



**Kolaborasi Antar Stakeholder Dalam Pengembangan Pariwisata Pada Desa
Wisata Kandri Kota Semarang**

Choirul Ramadhan, Ari Subowo, Maesaroh

arisubowo@yahoo.com, maesaroh.undip@yahoo.com,
choirulramadhan1299@gmail.com

Departemen Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Diponegoro

Jl. Prof. H. Soedarto, S.H., Tembalang, Kota Semarang, Kode Pos 1296

Telpon (024) 7465407 Faksimil (024) 7465405

Laman : <https://fisip.undip.ac.id> Email : fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

Kandri Tourism Village has been running as one of the tourist attractions for approximately 10 years since it officially became a Tourism Village on December 21, 2012. However, in its journey, it experienced a number of obstacles, namely evidenced by the weak pattern of facilitative leadership carried out by stakeholders, resulting in a lack of trust from the people of Kandri Village in the importance of tourism development and the process of submitting the Tourism Development Fee Budget went uneventfully. In addition, the existing tourism supporting infrastructure in this village is still found to be inadequate and abandoned due to the lack of maintenance and supervision from the Village Government and local Tourism Village managers. Based on these problems, researchers are interested in conducting research on facilitative leadership patterns in the collaboration process that have an effect in the development of tourism in Kandri Tourism Village. The purpose of this study is to describe and analyze facilitative leadership patterns in tourism development collaboration in Kandri Tourism Village. The method used in this study is descriptive qualitative. The main research subjects are the stakeholders involved, including: Employees of the Institutional Office of the Semarang City Disbudpar, Kandri Village Government, CSR (PD. BPR BKK) Semarang City and The Kandri Tourism Village Pokdarwis Team with purposive sampling technique. The research site is located in Kandri Tourism Village with data collection techniques through Observation, Interviews and Documentation. The results of the study revealed that the collaboration process that has been carried out so far has experienced several obstacles as evidenced by the analysis of Ansell and Gash's collaborative governance model such as how to build relationships, cooperation dialogue models, meetings and commitments carried out as well as the Division of Roles and Responsibilities.

Keywords : Tourism Village, Facilitative Leadership, Collaboration

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Keberadaan tempat-tempat wisata yang terdapat di beberapa wilayah di Indonesia sejatinya dapat menciptakan daya tarik yang sangat besar bagi wisatawan yang berkunjung baik lokal ataupun mancanegara. Pariwisata menjadi sektor yang berperan dalam menunjang pembangunan di setiap daerah otonom baik yang telah maju ataupun sedang dalam masa pertumbuhan. Nyaris seluruh wilayah di Indonesia berlomba-lomba dalam mengupayakan pengembangan sektor pariwisata yang bersumber pada potensi yang dimiliki maupun dalam rangka meningkatkan inovasi pariwisata yang baru.

Berartinya pengembangan pariwisata pula diperuntukkan guna mendesak pemerataan serta peluang berupaya supaya sanggup menjawab tantangan kehidupan secara lokal, nasional dan global. (Undang-Undang Republik Indonesia No 10 Tahun 2009). Pernyataan tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Spillane (dalam Murdiastuti, 2014: 3) bahwa peranan pariwisata dalam pembangunan pada garis besarnya mencakup, ialah aspek sumber penghasil devisa negara, aspek sosial menyangkut penciptaan lapangan pekerjaan, dan aspek kebudayaan sebagai ajang promosi

ataupun memperkenalkan kebudayaan peninggalan kita kepada para turis.

Tabel 1.1 Jumlah Devisa Sektor Pariwisata Tahun 2015-2018

Wilayah	Jumlah Devisa Sektor Pariwisata (Milliar US\$)			
	2015	2016	2017	2018
Indonesia	12,23	13,48	15,24	19,29

Sumber : (BPS, 2018)

Pada tabel 1.1 dapat dilihat bahwa jumlah devisa Indonesia dalam sektor pariwisata meningkat setiap tahunnya, bahkan dari tahun 2017 sebesar 15,24 % miliar US\$ dollar meningkat pesat ke 19,29 miliar US\$ pada tahun 2019. Meningkatnya devisa ini tidak semata-mata meningkatkan perekonomian Indonesia saja akan tetapi juga memperkuat nilai mata uang rupiah di mata dunia. Disisi lain sektor pariwisata berkontribusi mendorong pembangunan, meningkatkan kesempatan kerja, penerimaan pajak, meningkatkan pendapatan nasional, serta memperkuat posisi neraca pembayaran.

Pengembangan sektor kepariwisataan saat ini menjadi salah satu pokok permasalahan yang menarik untuk diperbincangkan di kalangan publik. Hal ini dikarenakan didalamnya menyangkut potensi-potensi wisata yang ada di suatu

daerah. Potensi wisata adalah semua obyek (alam, budaya, buatan) yang memerlukan banyak upaya penanganan agar dapat memberikan daya tarik bagi wisatawan Janianton Damanik & Helmut F. Weber (dalam Murdiastuti, 2014:48). Adanya daya tarik wisata yang dimiliki oleh suatu daerah akan berdampak pada peningkatan jumlah wisatawan yang berkunjung dan secara tidak langsung dapat meningkatkan daya saing daerah tersebut khususnya di bidang pariwisata.

Pemerintah daerah setempat telah melakukan suatu upaya strategis guna menunjang pengembangan pariwisata di Kota Semarang dengan dibuatkannya kebijakan berupa Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Kota Semarang atau lebih populer disingkat (RIPPARKOT) pada Periode Anggaran 2015-2025 yang diharapkan dapat mendorong terlaksanakannya pembangunan sektor kepariwisataan daerah agar dapat memberikan kontribusi positif bagi daerah. Tujuan RIPPARKOT adalah :

a. Terwujudnya kejelasan arah pembangunan kepariwisataan kota mulai tahun 2015-2025

b. Terwujudnya penyelarasan program dan kegiatan pengembangan kepariwisataan oleh seluruh *stakeholder* yang terlibat

c. Terumuskannya pedoman dasar dalam penyusunan program pengembangan kepariwisataan kota baik jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.

d. Terwujudnya proses monitoring dan evaluasi kegiatan pengembangan kepariwisataan kota Semarang.

Kota Semarang ialah salah satu kota besar di Indonesia sekaligus Ibu kota Provinsi Jawa Tengah dengan populasi penduduk sekitar 1,7 juta jiwa. Kawasan mega urban Semarang tergabung dalam daerah metropolitan yang diberi nama Kedungsepur (Kendal, Demak, Ungaran, Kabupaten Semarang, Kota Salatiga, Kota Semarang serta Purwodadi. (https://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Semarang).

Pada tahun 2016 jumlah penduduk Kota Semarang bersumber pada hasil perhitungan proyeksi penduduk mempunyai populasi sebanyak 1.729.428 jiwa dengan persentase angka perkembangan penduduk sepanjang 1 tahun sebesar 1,66%. Merujuk pada informasi tersebut disimpulkan bahwa kepadatan penduduk Kota Semarang cenderung naik seiring dengan peningkatan

jumlah penduduknya. Di sisi lain, penyebaran penduduk di tiap- tiap kecamatan kota Semarang belum menyeluruh.

Dibalik daerah nya yang terkategori berpenduduk padat di Provinsi Jawa Tengah, Kota Semarang pasti saja menaruh keunikan tertentu yang berasal dari aspek wisata nya. Sebagian destinasi wisata di Kota Semarang yang sangat terkenal antara lain Lawang Sewu, Goa Kreo, Tepi laut Marina, Puri Maerokoco serta lain sebagainya. Tidak hanya mempunyai spot wisata, Kota Semarang memilki salah satu desa wisata yang dalam 1 dekade terakhir banyak didatangi turis baik itu turis lokal ataupun mancanegara.

Desa ini yakni Desa Wisata Kandri yang posisinya terletak di lereng gunung Ungaran tepatnya di ujung barat kota Semarang. Desa ini mempunyai hawa yang lumayan sejuk sebab posisinya yang terletak di dataran besar dekat Gunung Ungaran. Apabila mau berkunjung ke Desa ini memakai kendaraan individu ataupun kendaraan universal hingga jarak yang bisa ditempuh dekat 45- 60 menit dari pusat Kota Semarang. (<https://kandri.semarangkota.go.id/pages/tentang-kami>).

Desa Wisata Kandri ialah desa wisata yang sangat terkenal di Kota Semarang dengan ada obyek wisatanya yang biasa didatangi oleh para turis ialah Goa Kreo serta Waduk Jatibarang. Salah satu dari kedua obyek wisata tersebut ialah Goa Kreo dipercaya oleh warga dekat mempunyai nilai sejarah tertentu berkaitan dengan proses pembangunan Masjid Demak oleh Sunan Kalijaga. Sebaliknya Waduk Jatibarang merupakan waduk irigasi yang terencana dibentuk sebagai sumber mata air di Desa tersebut dan lambat laun tumbuh menjadi salah satu daya tarik wisata buatan dengan keunikan tertentu.

Tabel 1.2 Jumlah Kunjungan Wisatawan dan Pendapatan Asli Desa Wisata Kandri sebelum *pandemi*

No	Tahun	Wisatawan Lokal	Wisatawan Mancanegara	Jumlah	Pendapatan Kotor
1.	2014	1.270	25	1.295	84.175.000
2.	2015	3.392	36	3.428	257.100.000
3.	2016	6.787	72	6.859	857.375.000
4.	2017	8.767	96	8.873	1.067.160.000
5.	2018	12.289	126	12.415	1.489.800.000

Sumber : (Diolah peneliti berdasarkan sumber Tim Pokdarwis Desa Wisata Kandri Kota Semarang 2022)

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa rata-rata jumlah kunjungan wisatawan yang berkunjung ke Desa Wisata Kandri Kota Semarang sebelum *pandemi* dalam kurun waktu 5 tahun terakhir mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Begitu pula dengan pendapatan asli desa wisata kandri yang melonjak dengan cukup signifikan yang disebabkan oleh kedatangan wisatawan yang berkunjung setiap tahunnya.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti pada saat observasi pra penelitian, adapun permasalahan lain menyangkut pengembangan pariwisata salah satunya adalah berkaitan dengan Fasilitas Pelayanan dan Infrastruktur. Fasilitas pelayanan difungsikan guna mempermudah mendapatkan pelayanan yang memadai. Sejalan dengan perkembangan arus wisatawan termasuk fasilitas pendukung seperti tempat jual beli makanan-minuman, toilet umum, apotek, tempat jual beli *souvenir*, tempat parkir dan lain sebagainya.

Infrastruktur diartikan sebagai sarana prasarana pembangunan yang mempermudah para wisatawan untuk menikmati spot-spot wisata secara aman dan nyaman. Wujudnya berupa gedung, tempat berkumpul dan lain sebagainya. Hal tersebut dibuktikan dengan banyaknya fasilitas pendukung pariwisata yang belum dimanfaatkan sebagaimana mestinya. Berdasarkan fakta di lapangan yang ditunjukkan melalui ilustrasi gambar sebelumnya dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa poin permasalahan yang menyangkut fasilitas pelayanan dan infrastruktur penunjang sarana wisata desa wisata kandri Kota Semarang yakni :



Gambar 1.1 Disfungsi Tempat Sampah

Pertama, masih terdapat sarana prasarana penunjang pariwisata salah satunya tempat Sampah Organik dan Anorganik yang tidak dimanfaatkan dengan baik oleh masyarakat desa setempat. Jika melihat pada gambar 1.1 nampak jelas keberadaan tempat sampah dibiarkan terbengkalai begitu saja dan keberadaannya seolah-olah hanya sebagai penghias semata. Padahal semestinya tempat sampah adalah media yang sangat penting guna menjaga kebersihan area tempat wisata dari adanya sampah yang berserakan.



Gambar 1.2 Masalah Kebersihan Sampah

Kedua, masalah kebersihan sampah. Di beberapa titik spot wisata masih ada beberapa sampah yang berserakan salah satunya di Pendopo Desa Wisata Kandri Kota Semarang. Jika melihat pada gambar 1.2 nampak jelas bahwa masih terdapat beberapa sampah yang berceceran di halaman pendopo Pokdarwis desa wisata kandri. Hal ini tentu saja dapat mengganggu kenyamanan pengunjung saat menikmati panorama desa wisata kandri. (Observasi Pra Penelitian, 14 Februari 2022).

Selain permasalahan kedua poin di atas diperkuat dengan adanya data sekunder dari wisatawan yang pernah berkunjung di Desa Wisata Kandri terkait masalah fasilitas pelayanan dan infrastruktur seperti yang ada pada gambar ulasan 1.3 berikut ini :



Berdasarkan *review* (ulasan) dari media *google* pada tahun 2016 oleh beberapa wisatawan yang pernah berkunjung, tidak sedikit yang merasa kurang puas dengan kondisi area pariwisata Desa Wisata Kandri. Banyak yang menilai fasilitas pelayanan dan infrastruktur penunjang pariwisata yang ada di Desa Wisata Kandri terbengkalai, tidak terawat, kurang representatif dan lain sebagainya.

Ketiga permasalahan yang menyangkut Fasilitas Pelayanan (Infrastruktur) Penunjang Pengembangan Pariwisata di atas timbul sebagai akibat kurangnya kepekaan pengelola Desa Wisata Kandri sebagai akibat lemahnya pola kepemimpinan fasilitatif (*Facilitative Leadership*) yang tidak sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh (Vasko, dkk. 2018: 216) bahwa pola kepemimpinan fasilitatif dinilai dapat memberdayakan pihak-pihak terkait dan secara alamiah memotivasi para *stakeholder* untuk meningkatkan pemahaman dan kepekaan mereka terhadap masalah kepentingan publik.

Pariwisata dan daya tarik wisata yang terdapat di Kelurahan Kandri, Kecamatan Gunungpati, Kota Semarang secara formal dinyatakan oleh Walikota Semarang Provinsi Jawa Tengah melalui Keputusan Walikota Semarang No: 556/ 407/ Bertepatan pada 21

Desember 2012 sebagai sebuah kawasan Desa Wisata dengan daya tarik alam dan seni budaya. Pariwisata pedesaan pastinya berbeda dengan pariwisata perkotaan, baik dalam perihal objek posisi, fungsi, skala ataupun karakteristiknya. Oleh karena itu, obyek wisata yang ada di desa wisata kandri banyak menyuguhkan panorama alam pedesaan dan terdapat sebagian spot wisata buatan yang sengaja dibuat oleh *stakeholder* sebagai fasilitas penunjang pariwisata.

Salah satu permasalahan yang umum terjadi dalam kolaborasi pengembangan pariwisata yaitu tidak semua *stakeholder* dapat melaksanakan perannya secara maksimal. Hal tersebut dapat diakibatkan karena lemahnya pola kepemimpinan fasilitatif (*facilitative leadership*) yang dijalankan oleh para *stakeholder* sehingga berakibat pada ditemukannya sejumlah masalah pada saat kolaborasi pengembangan pariwisata mulai dijalankan. Berdasarkan data yang di dapat peneliti pada saat wawancara pra penelitian (14 Februari 2022) menunjukkan bahwa ditemukannya beberapa masalah berkaitan dengan Kolaborasi Pengembangan Pariwisata Pada Desa Wisata Kandri Kota Semarang diantaranya :

1. Pengajuan Anggaran Biaya Pengembangan Sarana Prasarana Pariwisata melalui musyawarah

rencana pembangunan desa (Musrenbangdes) mulai dari tingkat Rt/Rw, kelurahan hingga kecamatan yang berjalan alot yang disebabkan adanya perbedaan pendapat menyangkut besaran anggaran biaya sarana pengembangan pariwisata antar masing-masing tingkatan pemerintah desa mulai dari lingkup Rt, Rw, Kelurahan hingga Kecamatan.

Berdasarkan wawancara pra penelitian (Selasa, 14 Februari 2022) dengan Seksi Humas dan Pengembangan SDM Pokdarwis Desa Wisata Kandri yang menyatakan bahwa "Pengajuan Anggaran Biaya Pengembangan Sarana Prasarana Pariwisata melalui musyawarah rencana pembangunan desa (Musrenbangdes) pada awalnya berjalan alot mas baik itu mulai dari tingkat Rt/Rw, kelurahan hingga kecamatan. Hal itu membuat proses pelaksanaan pengembangan sarana prasarana penunjang pariwisata menjadi terhambat.

2. Kurangnya kepercayaan dan kesadaran dari masyarakat desa setempat akan pentingnya pengembangan pariwisata di Desa Kandri pada tahap

perencanaan sebelum resmi menjadi sebuah Desa Wisata.

Berdasarkan wawancara pra penelitian (Selasa, 14 Februari 2022) dengan Seksi Humas dan Pengembangan SDM Pokdarwis Desa Wisata Kandri yang menyatakan bahwa "Pada awalnya pengembangan Desa Wisata Kandri ini banyak melibatkan kolaborasi dari banyak *stakeholder* mas mulai dari pihak luar termasuk CSR (PT. Pertamina, PT. Angkasa Pura dan PD. BPR. BKK Kota Semarang, namun dari pihak masyarakat kita sendiri minatnya masih sangat kurang dikarenakan banyak dari mereka kurangnya mempercayai akan pentingnya kolaborasi pengembangan sebuah Desa Wisata kedepannya. Masyarakat yang sebenarnya menjadi sasaran pembangunan justru kurang antusias dan cenderung pasif dalam merespon perubahan kemajuan sebuah Desa yang banyak memiliki potensi sumber daya alam yang apabila dimanfaatkan akan mendorong kemajuan perekonomian masyarakat desa setempat.

Kolaborasi antar *stakeholder* termasuk masyarakat merupakan sesuatu keharusan demi tercapainya keberhasilan pembangunan pariwisata. Untuk itu diperlukan proses pembentukan keyakinan antar tiap-tiap *stakeholder* yang menjadi ketentuan guna membangun kerja sama yang solid tiap-tiap aktor Amsyari (dalam Berliandaldo, 2021: 222). Upaya alternatif

yang bisa dilakukan adalah dengan menerapkan gaya kepemimpinan khusus yang dapat digunakan oleh siapa saja dalam menjalankan suatu kegiatan diskusi tatap muka /rapat. Kepemimpinan ini biasa disebut gaya kepemimpinan fasilitatif (*Facilitative Leadership*) yang dapat dipraktikkan dengan membuat tim yang dikelola sendiri, yang membuat keputusan tanpa perlu sosok yang berwibawa memberikan instruksi. Disini peran seorang Ketua Tim adalah berbagi kedudukan dan tanggungjawab dengan *stakeholder* lain dalam jangka waktu tertentu supaya bisa melakukan fungsinya secara tepat sehingga penerapan pengembangan pariwisata bisa berjalan sesuai rencana. (Vasko, dkk. 2018: 215).

Berikut adalah Skill Kepemimpinan Fasilitatif yang harus dimiliki oleh para *stakeholder* dalam menjalankan kolaborasi pengembangan pariwisata.

Tabel 1.3 *Skill Fasilitatif Leadership* (Vasko, dkk. 2018: 217).

Focus	Level	Activity
Relationship	Individual	Observation
Content	Interpersonal	Interventions
Context	Group	
Task : <ol style="list-style-type: none"> 1. Problem Definition 2. Outcome 		
Process : <ol style="list-style-type: none"> 1. Communication 2. Meeting 3. Problem Solving 		

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan fasilitatif memiliki 3 fokus utama yakni *Relationship* (Hubungan), *Content* (Isi), *Context* (Sudut Pandang). Di dalamnya terdapat sub level yang terdiri atas 3 elemen yakni *Individual* (Persorangan), *Interpersonal* (Antar Individu) dan *Group* (Kelompok). Terdapat aktivitas dalam pola kepemimpinan fasilitatif ini yaitu *Observation* (Pengamatan) dan *Interventions* (Intervensi/Campur Tangan). Substansi yang menjadi kajian dalam

kepemimpinan fasilitatif ini adalah bagaimana cara mendeskripsikan suatu masalah dan mengetahui dampak yang akan terjadi bilamana model kepemimpinan ini diimplementasikan.

Dalam keberjalanannya, pola kepemimpinan fasilitatif ini mengalami 3 tahapan diantaranya tahap komunikasi awal, pertemuan secara terbuka dan bagaimana menemukan solusi permasalahan suatu kasus ketika proses pertemuan ini dilaksanakan.

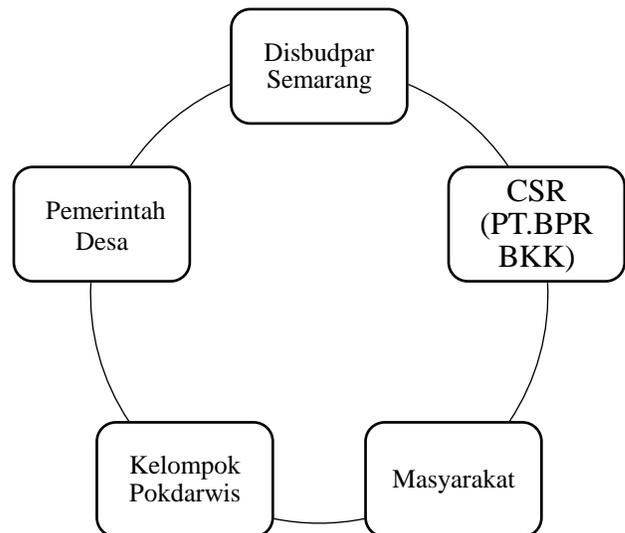
Pertama, Tahap Komunikasi Awal. Tahap komunikasi awal merupakan suatu cara membangun relasi untuk menjalin kolaborasi kerja sama dengan para *stakeholder* yang terlibat mulai Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, Institusi Swasta (CSR) dan Kelompok Masyarakat.

Kedua, Tahap Pertemuan Secara Terbuka. Tahap pertemuan secara terbuka merupakan tahap lanjutan dari adanya komunikasi yang telah terjalin sebelumnya dengan para *stakeholder* kemudian diadakanlah sebuah pertemuan/diskusi guna mengidentifikasi permasalahan seputar kolaborasi kerja sama yang dijalankan.

Ketiga, Tahap Penyelesaian dan Pemberian Solusi Permasalahan. Tahap ini merupakan salah satu tahap yang paling penting di dalam melaksanakan kerja sama

kolaborasi karena tahap ini adalah faktor penentu dalam merencanakan suatu kebijakan yang nantinya akan diimplementasikan. Masalah yang timbul dalam proses pertemuan sebelumnya akan dikaji secara lebih mendalam guna menentukan solusi yang tepat untuk mengatasi permasalahan yang menghambat dalam kerja sama kolaborasi ini.

Gambar 1.4 Pihak-pihak yang terlibat dalam proses kolaborasi



Berdasarkan diagram gambar terdapat banyak pihak yang terlibat dalam kerja sama berbasis kolaborasi pada Desa Wisata Kandri Kota Semarang antara lain : Pemerintah Kota Semarang melalui peran Bidang Kelembagaan Disbudpar, Pemerintah Desa (Rt/Rw, Lurah/Camat), CSR (PT.BPR BKK Kota Semarang) ,Kelompok

Masyarakat (Pokdarwis) dan Masyarakat Desa Wisata Kandri Kota Semarang.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya maka masalah mengenai kolaborasi antar *stakeholder* yang terlibat dalam pengembangan pariwisata di Desa Wisata Kandri Kota Semarang dapat dirumuskan sebagai berikut :

Rumusan Masalah

1. Bagaimanakah pola kepemimpinan fasilitatif yang dijalankan dalam kolaborasi pengembangan pariwisata pada Desa Wisata Kandri Kota Semarang ?

Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pola kepemimpinan fasilitatif dalam kolaborasi pengembangan pariwisata antar *stakeholder* pada Desa Wisata Kandri Kota Semarang

Manfaat Penelitian

Secara Teoritis

- Diharapkan dapat memberikan sumbangsi pengetahuan mengenai pengembangan potensi kepariwisataan daerah berdasarkan prinsip *collaborative governance*

ditinjau dari bidang administrasi publik

Secara Praktis

- Meningkatkan wawasan pengetahuan peneliti dan pembaca mengenai permasalahan antar *stakeholder* dalam kolaborasi pengembangan pariwisata yang berada di Desa Wisata Kandri Kota Semarang.

B. KERANGKA TEORI

1. Administrasi Publik

Administrasi dimaksud sebagai sesuatu kerja sama yang dilaksanakan oleh 2 orang ataupun lebih guna menggapai tujuan yang lebih dahulu telah ditetapkan. Komentar mengenai definisi administrasi publik diungkapkan oleh Pasolog (dalam Deddy Mulyadi, 2012: 8) yang menyatakan pada penelitiannya bahwa administrasi publik merupakan gabungan antara teori serta aplikasi yang berhubungan dengan kegiatan pemerintah bersama warga guna terciptanya kebijakan publik yang lebih responsif terhadap kebutuhan sosial

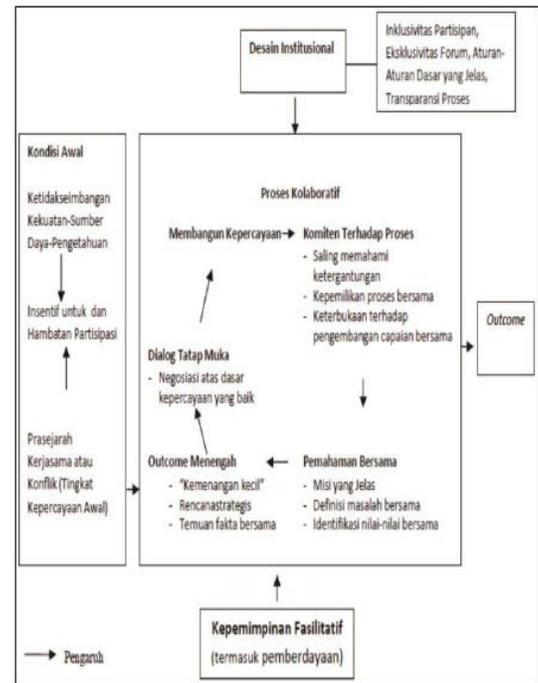
2. Manajemen Publik

Manajemen publik merupakan usaha serta tanggungjawab yang dimiliki oleh seorang supaya bisa mengelola organisasi serta sumberdaya yang terdapat untuk menggapai tujuan organisasi Overman dalam (Keban, 2008: 93). Manajemen publik ialah riset ilmu yang berasal dari sudut pandang organisasi secara universal yang mempraktikkan penggabungan fungsi-fungsi manajemen semacam *planning, organizing, actuating* serta *controlling*.

3. Collaborative Governance

Collaborative Governance ialah sesuatu aktivitas kerja sama untuk memastikan sesuatu keputusan yang pas dalam rangka menuntaskan persoalan-persoalan publik yang jadi kewenangan lembaga publik serta entitas terkait baik secara langsung ataupun tidak langsung. Pernyataan tersebut dikemukakan oleh Ansell dan Gash (dalam Tilano&Suwitri, 2019: 5). Ansell dan Gash pula sudah menerangkan tentang model *collaborative governance* yang mempunyai 4 variabel ialah *starting condition*, kepemimpinan fasilitatif, desain institusional serta proses kerja sama.

Berikut adalah model *collaborative governance* menurut Ansell and Gash (2007:50)



Lebih jauh lagi mengenai Model *Collaborative Governance* yang dirumuskan oleh Ansell and Gash mempunyai beberapa variabel yang mempengaruhi seperti : kondisi awal (*conditions*), prosedur (*institutional design*), kepemimpinan fasilitatif (*leadership facilitative*), dan proses kolaborasi (*collaborative process*).

Kondisi awal dalam suatu kolaborasi mencerminkan beberapa fenomena, yaitu

para *stakeholder* memiliki kepentingan dan visi yang ingin dicapai, sejarah kerjasama masa lalu, komitmen kerjasama yang terjalin, kepercayaan masing-masing *stakeholder*, ketidakseimbangan kekuatan, sumber daya, dan pengetahuan.

Prosedur (*institutional design*) menurut Ansell dan Gash (2007:13) mengacu pada protokol dasar dan aturan-aturan dasar untuk kolaborasi secara kritis dengan menekankan pada legitimasi prosedural dalam proses kolaborasi.

Pola kepemimpinan fasilitatif (*leadership facilitative*) berkaitan dengan musyawarah yang dilakukan oleh *stakeholder*, penetapan aturan-aturan dasar yang jelas, membangun kepercayaan, memfasilitasi dialog antar *stakeholder* dan pembagian keuntungan bersama.

Dan yang terakhir adalah proses kolaborasi (*collaborative process*) yang menggambarkan kolaborasi sebagai perkembangan tahapan. Gray dalam Ansell dan Gash (2007:15) mendefinisikan tiga tahapan proses kolaborasi antara lain *problem setting* (penentuan permasalahan), *Direction Setting* (penentuan tujuan), dan implementasi. Tahapan membentuk kolaboratif sebagai berikut :

- a. Diskusi tatap muka (*face to face dialogue*).

Diskusi tatap muka adalah kata kunci dari konsep kolaboratif yang dibuat oleh Ansell dan Gash atas dasar sifat manusia dalam membangun kepercayaan melalui interaksi langsung antar aktor melalui percakapan, kontak mata dan jabat tangan.

- b. Membangun kepercayaan (*trust building*).

Kepercayaan dan komitmen berperan penting dalam terciptanya kesuksesan kolaborasi. Komitmen dan kepercayaan para *stakeholder* kolaborasi terwujud didasari atas pemikiran bahwa seorang *stakeholder* tidak akan dapat berdiri sendiri tanpa dukungan dari *stakeholder-stakeholder* lainnya.

- c. Komitmen pada proses (*comitment to process*).

Komitmen pada proses dibuktikan dengan terdapatnya rasa ketergantungan, rasa kepemilikan proses, serta keterbukaan buat mengeksplorasi hal-hal yang

menguntungkan antar *stakeholder* satu dengan *stakeholder* yang lain.

- d. Berbagi pemahaman (*share understanding*).

Berbagi uraian tercermin dalam terdapatnya misi yang jelas, uraian bersama tentang permasalahan, serta mengenali nilai-nilai bersama.

- e. Hasil sementara.

Hasil sementara merupakan hasil yang bisa dinikmati seluruh *stakeholder* setelah segala perencanaan serta penerapan bisa berjalan dengan apa yang diharapkan sebelumnya.

4. Pengembangan Pariwisata

Peran penting dalam pengembangan potensi pariwisata tidak hanya bermula dari peran pemerintah pusat atau daerah saja, akan tetapi melibatkan peran keseluruhan *stakeholder* yang terlibat termasuk masyarakat. Hal ini terwujud apabila kerjasama keseluruhan *stakeholder* bersama masyarakat dapat terlaksana dengan baik,

atau dengan istilah lain terwujudnya *collaborative governance*. Pengembangan pariwisata membutuhkan perencanaan yang matang dan harus mencakup (3) tiga dimensi kepentingan, yaitu industri pariwisata, daya dukung lingkungan, dan masyarakat setempat sebagai sasaran untuk peningkatan kesejahteraan hidup. Potensi wisata yang ada dalam pengembangan pariwisata, tidak terlepas dari unsur-unsur yang mempengaruhinya (Kurniawan, 2015:44). Berikut ini adalah unsur-unsur yang berpengaruh dalam pengembangan pariwisata antara lain :

1. Atraksi.

Atraksi yang dalam sebuah obyek wisata seperti keadaan alam, obyek wisata buatan seperti (Museum, Waduk, Vihara) maupun unsur-unsur wisata lain seperti kesenian, adat istiadat dan lain-lain.

2. Transportasi. Tersedianya akses transportasi yang memadai tentunya akan memudahkan wisatawan untuk menjelajah obyek wisata terkait. Bentuknya bisa dalam bentuk pelayanan jasa transportasi seperti ojek, sarana atraksi dan lain-lain.

3. Akomodasi. Fasilitas yang satu ini juga tidak luput dari unsur-unsur pengembangan pariwisata. Akomodasi berkaitan dengan tempat tinggal sementara para wisatawan

yang sedang berkunjung seperti Homestay dan model penginapan lainnya.

4. Fasilitas Pelayanan. Kemudahan dalam mendapatkan pelayanan yang memadai sejalan dengan perkembangan arus wisatawan termasuk fasilitas pendukung seperti tempat jual beli makanan-minuman, toilet umum, apotek, tempat jual beli souvenir, tempat parkir dan lain sebagainya.

5. Infrastruktur.

METODE PENELITIAN

Perspektif penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metode pendekatan kualitatif menggunakan latar belakang yang alamiah, menggunakan instrumen utama yakni manusia, pengumpulan data melalui (dokumentasi, pengamatan, wawancara dan studi literatur) guna mengetahui proses terjadinya kolaborasi dalam pengembangan pariwisata pada Desa Wisata Kandri Kota Semarang.

Penelitian ini mengambil lokus di Kota Semarang dengan sasaran obyek wisata terdapat di Kelurahan Kandri, Kecamatan Gunung Pati, Kota Semarang. Adapun informan penelitian ini berasal dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata (Pegawai Bidang Kelembagaan) Kota Semarang, CSR (Ketua Perwakilan CSR Desa Wisata Kandri dari

PT.BPR BKK Kota Semarang), Tim Pokdarwis Desa Wisata Kandri beserta perwakilan tokoh masyarakat setempat.

Sumber data dibagi menjadi 2 (dua) yakni data kualitatif dan kuantitatif. Data kuantitatif umumnya berbentuk data angka yang harus diolah, atau data kualitatif yang bisa dikonversi ke dalam angka. Sedangkan data kualitatif adalah data yang dinyatakan dalam bentuk kalimat, pernyataan dan gambar. (Sugiyono, 2016: 14). Untuk Teknik Analisis Data yang digunakan antara lain melalui Reduksi Data, Penyajian Data dan Penarikan Kesimpulan sedangkan Kualitas Data menggunakan Teknik Triangulasi Waktu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pola Kepemimpinan Fasilitatif dalam Kolaborasi Pengembangan Pariwisata pada Desa Wisata Kandri Kota Semarang.

1. Cara Membangun Relasi

Secara umum pengertian relasi adalah hubungan antara dua pihak atau lebih untuk mencapai suatu tujuan. Dengan adanya relasi, tentu saja akan dapat membantu tercapainya suatu keinginan.

Dalam menjalin relasi dengan *stakeholder* terkait, Desa Wisata Kandri pada

awalnya melibatkan peran dari pihak swasta (CSR) dari pihak PT. Pertamina, PT. Angkasa Pura dan PD.BPR BKK Kota Semarang guna membangun sarana prasarana penunjang pariwisata seperti pembangunan sarana irigasi Sendang Gedhe, Omah Pintar Petani dan Spot Swa Foto *Kandri Wae*.

2. Model Dialog Kerja Sama

Kerja sama yakni sesuatu aktivitas ataupun usaha yang dicoba oleh sebagian orang ataupun lebih (lembaga, pemerintah, serta sebagainya) buat menggapai tujuan bersama. Kerja sama tidak hanya mengaitkan satu pihak saja tetapi memerlukan *support* (sokongan) dari *stakeholder* yang lain.

Kerja sama yang digunakan *stakeholder* dalam proses kolaborasi berbentuk pembinaan/pendampingan dari Pemerintah Kota Semarang menyangkut regulasi pembentukan desa wisata, perizinan, penyiapan SDM yang ada di Desa Wisata Kandri dan pelatihan-pelatihan sesuai kesepakatan dengan pihak pemberi bantuan. Kerja sama yang dilakukan

dilatarbelakangi oleh inisiatif pihak kita (Tim Pokdarwis Desa Wisata Kandri) dan juga penawaran dari mereka (Pihak CSR) yang memiliki rencana program dan ingin mengajak kerja sama.

3. Pertemuan dan Komitmen

Pertemuan merupakan sekumpulan individu-individu dengan visi, misi, tujuan dan jalan pikiran yang sama dan dikumpulkan dalam suatu kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya dengan tujuan melakukan pengendalian maupun pengawasan dalam pengembangan pariwisata pada Desa Wisata Kandri.

Proses pertemuan yang telah berhasil diselenggarakan tidak terlepas dari adanya komitmen, daya saing ketergantungan, rasa kepemilikan proses, dan keterbukaan untuk mengeksplorasi hal-hal yang saling menguntungkan antara satu pihak dengan pihak lainnya.

Kerja sama kolaborasi antar *stakeholder* menghasilkan pertemuan rutin yang menurut

Ketua Rw 01 Desa Wisata Kandri dinamakan ADMI. Pertemuan ini diselenggarakan guna membahas progress pengembangan Desa Wisata Kandri. Pihak-pihak yang terlibat antara lain : Kelompok Pokdarwis, Pemandu Wisata, Kelompok Kesenian (UKM) beserta Partisipan masyarakat yang mempunyai usaha ternak.

4. Pembagian Peran dan Tanggung Jawab

Peran dan tanggung jawab adalah suatu perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja maupun berorganisasi yang berkaitan dengan kontribusi dan rasa tanggung jawab akan suatu hal yang telah dilakukan. Pembagian peran dan tanggung jawab antar *stakeholder* yang terlibat berkaitan dengan kerja sama kolaborasi pengembangan Desa Wisata Kandri Kota Semarang.

Pembagian peran dan tanggung jawab antar *stakeholder* yang terlibat berkaitan dengan kerja sama kolaborasi

pengembangan Desa Wisata Kandri dari pihak CSR (PT.BPR.BKK Kota Semarang) proses nya diawali dengan membuat surat perizinan ke Pemerintah Kota Semarang melalui Peran Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang setiap 3 bulan sekali dan setelah kegiatan selesai membuat Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) dengan tetap melibatkan koordinasi dengan pihak pemerintah desa kandri guna mendapatkan informasi tambahan seputar progress pengembangan Desa Wisata Kandri.

PENUTUP

A. Kesimpulan

Pengembangan pariwisata yang ada dilaksanakan dengan konsep kolaboratif, tetapi dalam aktualisasi bersumber pada konsep *collaborative governance* yang dirumuskan oleh Ansell dan Gash, ditemukan bahwa *collaborative governance* dalam pengembangan pariwisata pada Desa Wisata Kandri mengalami sejumlah hambatan berkaitan dengan pola kepemimpinan fasilitatif (*Facilitative*

Leadership) yang masih lemah dan tidak sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh (Vasko, dkk. 2018: 216) bahwa pola kepemimpinan fasilitatif dinilai dapat memberdayakan pihak-pihak terkait dan secara alamiah memotivasi para *stakeholder* untuk meningkatkan pemahaman dan kepekaan mereka terhadap masalah kepentingan publik.

Berdasarkan pernyataan di atas maka pola kepemimpinan fasilitatif yang lemah. Hal itu berdampak pada proses pengajuan Anggaran Biaya Pengembangan Sarana Prasarana Pariwisata melalui musyawarah rencana pembangunan desa (Musrenbangdes) mulai dari tingkat Rt/Rw, kelurahan hingga kecamatan mengalami hambatan dikarenakan perbedaan kepentingan menyangkut besaran Anggaran yang ditetapkan. Selain itu, kurangnya kepercayaan dan kesadaran dari masyarakat desa setempat akan pentingnya pengembangan pariwisata di Desa Kandri juga menjadi penyebab jalannya kolaborasi berjalan tidak lancar.

B. SARAN

Bersumber pada hasil riset terkait dengan keberhasilan proses kerja sama (*collaborative governance*) dalam pengembangan pariwisata pada Desa Wisata Kandri Kota Semarang masih ada sebagian kelemahan yang menjadi pemicu terhambatnya proses kerja sama yang sudah dijalankan. Oleh karena itu, dalam riset ini peneliti ingin memberikan anjuran ataupun saran baik pada Dinas Kebudayaan serta Pariwisata Kota Semarang, Pemerintah Desa Wisata Kandri ataupun Kelompok Pokdarwis warga Desa Wisata Kandri supaya pengembangan Desa Wisata Kandri kedepannya mengalami kemajuan yang cukup pesat baik dilihat dari keberhasilan proses kerja sama nya ataupun dari segi fasilitas prasarana penunjang pariwisata.

1. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang

Dalam rangka pengembangan Desa Wisata Kandri kedepannya alangkah lebih baiknya dari pihak disbudpar lebih meningkatkan koordinasi antar pihak- pihak yang

ikut serta dalam proses kerja sama kerja sama pengembangan pariwisata dengan melaksanakan pengendalian serta pengawasan secara berkala setiap periode tertentu. Tujuannya adalah guna mengetahui sudah sejauh mana *progress* (kemajuan) pengembangan Desa Wisata Kandri.

2. Pemerintah Desa Wisata Kandri

Dalam rangka pengembangan Desa Wisata Kandri kedepannya alangkah lebih baiknya para pemangku kepentingan Desa setempat lebih mengutamakan kepentingan warganya dengan menerapkan pola kepemimpinan yang fasilitatif guna mendukung keberhasilan dalam proses kerja sama dengan para *stakeholder*. Tujuannya supaya proses musyawarah rencana pembangunan Desa (musrenbangdes) bisa berjalan lancar dan proses pengajuan Anggaran Biaya Infrastruktur Penunjang Pariwisata bisa terealisasi secara maksimal.

3. Kelompok Pokdarwis Suko Makmur

Dalam rangka pengembangan Desa Wisata Kandri kedepannya alangkah lebih baiknya dari pihak

kelompok pokdarwis membentuk tim khusus guna melaksanakan pemeliharaan sarana-prasarana penunjang pariwisata baik yang sudah ada ataupun yang masih terbengkalai dengan tujuan biar keadaan kawasan tempat wisata setempat nampak lebih asri, aman dan sedap di pandang mata.

REFERENSI

- Aliyah,dkk. (2020). *Desa Wisata Berwawasan Ekobudaya:Kawasan Wisata Industri Lurik*. Yayasan Kita Menulis
- Berliandaldo, M., Chodiq, A., & Fryantoni, D. (2021). Kolaborasi dan Sinergitas Antar Stakeholder dalam Pembangunan Berkelanjutan Sektor Pariwisata Di Kebun Raya Cibinong. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(2), 221–234. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i2.179>
- Bumiaji, D., & Wisata, K. (2021). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP) Collaborative Governance dalam Tata Kelola Pariwisata-Desa (Studi Pariwisata-*. 7(1), 20–29.
- Darmadi dan Damai, D. 2009. *Administrasi Publik*. Yogyakarta: LaksBang
- Dewi, N. L. Y. (2019). Dinamika Collaborative Governance Dalam Studi Kebijakan Publik. *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial*, 3(2), 200.
- Fairuza, M. (2017). Kolaborasi antar Stakeholder dalam Pembangunan

- Inklusif pada Sektor Pariwisata (Studi Kasus Wisata Pulau Merah di Kabupaten Banyuwangi). *Kebijakan Dan Manajemen Publik*, 5(3), 1–13.
- G.A. Kristha A. Indraningsih. (2019). Implementasi Kebijakan Pembangunan Pariwisata Kota Palu. *Jurnal Pariwisata PaRAMA*, 1(1), 31–40.
- Gaelle Duthler, Ganga S. Dhanesh. 2018. “The role of corporate social responsibility (CSR) and internal CSR.” *Journal Homepage : www.elsevier.com/locate/pubrev* (College of Communication and Media Sciences, Zayed University, United Arab Emirates).
- Handayani,H. Analisis Peran *Stake Holders* dalam Pengembangan Objek Wisata Pantai Karang Jahe di Kabupaten Rembang. 1–13.
- Hermansyah, Abd.Haris, & Amirudin. (2020). Model Kolaborasi Dalam Pengembangan Pariwisata di Kabupaten Sinjai. *JAQ Al Qisthi Jurnal Sosial Dan Politik*, 10(2), 5–8.
- Irene, N., & Sitorus, B. (2020). Peran dan Kolaborasi Stakeholders Pariwisata dalam Mendukung Peningkatan Kunjungan Wisata di Kawasan Danau Toba. *Jurnal Hospitality Dan Pariwisata*, 6(2), 83–92.
- Jupir, M. M. (2013). Implementasi Kebijakan Pariwisata Berbasis Kearifan Lokal (Studi di Kabupaten Manggarai Barat). *Journal of Indonesian Tourism and Development Studies*, 1(1), 28–38.
- Kirana, C. A. D., & Artisa, R. A. (2020). Pengembangan Desa Wisata Berbasis Collaborative Governance di Kota Batu. *Kolaborasi : Jurnal Administrasi Publik*, 6(1), 68–84. <https://doi.org/10.26618/kjap.v6i1.3119>
- Leman, L. A. (2018). Kolaborasi antar Stakeholders dalam Pengembangan Pariwisata Religi Sunan Giri di Kabupaten Gresik. *Kebijakan Dan Manajemen Publik*, 6(2), 1–11. <http://repository.unair.ac.id/74676/>
- Lisa, E. N., Paturusi, S. A., & Oka Prasiasa, D. P. (2017). Implementasi Kebijakan Pembangunan Pariwisata Kabupaten Katingan, Provinsi Kalimantan Tengah. *Jurnal Master Pariwisata (JUMPA)*, 4, 151–167. <https://doi.org/10.24843/jumpa.2017.v04.i02.p11>
- Maturbongs, E. E. (2020). Kolaborasi Model Pentahelix Dalam Pengembangan Pariwisata Berbasis Kearifan Lokal Di Kabupaten Merauke. *Transparansi : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 3(1), 55–63. <https://doi.org/10.31334/transparansi.v3i1.866>
- Rahu, P. D. (2021). Kolaborasi Model Pentahelix Dalam Pengembangan Desa Wisata Sei Gohong Kecamatan Bukit Batu Kota Palangka Raya. *Journal Ilmu Sosial, Politik Dan Pemerintahan*, 10(1). <https://doi.org/10.37304/jispar.v10i1.2286>
- Ratnasari, F. (2018). Strategi Pengembangan Objek Wisata di Kabupaten Pati. *Efficient: Indonesian Journal of Development Economics*, 1(3), 260–269. <https://doi.org/10.15294/efficient.v1i3.27871>
- Sinaga, Irene Camelyn. 2021. “Collaborative Governance in Tourism Development in Indonesia : Study Of South Sumatera Province.” *Journal Of Public Administration and Governance* 11 (ISSN 2161-7104)

- Sugiyono.2004. Buku Metode Penelitian Administrasi. Bandung: CVAlfabeta. (https://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Semarang)
- Sugiyono.2012. Buku Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D. Bandung. Alfabeta. (<http://perkotaan.bpiw.pu.go.id/v2/kota-besar/28>)
- Syafiie, Inu Kencana. 2010. Buku Ilmu Administrasi Publik.Jakarta: PT Rineka Cipta <https://kandri.semarangkota.go.id/pages/tentang-kami>
- Umar, A., Burhanuddin, B., & Nasrulhaq, N. (2019). Kolaborasi Aktor dalam Pembangunan Pariwisata Hutan Mangrove Tongke-Tongke Kabupaten Sinjai, Sulawesi Selatan. *Matra Pembaruan*, 3(1), 57–66. <https://doi.org/10.21787/mp.3.1.2019.57-66>
- Utami, A. D. M., Hariani, D., & Sulandari, S. (2020). Collaborative Governance Dalam Pengembangan Desa Wisata Kemetul, Kecamatan Susukan, Kabupaten Semarang. *Jurnal Kebijakan Publik*, 11(1), 7.
- Vasko Stamevski, Aleksandra Stankovska, Elizabeta Stamevska. 2018. “FACILITATIVE LEADERSHIP.” *Economics & Management XIV* (ISSN : 2367-7600): 214-221.
- Yasintha, P. N. (2020). Collaborative Governance Dalam Kebijakan Pembangunan Pariwisata Di Kabupaten Gianyar. *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.38043/jids.v4i1.2219>