

ANALISIS *COLLABORATIVE GOVERNANCE* DALAM PENGEMBANGAN OBJEK WISATA MUSEUM KOTA LAMA SEMARANG

Ismah Ifaf Agasinta, Ari Subowo, R. Slamet Santoso

Departemen Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro

Jl. Prof.H. Soedarto, SH., Tembalang, Kota Semarang, Kode Pos 1269

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

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

Abstract

Semarang city is one of the cities that has great potential in the tourism sector. Various types of tourism are offered, one of which is cultural and historical tourism. Semarang Old City Museum is one of the historical tourist destinations in Semarang City. The development of the Semarang Old City Museum is still said to have not gone well allegedly because the collaboration between the government, the private sector, and the community has not been optimal. This research aims to describe the stages of the collaborative governance process and the factors that influence the collaborative governance process in the development of the Semarang Old City Museum attraction. In this study, researchers used qualitative research methods with data collection techniques through interviews, observations, and documentations. The results of this study indicate that the collaborative governance process in the development of the Semarang Old City Museum can be said to be sufficient because the five stages of the collaborative process still have aspects that need to be improved and there are three factors that have not gone well, namely membership, communication, and resource factors. The researcher provides suggestions to improve the collaborative process and improve communication and collaboration resources so that the development of the Semarang Old City Museum can run optimally.

Keywords: *Collaborative Governance, Collaborative Process, Tourism Object Development*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pariwisata menjadi salah satu industri yang menjalankan peranan penting dalam pembangunan suatu negara. Indonesia telah berkomitmen untuk mengembangkan kepariwisataan sejak tahun 1978 sesuai dengan dokumen TAP

MPR Nomor IV/MPR/1978 yang menegaskan bahwa perlunya peningkatan dan pengembangan sektor pariwisata dengan tujuan meningkatkan penerimaan devisa negara, memperluas peluang kerja, dan memperkenalkan kekayaan budaya. Hal tersebut sesuai dengan Undang-Undang Kepariwisata Nomor 10 Tahun 2009 yang dengan jelas mengatur bahwa

kepariwisataan merupakan elemen yang tak terpisahkan dari proses pembangunan nasional dan harus diselenggarakan secara berkelanjutan, terencana, sistematis, menyeluruh, dan bertanggung jawab.

Konsep otonomi daerah, sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, telah mengubah paradigma pengembangan pariwisata dari sentralisasi menjadi desentralisasi. Pergeseran paradigma ini berarti membuka peluang bagi daerah untuk menentukan nasib mereka sendiri secara teritorial untuk mengeksplorasi, memberdayakan, dan memperkuat seluruh potensi-potensi sumber daya, termasuk industri pariwisata sebagai pendapatan daerah yang dapat digunakan sebagai modal pembangunan.

Pengembangan pariwisata merupakan upaya dalam rangka mengembangkan kualitas objek wisata dan daya tarik objek wisata dengan tujuan menarik perhatian wisatawan untuk berkunjung. Pengelolaan dan pengembangan pariwisata tidak hanya tentang daya tarik, objek, dan kawasan saja, tetapi juga tentang wisatawan dan unsur penunjangnya. Hal ini disebabkan kelancaran dan efektivitas pariwisata bergantung pada ketepatan tata kelola berbagai unsur penunjang. Oleh karena itu, pengelolaan, pemanfaatan, dan

pengembangan sumber daya pariwisata yang ada secara tepat menjadi hal yang penting.

Jawa Tengah adalah salah satu provinsi yang secara aktif menggali potensi pariwisata yang dimilikinya dan insentif mengembangkan sektor pariwisata di setiap wilayahnya, dengan tujuan menarik perhatian wisatawan untuk datang berkunjung. Berdasarkan Buku Statistik Pariwisata Jawa Tengah Dalam Angka 2022, tercatat jumlah wisatawan yang datang bersifat fluktuatif setelah pandemi Covid-19 yaitu sebanyak 22.629.085 wisnus dan 78.290 wisman pada tahun 2020, 21.332.409 wisnus dan 1.793 wisman pada tahun 2021, dan 46.465.437 dan 144.691 wisman pada tahun 2022. Kemudian, terdapat 3 peringkat tertinggi objek wisata dengan kunjungan wisatawan nusantara terbanyak yakni Kota Lama Semarang, Candi Prambanan, dan Candi Borobudur.

Kawasan Kota Lama Semarang berada di Kelurahan Bandarharjo, Kecamatan Semarang Utara, dan memiliki luas sekitar ±31 hektar. Kawasan ini memiliki nuansa seperti negara Belanda sehingga sering disebut dengan “Little Netherland”. Lokasi ini ditetapkan sebagai Kawasan Cagar Budaya Peringkat Nasional dengan bukti berupa Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan

Nomor 682/P/2020, yang melewati proses kajian dan penelitian oleh Tim Ahli Cagar Budaya Nasional. Nilai keindahan, sejarah, dan energi pariwisata di Kota Lama Semarang mendorong banyak pihak untuk menjadikannya sebagai aset pariwisata budaya dan destinasi wisata sejarah.

Museum Kota Lama Semarang menjadi salah satu objek tujuan wisata baru di Kota Semarang yang diresmikan pada awal Februari 2022 dan lokasinya berada di Kawasan Kota Lama. Museum ini berada di bawah naungan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang dan merupakan museum yang menggunakan teknologi imersif pertama di Jawa Tengah. Upaya pembenahan harus terus dilakukan guna meningkatkan eksistensi museum sehingga museum Kota Lama tetap menjadi destinasi wisata yang diminati oleh masyarakat dan dapat bersaing secara efektif dengan objek wisata lainnya. Terlebih museum Kota Lama Semarang memiliki banyak peninggalan bersejarah Kota Semarang dari masa penjajahan Belanda seperti artefak-artefak kuno.

Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang sebagai pihak yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan Museum Kota Lama bekerja sama dengan beberapa *stakeholders* dalam menyediakan sarana prasarana yang dibutuhkan di

lapangan. Keterlibatan *stakeholders* ini membutuhkan komunikasi dan koordinasi yang efektif sebagai pondasi kolaborasi yang tidak tergantikan. Apabila kedua hal tersebut belum berjalan efektif maka dapat menjadi dasar utama munculnya berbagai masalah pelaksanaan peran setiap *stakeholders* dalam pengembangan objek wisata Museum Kota Lama Semarang.

Komunikasi dan koordinasi yang buruk menjadi salah satu masalah paling umum dalam kolaborasi. Dengan rendahnya komunikasi dan koordinasi dapat menimbulkan pekerjaan rumah yang harus diselenggarakan oleh para *stakeholders* yang terlibat khususnya terkait kurang selarasnya potensi objek wisata dengan peran yang optimal dari *stakeholders* menjadikan pengembangan objek wisata Museum Kota Lama cenderung lambat. Kendala-kendala yang dihadapi meliputi keterbatasan anggaran, minimnya partisipasi masyarakat, keterbukaan informasi publik yang masih rendah, dan belum adanya pemahaman bersama akan kebutuhan di lapangan.

. Mengacu pada permasalahan-permasalahan yang muncul terkait pengembangan objek wisata Museum Kota Lama Semarang, maka konsep kolaborasi harus dioptimalkan. Oleh karena itu, penelitian dengan judul “Analisis *Collaborative Governance* dalam

Pengembangan Objek Wisata Museum Kota Lama Semarang” menarik minat Peneliti.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana proses *collaborative governance* dalam pengembangan objek wisata Museum Kota Lama Semarang?
2. Bagaimana faktor yang mempengaruhi proses *collaborative governance* dalam pengembangan objek wisata Museum Kota Lama Semarang?

Sehingga tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan tahapan proses *collaborative governance* dalam pengembangan objek wisata Museum Kota Lama Semarang.
2. Mendeskripsikan faktor yang mempengaruhi proses *collaborative governance* dalam pengembangan objek wisata Museum Kota Lama Semarang.

B. Kerangka Teori

Collaborative Governance

Ansell dan Gash (2007) mendefinisikan *collaborative governance* sebagai serangkaian pengaturan dengan menghubungkan dan melibatkan *stakeholders* dengan organisasi publik melalui suatu ruang bersama sehingga

dapat saling berpartisipasi dan melakukan pengambilan keputusan bersama. Ansell dan Gash dalam jurnalnya “*Collaboration Governance in Theory and Practice*” mengemukakan tentang model *collaborative governance* yang memiliki 4 komponen utama, yaitu:

1. Kondisi Awal

Kondisi awal merupakan komponen pertama dalam membentuk hubungan atau relasi antar *stakeholders* yang dipengaruhi oleh beberapa aspek yaitu sejarah kerja sama atau konflik antar *stakeholders* di masa lalu; ketidakseimbangan kekuasaan atau pengaruh dan sumber daya antar *stakeholders*; serta dorongan dan hambatan partisipasi dalam kolaborasi.

2. Kepemimpinan Fasilitatif

Kepemimpinan fasilitatif merupakan komponen yang memainkan peran penting karena dituntut untuk menciptakan lingkungan kolaboratif, salah satunya dengan melakukan pemberdayaan. Komponen ini dapat mempengaruhi bagaimana proses kolaboratif berjalan.

3. Desain Institusional

Desain institusional merupakan komponen yang menekankan pada transparansi proses, inklusivitas forum, serta aturan atau prinsip dasar yang disepakati bersama antar *stakeholders* dalam proses kolaborasi. Komponen ini

dapat mempengaruhi bagaimana proses kolaboratif berjalan.

4. Proses Kolaboratif

Proses kolaboratif menjadi komponen yang paling penting dan terdiri dari lima proses, yakni:

a. Dialog tatap muka

Dialog tatap muka mengacu pada komunikasi langsung antar *stakeholders* dalam ruang kolaboratif sebagai dasar kepercayaan yang baik. Ansell dan Gash berpendapat bahwa dialog tatap muka diperlukan untuk para *stakeholders* menemukan peluang yang menguntungkan satu sama lain dan untuk mengembangkan pemahaman bersama mengenai isu-isu yang dihadapi.

b. Membangun kepercayaan

Membangun kepercayaan menjadi proses yang melibatkan pengembangan rasa saling mengerti, menghormati, dan percaya serta melibatkan proses dialog antar *stakeholders* di antara para pemangku kepentingan. Ansell dan Gash berpendapat bahwa proses ini merupakan proses dinamis yang memerlukan perhatian, komitmen, dan upaya berkelanjutan dari seluruh *stakeholders* yang terlibat.

c. Komitmen terhadap proses

Komitmen terhadap proses menjadi proses yang mengacu pada pengembangan keyakinan dan pendalaman kepercayaan antar *stakeholders* agar terciptanya keadaan saling ketergantungan agar tetap terlibat dalam proses kolaboratif dengan saling terbuka terhadap pengembangan bersama, saling memahami ketergantungan, dan kepemilikan proses bersama.

d. Pemahaman bersama

Pemahaman bersama menjadi proses yang mengacu pada pengembangan pemahaman atau persepsi bersama akan tujuan yang sebelumnya telah ditetapkan. Hal ini mencakup nilai-nilai kolaborasi, tujuan kolaborasi, dan identifikasi permasalahan yang dihadapi sehingga membutuhkan upaya dan perhatian secara berkelanjutan dari seluruh *stakeholders* yang terlibat.

e. Hasil sementara

Hasil sementara menjadi keluaran/hasil kecil selama proses kolaboratif yang dapat dirasakan secara nyata dan memiliki dampak pada kelanjutan kerja sama. Proses ini dapat berupa fakta bersama, rencana strategis, dan keluaran nyata lainnya. Hal ini penting untuk mendorong kepercayaan,

keterlibatan, dan komitmen di antara *stakeholders* dan memberikan bukti kemajuan menuju tujuan kolaboratif.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Collaborative Governance

Paul W. Mattessich dan Barbara R. Monsey (1992) menguraikan 19 komponen yang dapat mempengaruhi dari suatu kolaborasi yang dibagi menjadi 6 kelompok:

1. Lingkungan
 - a. Sejarah kerja sama
 - b. Pemimpin kolaboratif
 - c. Dinamika politik/sosial
2. Keanggotaan
 - a. Saling menghormati, memahami, dan percaya
 - b. Ketepatan anggota
 - c. Kepentingan bersama
 - d. Kemampuan berkompromi
3. Struktur
 - a. Kepemilikan bersama
 - b. Pengambilan keputusan
 - c. Fleksibilitas
 - d. Pengembangan peran dan pedoman kebijakan
 - e. Kemampuan beradaptasi
4. Komunikasi
 - a. Komunikasi terbuka dan frekuensi komunikasi

- b. Membangun hubungan komunikasi formal dan informal
5. Tujuan
 - a. Tujuan dan sasaran yang konkret
 - b. Visi bersama
 - c. Tujuan yang menarik
6. Sumber Daya
 - a. Sumber dana
 - b. Sumber daya manusia

C. Metode Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian ini adalah menganalisis proses *collaborative governance* dalam pengembangan Museum Kota Lama Semarang serta faktor-faktor yang mempengaruhinya sehingga lokus yang diambil adalah Museum Kota Lama Semarang dan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang sebagai lembaga yang berhubungan langsung dengan pengembangan Museum Kota Lama Semarang. Penentuan subjek penelitian menggunakan teknik *purposive sampling* kepada informan yang sesuai dengan pertimbangan dan paling mengetahui tentang penelitian.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan

dokumentasi. Terdapat tiga tahapan analisis dan interpretasi data, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber untuk menggali kebenaran informasi dan data yang didapatkan dari berbagai sumber agar menghasilkan data yang berkualitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Proses *Collaborative Governance*

1. Dialog Tatap Muka

Stakeholders yang terlibat dalam kolaborasi Pengembangan Museum Kota Lama Semarang yakni Dinas Pekerjaan Umum Kota Semarang, Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kota Semarang, Dinas Tata Ruang Kota Semarang, akademisi, BPK2L, PUPR, Balar Arkeologi Yogyakarta, PT Deta Sukses Makmur, Hotel NJ Horison, Bank Jateng, Bank BRI, dan masyarakat. *Stakeholders* tersebut terlibat guna membantu, mendukung, dan memfasilitasi kebutuhan-kebutuhan dalam konteks pengembangan Museum Kota Lama Semarang yang tidak dapat disediakan seluruhnya oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang. Namun, keterlibatan *stakeholders* tersebut tidak disertai dengan wadah komunikasi yang baik karena tidak adanya pertemuan terjadwal atau rutin yang diselenggarakan dalam rangka pengembangan museum.

2. Membangun Kepercayaan

Antar *stakeholders* dalam pengembangan Museum Kota Lama Semarang telah menunjukkan keterbukaan untuk mempertahankan kepercayaan sehingga berdampak pada mudahnya pertukaran informasi dan penanganan masalah di lapangan. Akan tetapi kepercayaan yang dibangun ini terbentuk bukan sebagai hasil dari tahapan dialog tatap muka. Hal ini disebabkan kepercayaan yang dibangun, khususnya Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) yang terlibat, berangkat dari peraturan wali yang mengikat sehingga tidak ada upaya tertentu yang dilakukan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang untuk membangun kepercayaan. Sedangkan untuk menarik dan membangun kepercayaan *stakeholders* lain dilakukan melalui rapat besar perencanaan Museum Kota Lama Semarang yang diundang langsung oleh Bu Ita selaku Wakil Walikota.

3. Komitmen Terhadap Proses

Berbagai komitmen diupayakan melalui pelaksanaan tugas yakni mengedepankan tujuan bersama, mengutamakan keterbaruan, mengoptimalkan promosi museum, meningkatkan kenyamanan pengunjung, peningkatan dan ketersediaan konten, dan peningkatan pelayanan yang

dimaksimalkan setiap tahunnya. Namun, dalam pelaksanaan tugas masih ditemukan hasil yang kurang tepat. Pertama, kegiatan promosi dan keterbukaan informasi pariwisata yang dilakukan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang dirasa belum efektif. Kedua, minimnya partisipasi masyarakat di sekitar Museum Kota Lama disebabkan oleh belum adanya pemberdayaan yang dilakukan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang. Ketiga, pelayanan prima belum dirasakan secara menyeluruh oleh pengunjung museum. Tiga hal tersebut menjadi poin penting yang perlu dibenahi karena yang menjadi tantangan dalam menjalankan komitmen adalah minat masyarakat, khususnya generasi muda, untuk datang dan mengunjungi Museum Kota Lama Semarang.

4. Pemahaman Bersama

Nilai bersama antar *stakeholders* yang dianut dalam pengembangan Museum Kota Lama Semarang yaitu kebermanfaatan, proses yang baik, integritas, kerja sama, dan tanggung jawab. Kesepahaman akan nilai bersama tersebut menjadi penting yang harus terus dipupuk melalui komunikasi yang efektif. Namun, karena minimnya komunikasi efektif yang dilakukan oleh *stakeholders* Museum Kota Lama Semarang, terdapat

ketidaksepahaman dalam proses kolaboratif. Ketidaksepahaman tersebut berkaitan dengan tingkatan prioritas penyediaan lahan parkir dan sarana penyeberangan. Pihak pegawai museum juga mengatakan bahwa hal tersebut muncul karena pegawai museum dan pengelola tidak berada di satu tempat yang sama sehingga pengelola tidak mengerti betul apa yang terjadi di lapangan.

5. Hasil Sementara

Hasil sementara dalam kolaborasi pengembangan Museum Kota Lama Semarang berupa perumusan awal rencana strategis pengembangan, taman yang terawat, dan juga pelayanan profesional. Hingga saat ini, Museum Kota Lama Semarang belum memiliki rencana strategis final sehingga menjadikan pengembangan Museum Kota Lama Semarang cenderung lambat. Perumusan rencana strategis sedang dilakukan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang. Pembinaan taman di sekitar museum pun menjadi hasil sementara dari kolaborasi bersama Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kota Semarang, sedangkan untuk peningkatan pelayanan profesional menjadi hasil kolaborasi bersama PT Deta Sukses Makmur.

B. Faktor Proses *Collaborative Governance*

1. Lingkungan

Faktor lingkungan mempengaruhi proses *collaborative governance* dalam pengembangan objek wisata Museum Kota Lama karena setiap *stakeholders* yang terlibat memiliki sejarah kerja samanya masing-masing. Lamanya sejarah kerja sama ini pun dipengaruhi oleh pemimpin yang dapat mempertahankan lingkungan kerja sama. Dinamika politik/sosial tidak kalah penting untuk diperhatikan dalam faktor lingkungan. Dinamika politik memiliki pengaruh tetapi tidak signifikan. Hal ini dilihat dari adanya perubahan kebijakan-kebijakan publik dikarenakan pergantian walikota. Dinamika sosial juga memiliki pengaruh terhadap pengembangan Museum Kota Lama. Hal ini ditandai dengan keadaan sosial masyarakat seperti tingkat kesadaran sejarah, minat masyarakat terhadap warisan budaya, dan daya tarik lingkungan sekitarnya dapat menentukan popularitas dan daya tarik Museum Kota Lama.

2. Keanggotaan

Faktor keanggotaan tidak mempengaruhi proses *collaborative governance* dalam pengembangan objek wisata Museum Kota Lama karena *stakeholders* yang terlibat belum melaksanakan tugas secara tepat, yakni

keterbukaan informasi publik, komitmen pemasaran, dan komitmen pelayanan prima. Pelaksanaan tugas yang belum tepat ini disebabkan oleh belum adanya pemahaman akan kepentingan bersama yang tinggi dan rendahnya kemampuan *stakeholders* dalam berkompromi.

3. Struktur

Faktor keanggotaan mempengaruhi proses *collaborative governance* dalam pengembangan objek wisata Museum Kota Lama karena *stakeholders* yang terlibat sudah mempunyai rasa memiliki akan keberadaan Museum Kota Lama dengan mengusahakan tanggung jawab, keterlibatan, dan perannya sendiri terhadap pengembangan museum serta mengimplementasikan fleksibilitas dalam kerja sama yang mencakup kemampuan menyesuaikan atas perubahan-perubahan arahan kerja dan dapat mengikuti apabila terjadi perubahan atas rencana pertemuan. Di samping itu, setiap *stakeholders* memiliki kemampuan beradaptasi saat terjadi perubahan eksternal yang tidak menentu, contohnya pandemi Covid-19. Pihak Museum Kota Lama Semarang tidak hanya berusaha untuk bertahan, tetapi juga untuk tumbuh dan berkembang dalam realitas baru yang penuh dengan ketidakpastian. Pengembangan peran jelas dan pedoman kebijakan dalam proses kolaboratif pengembangan Museum Kota

Lama sudah jelas diatur dalam peraturan walikota dan peraturan daerah sesuai Organisasi Perangkat Daerah yang berkaitan. Di sisi lain, pegawai Museum Kota Lama sudah menjalankan peran sesuai dengan tanggung jawabnya dan berdasarkan pada SOP yang berlaku, tetapi untuk beberapa peran masih menjalankan fungsi ganda.

4. Komunikasi

Faktor komunikasi tidak mempengaruhi proses *collaborative governance* dalam pengembangan objek wisata Museum Kota Lama karena walaupun *stakeholders* telah melaksanakan hubungan komunikasi yang terbuka, tetapi secara intensitas atau frekuensi komunikasinya masih rendah. Pertemuan-pertemuan formal dilakukan apabila memang terdapat pembahasan yang membutuhkan komunikasi secara langsung. Oleh karena itu, rapat atau pertemuan ini tidak dilakukan secara terjadwal. Hanya di momen-momen tertentu saja.

5. Tujuan

Faktor keanggotaan mempengaruhi proses *collaborative governance* dalam pengembangan objek wisata Museum Kota Lama karena sikap percaya *stakeholders* akan tujuan kolaborasi ditandai dengan adanya keterlibatan aktif dan keyakinan positif yang dapat dihasilkan dari kerja

sama pengembangan museum dengan berkontribusi tidak hanya ide dan sumber daya saja, tetapi juga berinvestasi waktu dan energi untuk keberhasilan kolaborasi. Kombinasi antara tujuan kolaborasi, visi kolaborasi, dan tujuan pengembangan yang menarik dapat menghasilkan museum yang tidak memamerkan warisan budaya dan sejarah, tetapi juga menciptakan pengalaman berkesan dan relevan untuk masyarakat.

6. Sumber Daya

Faktor sumber daya tidak mempengaruhi proses *collaborative governance* dalam pengembangan objek wisata Museum Kota Lama karena sumber dana yang digunakan pengelola museum dalam rangka pengembangan Museum Kota Lama Semarang hanya terbatas pada alokasi APBD Kota Semarang saja. Rencananya, mulai tahun 2024 terdapat penetapan tarif harga tiket masuk Museum Kota Lama yang dapat menambah pemasukan bagi operasional museum. Keterbatasan ini mempengaruhi proses kolaboratif dalam pengembangan Museum Kota Lama Semarang sehingga harapan ke depannya terdapat kesiapan dan dukungan dana dari swasta seperti dana CSR.

7. Faktor Tak Terduga (Inovasi dan Kreativitas)

Faktor inovasi dan kreativitas mempengaruhi proses *collaborative*

governance dalam pengembangan objek wisata Museum Kota Lama karena memanfaatkan teknologi canggih dan instalasi seni, contohnya hologram Warak Ngendog, yang memberikan *experience* menyenangkan agar pengunjung dapat menikmati informasi sejarah Kota Semarang. Pentingnya poin kemampuan inovasi dan poin kreativitas sehingga dibutuhkan upaya-upaya untuk meningkatkan kedua poin tersebut. Selain melalui *brainstorming*, upaya peningkatan inovasi dan kreativitas dapat dilakukan melalui *sharing session* antar pengelola destinasi wisata untuk saling berbagi pengalamannya dalam mengelola destinasi wisata sehingga menjadi daya tarik bagi wisatawan.

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dalam pengembangan objek wisata Museum Kota Lama Semarang terdapat lima tahapan *collaborative governance* yaitu dialog tatap muka, membangun kepercayaan, komitmen terhadap proses, pemahaman bersama, dan hasil sementara.

Adapun beberapa hal yang mendorong proses *collaborative governance* dalam Pengembangan Objek Wisata Museum Kota Lama Semarang yakni faktor lingkungan, faktor struktur, faktor tujuan, dan faktor inovasi serta kreativitas. Sejarah

kerja sama dan pedoman kebijakan yang jelas menjadikan pembentukan hubungan yang kuat dan berkelanjutan dalam kolaborasi. Adanya tujuan kolaborasi dan inovasi kreativitas mendorong *stakeholders* untuk bekerja secara terarah dan memungkinkan adanya pengembangan ide-ide baru dalam proses kolaborasi.

Faktor yang menghambat proses *collaborative governance* dalam Pengembangan Objek Wisata Museum Kota Lama Semarang yakni faktor keanggotaan, faktor komunikasi, dan faktor sumber daya yang dapat menyebabkan gagalnya kolaborasi. *Stakeholders* belum melakukan upaya optimal dalam menjalankan tugas mereka, sehingga kualitas yang diharapkan belum tercapai. Minimnya intensitas komunikasi dalam proses kolaborasi dapat meningkatkan risiko terjadinya kesalahpahaman, yang dapat menghambat pengembangan museum. Adanya keterbatasan anggaran juga menjadi penghambat karena mengakibatkan penundaan implementasi rencana atau inovasi pengembangan museum.

B. Saran

Adapun saran yang diberikan oleh Peneliti atas kondisi temuan penelitian Analisis *Collaborative Governance* dalam

Pengembangan Objek Wisata Museum Kota Lama sebagai berikut:

- a. Pembentukan wadah atau forum dialog tatap muka secara terjadwal dan rutin antar *stakeholders* yang terlibat dengan tujuan tidak hanya untuk komunikasi, tetapi juga untuk koordinasi dan perencanaan yang lebih matang.
- b. Pentingnya memastikan bahwa pembentukan kepercayaan yang dibangun berasal dari dialog tatap muka antar *stakeholders*.
- c. Dukungan dari pihak lain untuk memperkuat partisipasi dan keterlibatan aktif masyarakat dalam pengembangan museum. Hal ini dapat melalui kegiatan sosialisasi dan pembinaan untuk memberikan dorongan dan bimbingan kepada masyarakat sekitar.
- d. Merancang strategi baru dalam hal pemasaran objek wisata Museum Kota Lama dengan melibatkan teknologi terkini.
- e. Menyamakan pemahaman akan prioritas kebutuhan di lapangan dalam hal pengembangan Museum Kota Lama.
- f. Melakukan evaluasi lebih dalam terkait implementasi pelayanan prima yang dilaksanakan oleh pegawai Museum Kota Lama
- g. Memastikan dibentuknya rencana strategi final pengembangan Museum Kota Lama dengan menganalisis seluruh potensi dan tantangan wisata yang melibatkan *stakeholders* lebih luas untuk memastikan dukungan dan proyek yang berkelanjutan.
- h. Perlu meningkatkan kerja sama dengan pihak-pihak lain guna mendapatkan dukungan anggaran yang diperlukan untuk pengembangan Museum Kota Lama Semarang.

DAFTAR PUSTAKA

- Arrozaaq, D. L. C. (2016). Collaborative Governance (Studi Tentang Kolaborasi Antar Stakeholders Dalam Pengembangan Kawasan Minapolitan di Kabupaten Sidoarjo). *Kebijakan Dan Manajemen Publik*, 3, 1–13. Retrieved from <http://repository.unair.ac.id/67685/>
- Astuti, R. S., Warsono, H., & Rachim, A. (2020). *Collaborative Governance Dalam Perspektif Asministrasi Publik. Collaborative Govenance Dalam Perspefkit Publik.*
- Balqist, A., Jalmo, T., & Yolida, B. (2019). Penggunaan Model Discovery Learning Untuk Meningkatkan Keterampilan Kolaborasi dan Berpikir Tingkat Tinggi. *Jurnal Bioterdidik*, 7(2), 103–111.
- Budhirianto, S. (2015). Pola Komunikasi untuk Pemberdayaan Kelompok Informasi Masyarakat dalam Menyukkseskan Program Swasembada Pangan Patterns of Communication for Empowerment Group Information Society in Food Self Sufficiency Program in The Successful. *Jurnal Pekommas*, 18(2), 127–138.

- Fadlurrahman, F. F., Kurniasih, Y. K., & Winanta, R. A. (2022). Collaborative Governance Dalam Pengelolaan dan Pengembangan Pariwisata di Desa Ngargogondo Kecamatan Borobudur. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 7(2), 29–35. <https://doi.org/10.36982/jpg.v7i2.2104>
- Fatikha, N. T., & Permatasari, A. (2023). Collaborative Governance Dalam Penanganan Stunting. *Jurnal Kebijakan Publik*, 14(3), 277. <https://doi.org/10.31258/jkp.v14i3.8308>
- Manurung, P. R., & Dadang Mashur. (2021). Kolaborasi Antar Aktor Dalam Program Desa Bebas Api Di Desa Sungai Ara Kabupaten Pelalawan. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JUAN)*, 9(1), 26–37. <https://doi.org/10.31629/juan.v9i1.3158>
- 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>
- Maulidiah, S. (2017). Optimalisasi Pengelolaan Aset Sebagai Wujud Reformasi Birokrasi Di Daerah. *Jurnal Pemerintahan, Politik Dan Birokrasi*, 3(1), 233–242.
- Mulyadi, D. (2016). *Studi Kebijakan Publik Dan Pelayanan Publik: Konsep Dan Aplikasi Proses Kebijakan Publik Berbasis Analisis Bukti Untuk Pelayanan Publik* (Edisi Revi). Alfabeta Bandung.
- Primadany, S. R., Mardiyono, & Riyanto. (2013). Analisis Strategi Pengembangan Pariwisata Daerah (Studi pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Daerah Kabupaten Nganjuk). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 1(4), 135–143.
- Riyanto, M., & Kovalenko, V. (2023). Partisipasi Masyarakat Menuju Negara Kesejahteraan: Memahami Pentingnya Peran Aktif Masyarakat Dalam Mewujudkan Kesejahteraan Bersama. *Jurnal Pembangunan Hukum Indonesia*, 5(2), 374–388. <https://doi.org/10.14710/jphi.v5i2.374-388>
- Rokhmah, N. A., & Anggorowati, A. (2017). Komunikasi Efektif Dalam Praktek Kolaborasi InRokhmah, N. A., & Anggorowati, A. (2017). Komunikasi Efektif Dalam Praktek Kolaborasi Interprofesi Sebagai Upaya Meningkatkan Kualitas Pelayanan. *JHeS (Journal of Health Studies)*, 1(1), 65–71. [https://doi.org/JHeS \(Journal of Health Studies\), 1\(1\), 65-71](https://doi.org/JHeS (Journal of Health Studies), 1(1), 65-71)
- Rositasari, R., & Mulyadi, A. W. E. (2022). Kolaborasi Stakeholder dalam Perencanaan Program Kota Tanpa Kumuh (KOTAKU) di Kecamatan Jaten Kabupaten Karanganyar. *Wacana Publik*, 2(2), 376. <https://doi.org/10.20961/wp.v2i2.66544>
- Sadad, A., Simanjuntak, H. T. R. F., Meilani, N., Meiwanda, G., & Amri, K. (2023). Kolaborasi Pengelolaan Desa Wisata Berbasis Masyarakat Menuju Desa Wisata Kategori Maju Di Desa Tanjung Punak Kecamatan Rupa Utara Kabupaten Bengkalis. *SWARNA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(9), 962–968. <https://doi.org/10.55681/swarna.v2i9.874>

Peraturan Perundangan

Republik Indonesia, Peraturan Daerah 5 Tahun 2015 tentang Rencana Induk

- Pembangunan Kepariwisata Kota Semarang Tahun 2015 – 2025.
- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2010 tentang Cagar Budaya.
- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- Republik Indonesia, Undang-Undang Kepariwisata RI No. 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata
- Republik Indonesia, Peraturan Walikota Semarang Nomor 111 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Sistem Kerja Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang.
- Republic Indonesia, Peraturan Walikota Semarang Nomor 24 Tahun 2023 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Walikota Semarang Nomor 73 Tahun 2022 tentang Penjabaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2023

Sumber Lainnya

- Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang. (2022). Museum Kota Lama.
<https://pariwisata.semarangkota.go.id/frontend/web/index.php?r=site%2Fdaya-tarik-wisata-description&id=85>
- Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Provinsi Jawa Tengah (2021). Buku Statistik Pariwisata Jawa Tengah dalam Angka 2022.
<https://disporapar.jatengprov.go.id/content/files/DRAFT-BUKU-STATISTIK-JAWA-TENGAH-DALAM-ANGKA-2022-1674194591>