikan) tidak selalu berarti perubahan budaya yang signifikan. Sering terjadi perbedaan antara nilai-nilai yang dinyatakan dan praktik dunia nyata. Temuan menunjukkan bahwa, meskipun fungsi pendidikan telah diterima secara konseptual, fungsi tersebut belum sepenuhnya diinternalisasi ke dalam perilaku sehari-hari. Selain itu, penelitian tentang desa wisata batik mengungkapkan bahwa transformasi tersebut sangat bergantung pada sinergi pemangku kepentingan dan kesiapan sumber daya manusia untuk beralih dari proses produksi

ke pengalaman pariwisata. Namun, dalam kasus ini, sistem dan kemampuan yang memadai untuk mendukung transformasi fungsional ini masih kurang.

Budaya Pelayanan: Artefak Tanpa Nilai Standar

Hasilnya menunjukkan bahwa budaya layanan tetap informal dan kurang standarisasi. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan terutama terjadi pada tingkat artefak seperti perilaku yang dapat diamati seperti keramahan atau interaksi langsung dengan turis. Namun, menurut Schein & Schein (2017), artefak mewakili tingkat budaya yang paling mudah diamati, namun paling sulit diinterpretasikan tanpa memahami nilai dan asumsi yang mendasarinya. Budaya informal umum di kalangan UMKM karena nilai-nilai yang berpusat pada kedekatan keluarga dan sosial (Sugiayasin, 2025). Memang, penelitian tentang desa *batik* menunjukkan bahwa elemen interpersonal, seperti keramahan, memainkan peran penting dalam menciptakan pengalaman wisata yang menarik (Suroija et al., 2022).

Namun demikian, keunggulan ini memiliki keterbatasan jika tidak diimbangi oleh sistem layanan yang terorganisir. Ketiadaan standar layanan menunjukkan bahwa organisasi belum menetapkan tolok ukur yang jelas untuk kualitas layanan. Kegagalan memenuhi harapan dapat mengorbankan pengalaman wisata (Camilleri & Neuhofer, 2017). Selain itu, penelitian tentang cetak biru layanan menunjukkan bahwa interaksi pariwisata cenderung bersifat acak dan tidak efektif tanpa desain layanan yang sistematis (Sakuntalawati et al., 2023). Akibatnya, kondisi budaya layanan saat ini menunjukkan bahwa organisasi baru memulai transformasi budayanya.

Kesenjangan Kompetensi: Ketidaksesuaian antara kapasitas dan tanggung jawab

Terdapat perbedaan signifikan terkait kebutuhan dan kemampuan individu dalam model Burke–Litwin akibat pergeseran peran dari pengrajin ke pendidik. Meskipun para pengrajin memiliki keterampilan teknis yang dibutuhkan untuk membuat batik, mereka kekurangan keterampilan pedagogis dan komunikasi yang diperlukan untuk pariwisata pendidikan. Hal ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara kapasitas individu dan tuntutan peran baru. Menurut Schein, situasi ini menunjukkan bahwa proses pembelajaran dan internalisasi pada tingkat asumsi dasar belum terjadi; individu terus memandang diri mereka sebagai produsen, bukan penyedia layanan.

Mengembangkan desa pariwisata membutuhkan intervensi seperti pelatihan, pendampingan, dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia khususnya dalam bahasa, komunikasi, dan keterampilan layanan. Selain itu, pelatihan berbasis komunitas dan pendekatan mentoring informal terbukti lebih efektif bagi UMKM (Sugiayasin, 2025). Kekurangan keterampilan ini juga memengaruhi kualitas interaksi dengan pengunjung (Cakici et al., 2019). Akibatnya, transformasi fungsi tidak akan memberikan nilai optimal tanpa meningkatkan kapasitas sumber daya manusia.

Analisis Burke-Litwin: Kurangnya Perubahan Holistik

Analisis menggunakan model Burke-Litwin mengungkapkan bahwa perubahan yang diterapkan hanya sebagian dan gagal mencakup seluruh sistem organisasi. Tekanan eksternal mendorong perubahan ini, yang awalnya muncul di tingkat misi sebagai pergeseran menuju pariwisata pendidikan; namun, struktur, sistem operasional, pola manajemen, dan budaya organisasi belum sepenuhnya selaras. Situasi ini menunjukkan kurangnya sinkronisasi antar variabel organisasi. Dari perspektif Burke-Litwin, hal ini dapat membuat perubahan menjadi tidak efektif, karena elemen organisasi yang paling kritis gagal selaras.

Bukti empiris mendukung pengamatan ini, khususnya temuan bahwa pengelolaan kegiatan pariwisata edukasi sering dilakukan secara individual daripada sistematis. Seperti yang ditunjukkan oleh Ratna Devi Sakuntalawati et al. (2023), sebelum dirancang cetak biru

layanan, layanan pariwisata di desa batik cenderung tidak terstruktur dan dikelola secara terpisah oleh berbagai pihak yang terlibat, sehingga menghasilkan pengalaman wisata yang tidak konsisten. Hal ini menunjukkan bahwa sistem organisasi itu sendiri tetap tidak terpengaruh oleh perubahan tersebut.

Selain itu, dari perspektif budaya organisasi, situasi ini menunjukkan bahwa perubahan sedang berlangsung di tingkat yang lebih rendah. Menurut kerangka Edgar H. Schein, budaya terdiri dari tiga tingkat: artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Temuan penelitian menunjukkan perubahan pada tingkat artefak (seperti interaksi dengan pengunjung) dan nilai-nilai (seperti kesadaran akan pentingnya pendidikan), namun transformasi belum mencapai tingkat asumsi dasar yang menjadi "DNA" organisasi. Schein (Schein & Schein, 2017) mendefinisikan budaya sebagai "pembelajaran bersama yang terakumulasi dari suatu kelompok, mencakup elemen perilaku, emosional, dan kognitif dari fungsi psikologis anggota kelompok" yang kini dianggap sebagai cara yang benar untuk bertindak. Ini mengimplikasikan bahwa perilaku baru kecil kemungkinan akan diinternalisasi secara mendalam selama asumsi dasar tetap tidak berubah.

Perbedaan antara nilai-nilai yang dianut dan praktik aktual juga umum terjadi dalam organisasi. Menurut Schein & Schein (2017), prinsip yang dipromosikan sering kali hanya menunjukkan apa yang "harus dilakukan" tetapi tidak selalu tercermin dalam perilaku aktual kecuali telah menjadi asumsi internal. Hal ini terlihat dalam studi saat ini, di mana konsep "edu-tourism" telah diterima secara konseptual tetapi belum sepenuhnya diterapkan dalam sistem layanan yang konsisten. Situasi ini semakin diperkuat oleh karakteristik budaya UMKM, yang cenderung informal. Menurut Sugiayasin (2025), nilai kekerabatan dan praktik langsung membentuk fondasi budaya organisasi UMKM. Meskipun memiliki kohesi sosial yang kuat, budaya ini sering kali kurang didukung oleh sistem formal dan standarisasi. Akibatnya, perubahan yang terjadi cenderung spontan dan adaptif, bukan terstruktur dan transformasional.

Dalam konteks perubahan organisasi, Schein menekankan bahwa transformasi budaya yang efektif membutuhkan proses pembekuan–perubahan–pembekuan ulang. Selama tahap pembekuan, kesadaran akan kebutuhan akan perubahan dikembangkan melalui "disconfirmation," yang memicu kecemasan bertahan hidup; namun, hal ini harus diseimbangkan dengan keamanan psikologis agar individu bersedia berubah. Tahap perubahan melibatkan pemahaman ide dan perilaku baru, sementara tahap pembekuan ulang bertujuan menstabilkan perubahan agar menjadi terinternalisasi dalam praktik sehari-hari (Schein & Schein, 2017).

Tanpa menyelesaikan ketiga tahap ini sepenuhnya, perubahan yang dihasilkan cenderung tidak stabil dan berisiko kembali ke pola lama. Hal ini sejalan dengan temuan di sektor jasa pariwisata, di mana praktik layanan dapat kembali ke pola informal yang tidak konsisten tanpa sistem yang jelas dan penguatan berkelanjutan (Sakuntalawati et al., 2023).

Oleh karena itu, analisis ini menunjukkan bahwa perubahan belum mencapai tingkat transformasional dan masih berada pada tahap awal. Pendekatan perubahan yang lebih komprehensif diperlukan. Ini melibatkan perubahan asumsi budaya fundamental dan struktur organisasi secara keseluruhan, bukan sekadar memodifikasi aktivitas eksternal dan pernyataan misi.

Implikasi: Meningkatkan Budaya Layanan dan Standardisasi Berbasis Sistem

Implikasi dari penelitian ini menegaskan bahwa transformasi menjadi desa pariwisata edukasi membutuhkan intervensi sistemik, berlapis-lapis, dan terintegrasi yang melibatkan elemen budaya, struktural, sistemik, dan individual. Kesimpulan ini diambil dari temuan dan analisis komprehensif berdasarkan model Burke–Litwin dan perspektif budaya organisasi Schein.

Intervensi pada tingkat transformasional menghidupkan kembali budaya layanan. Mengubah makna layanan itu sendiri adalah langkah awal yang menangani komponen misi, kepemimpinan, dan budaya dari model Burke–Litwin. Organisasi harus mengubah keyakinan inti dari "melayani pembeli batik" menjadi "memfasilitasi pengalaman belajar bagi wisatawan." Perubahan ini melampaui sekadar perubahan slogan; ini mencakup asumsi dasar dalam kerangka kerja Schein. Menurut Schein, budaya terdiri dari apa yang dipelajari kelompok saat merespons tantangan eksternal, pelajaran yang kemudian menjadi cara bertindak yang diterima (Schein & Schein, 2017).

Oleh karena itu, perubahan harus didorong melalui mekanisme budaya yang konkret, seperti: membangun narasi kolektif (makna bersama) melalui forum diskusi rutin di antara para pengrajin; teladan peran kepemimpinan, di mana para pemimpin secara langsung menunjukkan praktik layanan sebagai "tuan rumah pembelajaran"; dan penguatan berkelanjutan melalui pengarahan harian dan evaluasi layanan. Schein juga menekankan bahwa apa yang diperhatikan, diukur, dan dihargai oleh pemimpin secara nyata membentuk budaya. Ini berarti ketika kualitas pengalaman pariwisata menjadi indikator kinerja, budaya layanan akan secara bertahap dan berkelanjutan berakar.

Selain itu, nilai-nilai layanan seperti keramahan, pendekatan pendidikan, dan sifat partisipatif perlu diformalkan sebagai "nilai-nilai yang dianut." Temuan oleh Noor Suroija et al. (2022) menunjukkan bahwa keramahan sejati adalah kekuatan utama desa pariwisata; namun, tanpa sistem pendukung, nilai ini tetap sporadis dan tidak konsisten.

Intervensi tingkat sistem: Cetak Biru Layanan untuk standarisasi

Mengembangkan cetak biru layanan sebuah alat operasional yang menjembatani strategi dan implementasi adalah implikasi teknis paling signifikan baik pada tingkat iklim sistem maupun unit kerja. Menurut Ratna Devi Sakuntalawati et al. (2023), cetak biru harus mencakup seluruh proses dari awal hingga akhir, termasuk:

a) Perjalanan pelanggan, terdiri dari tahap-tahap berikut: pra-kunjungan (pemesanan, informasi), kedatangan (sambutan, orientasi), layanan inti (pendidikan batik), dan penutup (refleksi, suvenir, dan umpan balik).
b) Kejelasan peran: instruktur/pemandu yang berhadapan langsung, pengrajin produksi yang bekerja di balik layar, dan staf pendukung yang menangani administrasi dan logistik.
c) Identifikasi titik kegagalan potensial seperti waktu pengeringan kain atau durasi kunjungan yang memerlukan solusi antisipatif seperti paket modular atau simulasi.

Dari perspektif Burke-Litwin, cetak biru ini sangat penting karena sering terjadi ketidaksesuaian antara perubahan di tingkat misi (pariwisata pendidikan) dan tingkat pelaksanaan (penyediaan layanan). Tanpa sistem yang jelas, perubahan hanya berada pada tahap konseptual.

Intervensi tingkat individu: Meningkatkan kemampuan pendidik

Desain pengembangan sumber daya manusia yang khusus dan kontekstual diperlukan untuk memenuhi kebutuhan dan kemampuan individu. Beralih dari pengrajin ke pendidik membutuhkan keterampilan baru yang tidak dapat diperoleh hanya dari pengalaman produksi. Berdasarkan karya Andrias Dwimahendrawan dan Novi Ayunda Saputri (2021), pelatihan harus berfokus pada komunikasi layanan pariwisata (komunikasi perhotelan), penceritaan batik, dan pengelolaan interaksi dengan wisatawan.

Namun, metode pelatihan harus disesuaikan dengan karakteristik UMKM. Menurut Risan Sugiayasin (2025), metode yang paling efektif meliputi pelatihan di tempat kerja, pendampingan informal, dan instruksi praktik langsung. Dengan kata lain, pembelajaran

bukanlah sesuatu yang konvensional tetapi berlandaskan pengalaman dunia nyata. Belajar dengan melakukan dalam konteks layanan pariwisata.

Intervensi Proses Perubahan: Membuka Pembekuan, Mengganti, dan Membekukan Ulang

Untuk memastikan perubahan tidak hanya berada di tingkat artefak, organisasi harus secara sadar merancang proses perubahan budaya berdasarkan model Schein: Unfreezing. Ini melibatkan identifikasi kesenjangan antara permintaan pariwisata dan kondisi saat ini untuk meningkatkan kesadaran akan kebutuhan akan perubahan. Hal ini dapat dicapai dengan memanfaatkan umpan balik turis atau evaluasi pengalaman. Tahap ini menghasilkan urgensi yang diperlukan untuk mendorong perubahan. Refreezing menstabilkan perubahan dengan menanamkan pola baru melalui simulasi layanan, benchmarking, dan penggunaan role model internal. Kegagalan menjalankan proses ini berisiko perusahaan kembali ke budaya produksi informal.

Integrasi Multi-Level: Sinkronisasi Variabel Burke–Litwin

Model Burke–Litwin menunjukkan bahwa penyelarasan antar variabel organisasi sangat penting. Transformasi hanya dapat berhasil melalui sinkronisasi lingkungan eksternal (tren edu-tourism), misi (reposisi sebagai destinasi pendidikan), budaya (internalisasi nilai layanan), sistem (cetak biru layanan), dan individu (kompetensi sumber daya manusia). Ketidaksesuaian yang menyebabkan perubahan yang tidak efektif terjadi jika satu elemen gagal berubah.

Memperkuat Ekosistem: Pendekatan Layanan yang Berdedikasi dan Kolaboratif

Akhirnya, pelaku UMKM tidak dapat mengalami transformasi secara terpisah; hal ini membutuhkan pendekatan ekosistem. Sangat penting bagi akademisi, pemerintah, dan sektor bisnis untuk berkolaborasi (Dwimahendrawan & Saputri, 2021). Selain itu, konsep layanan khusus menekankan bahwa layanan harus proaktif, terarah, dan berorientasi pemberdayaan (Dippoprameswari & Pujianto, 2024). Hal ini mendorong pergeseran dari layanan transaksional ke layanan berbasis nilai. Dari perspektif yang lebih luas, transformasi ini sejalan dengan konsep ekosistem pariwisata cerdas, di mana keberhasilan destinasi bergantung pada integrasi modal manusia, modal sosial, inovasi layanan, dan kepemimpinan (Boes et al., 2016).

Oleh karena itu, tujuan utama studi ini adalah merekonstruksi sistem organisasi secara keseluruhan, bukan sekadar mencari instruksi spesifik atau peningkatan layanan. Transformasi menjadi desa pariwisata edukasi hanya akan berhasil jika budaya layanan diubah pada tingkat asumsi fundamental, sistem layanan distandarisasi melalui cetak biru, kompetensi individu diperkuat secara kontekstual, dan semua elemen organisasi diselaraskan menuju arah perubahan yang terpadu. Tanpa integrasi tersebut, setiap perubahan akan tetap semata simbolis dan gagal terwujud.

KESIMPULAN

Studi ini menyimpulkan bahwa pergeseran dari produksi batik ke pariwisata edukasi merupakan transformasi organisasi sistemik, bukan sekadar perubahan aktivitas. Meskipun persiapan internal belum sepenuhnya mengikuti perkembangan faktor eksternal, fungsi organisasi telah berkembang menjadi penyedia pengalaman belajar. Dari perspektif budaya, transformasi ini belum mencapai tingkat asumsi dasar sebagaimana didefinisikan oleh Schein, namun tetap berada pada tingkat artefak dan nilai (Schein & Schein, 2017). Akibatnya, pola pikir berorientasi produksi tetap dominan, sehingga menyebabkan praktik pelayanan yang tidak konsisten.

Berdasarkan analisis Burke-Litwin, perubahan ini masih bersifat parsial dan transaksional, karena belum terintegrasi dengan sistem organisasi, kepemimpinan, dan kemampuan individu.

Hal ini menyebabkan ketidakselarasan antar elemen organisasi, menghambat optimalisasi layanan pariwisata edukasi. Selain itu, kurangnya keterampilan yang diperlukan berarti para pengrajin belum sepenuhnya siap untuk mengambil peran mengajar. Hal ini menyoroti pentingnya memperkuat sumber daya manusia dan mengubah perspektif. Secara keseluruhan, pengembangan pariwisata edukasi berbasis batik bergantung pada kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan budaya, sistem, dan individu. Tanpa keselarasan tersebut, transformasi akan kurang berlanjut dan kompetitif.

Studi ini menawarkan manfaat teoretis dan praktis yang signifikan. Secara teori, studi ini menggabungkan perspektif budaya organisasi Schein ke dalam model Burke-Litwin, sehingga memperluas penerapan model tersebut. Studi ini menunjukkan bahwa kegagalan mencapai perubahan organisasi dalam konteks UMKM tidak hanya berasal dari faktor struktural tetapi juga dari ketidakmampuan untuk mengubah asumsi budaya fundamental. Dengan demikian, penelitian ini mengusulkan pendekatan analitis multi-level yang menghubungkan pendorong eksternal, struktur organisasi, dan budaya. Secara kontekstual, studi ini mengisi kekosongan literatur yang ada dengan menelaah pergeseran UMKM batik menuju pariwisata edukasi topik yang sebelumnya lebih banyak dibahas dari perspektif produk dan pariwisata daripada melalui lensa perubahan organisasi dan budaya layanan.

PENDANAAN

Penelitian ini dibiayai secara mandiri oleh para penulis. Tidak ada lembaga, organisasi, maupun pihak eksternal lain yang memberikan dukungan dana selama penelitian berlangsung.

KONFLIK KEPENTINGAN

Para penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan dalam penelitian ini. Para penulis juga tidak memiliki hubungan komersial atau keuangan dengan pihak mana pun yang berpotensi memengaruhi pelaksanaan penelitian, analisis hasil, maupun penyajian temuan dalam naskah ini.

KONTRIBUSI PENULIS

Semua penulis berperan dan berkontribusi secara setara pada setiap tahap penyusunan karya ini. Pembagian tugas dilakukan secara adil, mulai dari pengembangan ide awal, pelaksanaan analisis, hingga penulisan dan penyempurnaan naskah, sehingga tidak ada penulis yang berkontribusi lebih dominan dibanding yang lain.

PERNYATAAN PENGGUNAAN KECERDASAN ARTIFISIAL GENERATIF

Dalam penyusunan naskah ini, para penulis menggunakan teknologi kecerdasan buatan (Artificial Intelligence/AI) secara terbatas, yaitu hanya untuk membantu memperbaiki tata bahasa dan memeriksa ketepatan penggunaan bahasa. Seluruh gagasan, analisis, dan substansi naskah sepenuhnya merupakan hasil pemikiran dan tanggung jawab para penulis.

REFERENSI

Boes, K., Buhalis, D., & Inversini, A. (2016). Smart tourism destinations: ecosystems for tourism destination competitiveness. *International Journal of Tourism Cities*, *2*(2), 108–124.

Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). Model kausal kinerja dan perubahan organisasi. Jurnal Manajemen, 18(3), 523–545. https://doi.org/10.1177/014920639201800306

Cakici, A. C., Akgunduz, Y., & Yildirim, O. (2019). Dampak keadilan harga yang dirasakan dan kepuasan terhadap loyalitas: Efek mediasi dari niat kunjungan ulang. Tinjauan Pariwisata. https://doi.org/10.1108/TR-02-2018-0025

Camilleri, J., & Neuhofer, B. (2017). Penciptaan bersama nilai dan penghancuran bersama dalam ekonomi berbagi Airbnb. Jurnal Internasional Manajemen Perhotelan Kontemporer, 29(9), 2322–2340. https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0492

Chuang, C.-M. (2023). Konseptualisasi platform layanan pariwisata pintar tentang perilaku penciptaan bersama nilai wisata: Perspektif integratif layanan pariwisata pintar. Humaniora & Ilmu Sosial Komunikasi, 10(1). https://doi.org/10.1057/s41599-023-01867-9

Creswell, J. W. (2009). Desain penelitian: Pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran (edisi ke-3). Publikasi SAGE.

Dang, T. D., & Nguyen, N. M. (2023). Penciptaan nilai bersama melalui AI dan teknologi baru di industri pariwisata dan perhotelan: Tinjauan pustaka sistematis. Future Business Journal, 9(1), 94. https://doi.org/10.1186/s43093-023-00274-5

Dwimahendrawan, Andrias & Saputri, Novi. (2022). Peran Akademisi, Business, dan Pemerintah dalam Mengembangkan Desa Wisata Batik Berbasis Inovasi Produk di Kabupaten Banyuwangi. Majalah Ilmiah Dian Ilmu. 21. 25. 10.37849/midi.v21i1.240.

Ghaleb, B. D. S. (2024). Pentingnya budaya organisasi untuk kesuksesan bisnis. Jurnal Riset Multidisiplin dan Inovasi Teknologi, 2(3), 727–735. https://doi.org/10.59653/jimat.v2i03.1098

Gutterman, A. S. (2024). Definisi dan model budaya organisasi. SSRN.

Hattangadi, V. (2020). Tiga tingkat Budaya Organisasi Edgar Schein. Juni Khyat, 10(6), 112–118.

Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Budaya organisasi, inovasi, dan kinerja: Uji model Schein. Jurnal Riset Bisnis, 67(8), 1609–1621. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.013

Mardikaningsih, R. (2024). Analisis literatur teori budaya organisasi dan dampaknya terhadap efektivitas. Inti: Jurnal Bisnis dan Manajemen, 3(2), 29–37.

Martins, N., & Coetzee, M. (2009). Menerapkan model Burke–Litwin sebagai kerangka diagnostik untuk menilai efektivitas organisasi. SA Journal of Human Resource Management, 7(1), Art. #177. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v7i1.177

Orts-Cardador, J. J., Pérez-Gálvez, J. C., Fuentes, G. M. G. C., & Alba, C. A. J. (2025). Penelitian ko-kreasi pemetaan dalam pariwisata: Tinjauan visualisasi bibliometri. SAGE Open, 15(2), 1–25. https://doi.org/10.1177/21582440251335473

Rizal, M. (2025). Strategi UMKM Lokal dalam Memanfaatkan Potensi Ekonomi Pariwisata. JURNAL ECONOMINA, 4(4), 143–149. https://doi.org/10.55681/economina.v4i4.1551

Rohman, F., Hapsari, R., Firdausiah, R. A., Kartikasari, A., Rifandani, E. P., & Wahyuli, E. F. (2025). PENINGKATAN DAYA SAING UMKM PARIWISATA MELALUI PELATIHAN SERVICE EXCELLENT DAN STRATEGI SOCIAL MEDIA MARKETING DI JAWA TIMUR. BULETIN ILMIAH NAGARI MEMBANGUN, 8(1), 23–32. [EOS]https://doi.org/10.25077/bina.v8i1.750

Sakuntalawati, R. D., Susantiningrum, Akbarini, N. R., & Kurniawati, D. Y. (2023). Cetak biru layanan pelayanan wisata edukasi, desa wisata batik Pilang. Jurnal Kewirausahaan dan Bisnis, 28(2), 164–177. https://doi.org/10.20961/jkb.v28i2.67010

Satria, N. A., Pradana, E. P., & Zaahirah, N. F. (2026). Dinamika pariwisata berbasis komunitas dalam pelestarian batik pasca bencana gempa bumi Bantul tahun 2006: Studi kasus pada Paguyuban Batik Giriloyo, Desa Wukirsari, Kabupaten Bantul. Indonesian Impression Journal (JII), 5(3), 1450–1457.

Schein, E. H. (2010). Budaya organisasi dan kepemimpinan (edisi ke-4). Jossey-Bass.

Schein, E. H., & Schein, P. (2017). Budaya organisasi dan kepemimpinan (edisi ke-5). John Wiley & Sons.

Sugiayasin, R. (2025). Integrasi Nilai-Nilai Kearifan Lokal dalam Budaya Organisasi: Kajian Literatur Strategi Pengembangan SDM pada UMKM. Economics and Digital Business Review, 6(2), 1484–1492. https://doi.org/10.37531/ecotal.v6i2.2663

Suroija, N., dkk. (2022). Studi tentang tuan rumah dalam menawarkan filoksinia di Desa Batik, Kota Pekalongan. Admisi dan Bisnis, 23(2), 95–108.

Suwarjo, S. (2021). Pariwisata Berbasis Komunitas dalam Pengelolaan Desa Wisata Giriloyo, Wukirsari, Imogiri, Bantul. POPULIKA, 7(1), 66–80. https://doi.org/10.37631/populika.v7i1.28

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Berevolusi menuju logika dominan baru untuk pemasaran. Jurnal Pemasaran, 68(1), 1–17. https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036

Wulandari, M. A., dkk. (2025). Kontribusi perempuan dalam pengembangan pariwisata berbasis batik sebagai media edukasi budaya lokal. Jurnal Publicuho, 8(3), 1491–1498. https://doi.org/10.35817/publicuho.v8i3.853

Yaling, Z., Rehman, A. U., Nawal, A., Ullah, I., & Puwanendram, G. (2025). Mengeksplorasi dampak pengalaman ekowisata dan keterlibatan media sosial terhadap penciptaan nilai bersama. Ilmu Sosial yang Koheren, 11(1). https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2537809