

Astuti
Retno 25/9 2024

**COLLABORATIVE GOVERNANCE DALAM PENGEMBANGAN DESA
WISATA KALIWLINGI DI KABUPATEN BREBES**

Hana Imtiyaza, Retno Sunu Astuti, Kismartini

Departemen Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro

Jl. dr. Antonius Suroyo, Tembalang, Kota Semarang Kode Pos 50275

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman: <https://fisip.undip.ac.id> E-mail: fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

Brebes Regency has diverse and good natural tourism potential that needs to be developed to become an economic driver, one of which is through tourist villages. Kaliwlingi Tourism Village is one of the iconic tourism destinations in Brebes Regency with its mangrove forest ecosystem, where this tourism combines natural, social and cultural elements as a distinctive characteristic and local wisdom. The development of the Kaliwlingi Tourism Village already has a clear legal basis, guided by Regional Regulation Number 11 of 2021. In its implementation, the development of the Kaliwlingi Tourism Village applies a collaborative governance strategy involving several stakeholders. The aim of this research is to analyze the Collaborative Governance process in developing the Kaliwlingi Tourism Village in Brebes Regency and analyze the inhibiting factors. The analysis uses the Collaborative Governance theory from Ansell & Gash and the theory of inhibiting factors for Collaborative Governance from Mattessich & Monsey. This research uses a qualitative descriptive method. Data collection was carried out through observation, interviews and documentation techniques. The research results show that Collaborative Governance in the development of the Kaliwlingi Tourism Village, which includes face-to-face dialogue, building trust, commitment to the process and mutual understanding, has not been implemented optimally. The inhibiting factors in the collaboration process are membership, structure, communication and resources.

Keywords: Collaborative Governance, Tourism Development, Tourism Village

COLLABORATIVE GOVERNANCE DALAM PENGEMBANGAN DESA WISATA KALIWLINGI DI KABUPATEN BREBES

ABSTRAK

Kabupaten Brebes memiliki potensi wisata alam yang beragam dan baik untuk dikembangkan agar menjadi penggerak perekonomian salah satunya melalui desa wisata. Desa Wisata Kaliwlingi menjadi salah satu destinasi pariwisata Kabupaten Brebes yang ikonik dengan ekosistem hutan mangrovenya dimana wisata ini memadukan unsur alam, sosial dan budaya sebagai suatu ciri yang khas serta kearifan lokal. Pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi sudah memiliki dasar hukum yang jelas berpedoman pada Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2021. Pada pelaksanaannya, pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi menerapkan strategi *collaborative governance* yang melibatkan beberapa pemangku kepentingan. Tujuan penelitian ini menganalisis proses *collaborative governance* dalam pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi di Kabupaten Brebes dan menganalisis faktor penghambatnya. Analisis menggunakan teori *collaborative governance* dari Ansell & Gash dan teori faktor penghambat *collaborative governance* dari Mattessich & Monsey. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *collaborative governance* dalam pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi yang meliputi dialog tatap muka, membangun kepercayaan, komitmen terhadap proses dan pemahaman bersama sudah dilaksanakan namun belum berjalan secara optimal. Adapun faktor penghambat dalam proses kolaborasi tersebut adalah keanggotaan, struktur, komunikasi dan sumber daya.

Kata Kunci : *Collaborative Governance*, Pengembangan Pariwisata, Desa Wisata

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Dalam Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisataan, pariwisata memiliki fungsi dalam menaikkan pendapatan negara untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat, menaikkan pertumbuhan ekonomi, menanggulangi kemiskinan dan mengatasi pengangguran.

Namun, adanya pandemi covid-19 mengakibatkan efek domino terhadap sektor pariwisata Indonesia seperti penurunan perolehan jumlah devisa negara, penurunan jumlah kunjungan wisatawan dan bertambahnya angka pengangguran karena adanya pemutusan hubungan kerja (PHK).

Dalam Perpres Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2020-2024, desa wisata adalah sebuah solusi membangkitkan kembali sektor pariwisata dan berfungsi sebagai sarana membangun desa secara terintegrasi sehingga menumbuhkan kemandirian desa. Dalam usaha

mencapai target sasaran, Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif mendukung kegiatan dekonsentrasi dan tugas pembantuan dalam rangka memacu pengembangan daya tarik wisata daerah. Bentuk implikasi kebijakan nasional, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah menerbitkan Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2019 tentang Pemberdayaan Desa Wisata. Amanat Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 2 Tahun 2019 menyatakan bahwa pengembangan daya tarik desa wisata dilaksanakan oleh pengelola desa wisata dan dapat dilakukan bersama-sama dengan Pemerintah Daerah, Pemerintah Kabupaten/Kota dan pengusaha secara sinergi dengan prinsip integrasi dan koordinasi. Sebagai tindak lanjut kebijakan di tingkat provinsi, Pemerintah Kabupaten Brebes mengeluarkan Peraturan Daerah Kabupaten Brebes Nomor 11 Tahun 2021 tentang Desa Wisata. Brebes adalah kabupaten paling luas diurutkan kedua di Provinsi Jawa Tengah dengan kontur geografis yang mencakup dataran pegunungan, lembah hingga pantai dan laut.

Didukung kondisi geografis tersebut, Kabupaten Brebes memiliki potensi wisata alam yang beragam dan baik untuk dikembangkan agar menjadi penggerak perekonomian salah satunya melalui desa wisata.

Desa Kaliwlingi merupakan sebuah desa di kawasan pesisir yang mempunyai potensi daya tarik ekowisata hutan mangrove yang menerapkan aspek konservasi dan dipadukan oleh kondisi sosial budaya masyarakat desa yang unik. Wisata ini resmi menjadi desa wisata pada tahun 2020 berdasarkan SK Bupati Brebes No. 430/357 Tahun 2020 tentang Penetapan Desa Wisata di Kabupaten Brebes.

Gambar 1- Daya Tarik Wisata Mangrove di Desa Wisata Kaliwlingi



Sumber : Jaringan Desa Wisata Kemenparekraf RI (2023)

Desa Wisata Kaliwlingi merupakan satu diantara desa wisata yang pernah meraih peringkat 300 besar penghargaan Anugerah Desa

Wisata Indonesia (ADWI) Tahun 2021 dari Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. Desa Wisata Kaliwlingi juga dinobatkan sebagai desa wisata kategori maju yang didasarkan pada indikator potensi wisata dan kesadaran masyarakat, kunjungan wisatawan, sarana prasarana serta fasilitas wisata, pendampingan, pemanfaatan dana desa, pengelolaan, dampak ekonomi dan digitalisasi.

Pelaksanaan program pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi di Kabupaten Brebes merupakan kebijakan yang bersifat kompleks sehingga membutuhkan keterlibatan pihak lain dari berbagai multidisiplin seperti dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Brebes, Pemerintah Desa Kaliwlingi, Pokdarwis Dewi Mangrove Sari, pelaku usaha dan masyarakat. Masing-masing aktor tersebut memiliki tanggung jawab dan porsi yang berbeda serta saling bergantung satu sama lain.

Namun, dalam upaya pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi ditemukan permasalahan pada kerusakan sarana dan prasarana

wisata yang dapat dibuktikan oleh gambar berikut.

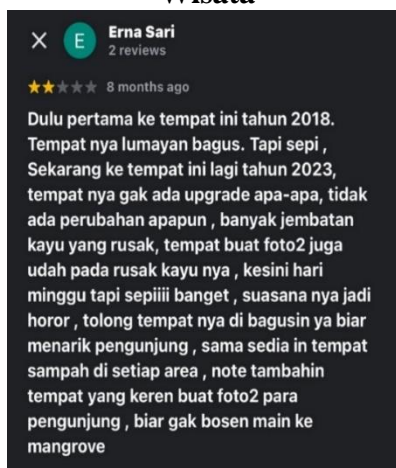
Gambar 2 – Kerusakan Sarana dan Prasarana Wisata



Sumber :
Dokumentasi Pribadi (2023)

Hal itu juga didukung dengan adanya keluhan wisatawan terhadap sarana dan prasarana di Desa Wisata Kaliwlingi sebagai berikut.

Gambar 3 – Keluhan Masyarakat Terhadap Sarana dan Prasarana Wisata



Sumber :
Ulusan Melalui *Google* (2023)

Kondisi tersebut tentunya sangat bertolak belakang dengan desa wisata maju pada umumnya yang memiliki sarana dan prasarana memadai. Kondisi tersebut juga mengganggu kenyamanan pengunjung yang sedang berwisata dan dapat mengurangi minat wisatawan untuk berkunjung kembali. Permasalahan tersebut memerlukan komunikasi dan koordinasi yang jelas antar *stakeholders* yang terlibat untuk mencapai pemahaman bersama dan menemukan solusi terhadap urgensi pengelolaan sarana dan prasarana yang memadai melalui dialog tatap muka.

Selain permasalahan pada kerusakan sarana dan prasarana wisata, dalam lima tahun terakhir jumlah kunjungan wisatawan Desa Wisata Kaliwlingi mengalami penurunan secara signifikan. Jumlah kunjungan wisatawan pada tahun 2019 mencapai 132.936 orang, pada tahun 2020 jumlah kunjungan wisatawan mengalami penurunan yang drastis menjadi 52.784 orang. Pada tahun 2021, penurunan jumlah kunjungan wisatawan kembali terjadi

menjadi 35.871 orang. Kemudian pada tahun 2022 jumlah kunjungan wisatawan turun menjadi 25.929 orang dan pada tahun 2023 jumlah kunjungan wisatawan turun menjadi 14.161 orang.

Fenomena diatas tidak terlepas dari adanya permasalahan yang menyangkut komitmen *stakeholders* dalam pelaksanaan kolaborasi pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi. Permasalahan komitmen menjadi tantangan dalam pelaksanaan proses kolaborasi. Komitmen adalah sebuah bentuk keterikatan *stakeholders* untuk berpartisipasi dalam menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab sehingga kolaborasi dapat berjalan optimal.

Menyadari akan permasalahan diatas, Pemerintah Kabupaten Brebes memerlukan upaya kerjasama atau kemitraan dengan *stakeholders* lain untuk mengatasi permasalahan yang kompleks. Konsep kerjasama yang diaplikasikan dalam pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi menggunakan konsep *collaborative governance*. Oleh sebab itu, penelitian dengan judul

”*Collaborative Governance* dalam Pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi di Kabupaten Brebes” menarik untuk diteliti.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana proses *collaborative governance* dalam pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi di Kabupaten Brebes?
2. Apa faktor penghambat *collaborative governance* dalam pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi di Kabupaten Brebes?

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis proses *collaborative governance* dalam pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi di Kabupaten Brebes.
2. Menganalisis faktor penghambat proses *collaborative governance* dalam pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi di Kabupaten Brebes.

D. Kajian Teori

Collaborative Governance

Collaborative governance menurut Ansell dan Gash adalah

suatu proses pembentukan, pengelolaan, pelaksanaan dan pengawasan pengaturan organisasi lintas sektor yang bertujuan untuk menyelesaikan permasalahan kebijakan publik yang tidak dapat diselesaikan oleh satu organisasi saja. Ansell dan Gash menjelaskan tentang model *collaboration governance* yang memiliki 4 variabel:

1. *Starting Condition*

Starting condition adalah fase permulaan dalam pembentukan hubungan, di mana setiap aktor dengan kepentingan dan tujuan berbeda memutuskan untuk bekerjasama mencapai visi dan tujuan bersama. Tahapan ini juga dipengaruhi oleh sejarah kerjasama atau konflik yang dapat memfasilitasi atau menghambat kolaborasi, serta oleh ketidakseimbangan kekuatan sumber daya, kekuatan, atau pengetahuan.

2. Kepemimpinan fasilitatif

Kepemimpinan fasilitatif memegang peran sentral dalam tata kelola kolaboratif,

yang terkait dengan mengarahkan para pemangku kepentingan ke dalam forum untuk mencapai kesepakatan mengenai penetapan aturan yang jelas, membangun kepercayaan, berbagi manfaat bersama, dan memberdayakan mereka.

3. Desain institusional

Desain institusional yang terkait dengan regulasi dasar yang disepakati dalam kolaborasi tidak hanya ditetapkan oleh satu pihak untuk dilaksanakan. Keberhasilan kolaborasi tergantung pada keterlibatan semua pihak yang terdampak dan saling peduli terhadap isu yang ada. Ini juga terkait dengan transparansi, di mana para pemangku kepentingan yakin bahwa prosesnya adil, merata, dan terbuka.

4. Proses kolaboratif

Proses kolaborasi ini memiliki beberapa tahapan, yaitu sebagai berikut :

- a. Dialog tatap muka
 - b. Membangun kepercayaan.
 - c. Komitmen terhadap proses.
 - d. *Share understanding*.
 - e. Hasil sementara.
- c. Fleksibilitas
 - d. Pengembangan aturan yang jelas dan pedoman kebijakan
 - e. Kemampuan beradaptasi

Faktor-Faktor Penghambat Collaborative Governance

Menurut Mattessich dan Monsey, terdapat 19 faktor yang dapat menentukan keberhasilan kolaborasi dan diklasifikasikan menjadi enam kelompok yaitu (1) lingkungan, (2) keanggotaan, (3) proses/struktur, (4) komunikasi, (5) tujuan, dan (6) sumber daya.

1. Lingkungan
 - a. Sejarah adanya kolaborasi
 - b. Pemimpin kolaboratif
 - c. Dinamika politik/sosial
2. Keanggotaan
 - a. Saling menghormati, memahami dan kepercayaan
 - b. Ketepatan anggota
 - c. Kepentingan bersama
 - d. Kemampuan berkompromi
3. Struktur
 - a. Kepemilikan bersama
 - b. Pengambilan keputusan pada berbagai tingkatan

4. Komunikasi
 - a. Komunikasi terbuka dan frekuensi komunikasi
 - b. Membangun tautan komunikasi formal dan informal
5. Tujuan
 - a. Tujuan dan sasaran yang nyata dan dapat dicapai
 - b. Visi bersama
 - c. Tujuan yang unik
6. Sumber Daya
 - a. Sumber Dana
 - b. Sumber Daya Manusia

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian analisis deskriptif kualitatif. Situs penelitian di Desa Wisata Kaliwlingi Kabupaten Brebes. Subjek penelitian menggunakan teknik *purposive sampling* dan teknik *snowball*. Jenis data penelitian menggunakan data kualitatif dan sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sekunder. Pengumpulan data penelitian menggunakan teknik

observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data serta penarikan kesimpulan. Kualitas data pada penelitian ini dibuktikan dengan cara uji kredibilitas menggunakan metode triangulasi teknik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. *Collaborative Governance* dalam Pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi di Kabupaten Brebes

1. Dialog Tatap Muka

Tahap dialog tatap muka dalam proses kolaboratif pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi sudah dilakukan melalui pertemuan forum komunikasi desa wisata tingkat provinsi maupun kabupaten dengan melibatkan beberapa pihak, tetapi dalam keberjalanannya belum dilakukan secara optimal. Kurang optimalnya kegiatan dialog tatap muka tersebut dapat ditunjukkan oleh intensitas pertemuan yang jarang dilakukan dengan *stakeholders* untuk membahas

pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi. Rapat pertemuan yang membahas pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi hanya dilakukan secara internal oleh Pokdarwis Dewi Mangrove Sari dengan frekuensi pertemuan setiap tiga bulan sekali. Sedangkan rapat pertemuan forum komunikasi desa wisata dengan *stakeholders* hanya dilakukan secara kondisional ketika terdapat kebutuhan sehingga belum dilakukan secara rutin. Hal itu karena menyangkut keterbatasan anggaran dana.

2. Membangun Kepercayaan

Tahap membangun kepercayaan dalam proses kolaboratif pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi sudah diupayakan oleh seluruh pemangku kepentingan yang terlibat. Upaya membangun kepercayaan yang dilakukan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Brebes melalui keterbukaan informasi keuangan dan informasi kepariwisataan melalui *website dinbudpar.brebeskab.go.id*.

Namun realitanya ketersediaan informasi pada *website* resmi milik Dinas Kebudayaan dan Pariwisata masih sangat minim. Ketersediaan informasi yang minim tersebut menyulitkan beberapa pihak, terutama yang sedang membutuhkan informasi secara cepat. Kemudian, upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Desa Kaliwlingi yaitu dengan mendukung program pengembangan desa wisata melalui pengawasan dan pemberian bantuan keuangan untuk pembangunan sarana dan prasarana wisata. Lalu, upaya membangun kepercayaan yang dilakukan Pokdarwis Dewi Mangrove Sari melalui menjalankan tugas dengan tanggung jawab sesuai kesepakatan bersama, menyelenggarakan kegiatan kepariwisataan yang melibatkan masyarakat dan mendukung penuh kegiatan pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi dan melakukan keterbukaan informasi dengan cara memberikan laporan data

kunjungan wisatawan dan pendapatan secara terbuka serta membuat pelaporan setoran retribusi sesuai kesepakatan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Brebes secara jelas. Untuk membangun kepercayaan dalam proses kolaboratif dibutuhkan waktu yang cukup dan tindakan yang konsisten, hal itu ditunjukkan dengan tindakan Pokdarwis Dewi Mangrove Sari yang konsisten menanam pohon mangrove bersama masyarakat selama belasan tahun untuk mengatasi bencana abrasi walaupun pada awalnya masyarakat masih belum paham akan urgensi menanam mangrove, tetapi pada akhirnya mendapatkan hasil yang nyata.

3. Komitmen Terhadap Proses

Komitmen terhadap proses kolaborasi pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi sudah dilakukan oleh masing-masing pihak. Pihak Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Brebes menunjukkan komitmennya dengan mengeluarkan naskah perjanjian

kerjasama dengan pihak Pokdarwis Dewi Mangrove Sari, melakukan peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan desa wisata, dan menyediakan informasi kepariwisataan serta promosi wisata. Pihak Pemerintah Desa Kaliwlingi menunjukkan komitmennya dengan memberikan bantuan keuangan melalui APBDes, mendukung kegiatan yang dilaksanakan oleh pihak pengelola Desa Wisata Kaliwlingi dan memberikan motivasi kepada masyarakat agar turut serta dalam kegiatan pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi sekaligus menjadi mediator diantara masyarakat ketika timbul permasalahan yang menyangkut Desa Wisata Kaliwlingi. Kemudian Pihak Pokdarwis Dewi Mangrove Sari menunjukkan komitmennya dengan menjaga kelestarian alam hutan mangrove sebagai ikon Desa Kaliwlingi, memfasilitasi dan mendampingi pelaku UMKM, keterbukaan dalam pelaporan retribusi

daerah, dan menjaga sarana dan prasarana wisata.

Namun, komitmen yang telah diupayakan oleh masing-masing *stakeholders* tersebut belum berjalan optimal. Hal itu ditunjukkan oleh lemahnya komitmen Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Brebes pada pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mempromosikan wisata dan menyediakan informasi kepariwisataan. Padahal kegiatan mempromosikan wisata dan memberikan informasi kepariwisataan merupakan salah satu tugas Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Brebes yang tercantum dalam Peraturan Daerah Kabupaten Brebes Nomor 11 Tahun 2021 tentang Desa Wisata. Namun pada kenyataannya, informasi kepariwisataan yang diterima oleh masyarakat belum dijangkau secara luas dan masih sangat minim.

4. Pemahaman Bersama

Tahap pemahaman bersama dalam proses kolaboratif pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi sudah dilakukan oleh para pemangku kepentingan yang terlibat yang ditunjukkan dengan adanya nilai dan tujuan kolaboratif dalam pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi. Nilai yang ditanamkan dalam proses kolaboratif pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi mencakup nilai kerjasama atau gotong royong, nilai tanggung jawab dan nilai kebermanfaatan. Sementara tujuan yang ingin dicapai bersama dalam pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi yakni mewujudkan Desa Wisata Kaliwlingi menjadi salah satu destinasi wisata yang dikenal oleh masyarakat luas, dapat meningkatkan perekonomian masyarakat dan bermanfaat bagi lingkungan.

Namun tahapan pemahaman bersama yang sudah dijalankan tersebut belum sepenuhnya optimal. Hal itu disebabkan oleh minimnya frekuensi komunikasi

yang terjalin antara pemangku kepentingan yang terlibat sehingga menimbulkan masalah ketidaksepahaman yang berkaitan dengan pemahaman memprioritaskan pengelolaan sarana dan prasarana yang memerlukan upaya perbaikan. Selain itu, adanya permasalahan mengenai ketidaksepahaman juga didukung dengan adanya satu tantangan yang harus dihadapi yaitu minimnya ketersediaan anggaran untuk memperbaiki sarana dan prasarana yang rusak.

5. Hasil Sementara

Hasil sementara pada penelitian ini mengacu pada rencana strategis dan kemenangan kecil (*small wins*). Perencanaan strategis pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi di Kabupaten Brebes belum dilakukan secara matang. Belum matangnya perencanaan strategis dalam pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi dapat menjadikan proses pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi cenderung lambat. Hal itu dapat ditunjukkan

dengan belum adanya rencana *event* pariwisata yang dilakukan di Desa Kaliwlingi sebagai bentuk promosi wisata yang disebabkan oleh perbedaan prioritas. Sehingga membutuhkan waktu perencanaan yang cukup dan koordinasi yang baik antara Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Brebes dengan Pokdarwis Dewi Mangrove Sari untuk menghasilkan perencanaan yang matang.

Selain rencana strategis, hasil capaian lain dari *collaborative governance* yaitu adanya kemenangan kecil (*small wins*) yaitu 1) Pembangunan fisik berupa infrastruktur jalan sebagai aksesibilitas utama menuju Desa Wisata Kaliwlingi; 2) Perbaikan infrastruktur jembatan, *tracking* mangrove dan dermaga sebagai sarana dan prasarana wisata; 3) Umpan balik atau tanggapan positif dari pelaku usaha yaitu produk batik mangrove lebih dikenali oleh masyarakat luas dan tanggapan

dari masyarakat yaitu mendapatkan kesempatan dalam bekerja sehingga meningkatkan produktivitas masyarakat; 4) Kondisi perekonomian masyarakat Desa Kaliwlingi khususnya yang tinggal di sekitar tempat wisata mengalami peningkatan menjadi lebih baik.

B. Faktor-Faktor yang Menghambat *Collaborative Governance* dalam Pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi di Kabupaten Brebes

1. Keanggotaan

Keanggotaan dapat dilihat dari indikator sikap saling menghormati dan memahami, taat pada kesepakatan bersama, mengutamakan kepentingan bersama diatas kepentingan pribadi serta kemampuan berkompromi.

Pada indikator sikap saling menghormati dan memahami antar *stakeholders* dalam kolaborasi pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi sudah dilakukan, hal itu dapat dilihat dari sikap *stakeholders* yang

menghormati dan menghargai pendapat *stakeholders* lain tanpa saling menghakimi satu sama lain pada saat melakukan forum musyawarah.

Indikator taat terhadap kesepakatan bersama sudah dilakukan oleh seluruh *stakeholders* yang terlibat dalam pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi yang ditunjukkan oleh sikap menaati kesepakatan bersama mengenai hak dan kewajiban yang harus dilaksanakan sesuai dengan naskah perjanjian kerjasama termasuk Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Brebes yang bertugas untuk melakukan monitoring dan evaluasi kegiatan secara berkala. Pemerintah Desa Kaliwlingi menjalankan tugas dan tanggung jawab yaitu dengan mengoptimalkan Anggaran Pendapatan Belanja Desa (APBDes) untuk kegiatan dan pembangunan sarana prasarana di Desa Wisata Kaliwlingi. Pokdarwis Dewi Mangrove Sari menunjukkan bentuk ketaatan mereka terhadap kesepakatan

bersama dengan menyetorkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) ke Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Brebes secara tepat waktu dan sesuai nominal yang telah disepakati dalam nota perjanjian kerjasama yaitu dengan memberikan setoran dana 30% dari pendapatan. Pihak masyarakat yang juga menjadi pelaku usaha batik mangrove menunjukkan bentuk ketaatan terhadap kesepakatan bersama dengan menjaga lingkungan di sekitar tempat wisata dan menjaga kelestarian budaya batik mangrove dengan membuka usaha dan sanggar membatik bagi wisatawan yang berkunjung ke Desa Wisata Kaliwlingi.

Indikator kemampuan berkompromi dapat dilihat ketika dilakukan forum pertemuan, seluruh *stakeholders* saling menghargai dan memahami pendapat satu sama lain. Kompromi juga dilakukan oleh *stakeholders* ketika akan menentukan jadwal pertemuan rapat. Selanjutnya, keterampilan kompromi juga dilakukan oleh

masyarakat Desa Kaliwlingi dengan Pokdarwis Mangrove Sari yang sama-sama menjaga kelestarian lingkungan Desa Wisata sesuai dengan peraturan yang berlaku, yaitu tidak menebang pohon mangrove yang berada di wilayah konservasi.

Namun, pada indikator mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi belum terpenuhi. Seluruh *stakeholders* yang terlibat belum sepenuhnya mementingkan kepentingan bersama seperti dalam hal pengelolaan dan perbaikan sarana dan prasarana wisata sebagai kebutuhan bersama yang telah mendapatkan perhatian serius dari wisatawan yang berkunjung.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor keanggotaan menjadi penghambat dalam proses *collaborative governance* dalam pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi di Kabupaten Brebes.

2. Struktur

Menurut Mattessich & Monsey (1992), struktur dapat

dilihat dari beberapa indikator yaitu 1) kepemilikan bersama; 2) pengambilan keputusan pada berbagai tingkatan; 3) fleksibilitas; 4) pengembangan aturan yang jelas dan pedoman kebijakan; 5) kemampuan beradaptasi.

Pada indikator kepemilikan bersama, seluruh *stakeholders* yang terlibat sudah terdapat rasa kepemilikan bersama yang ditunjukkan oleh kontribusi yang dilakukan oleh masing-masing pihak terhadap kemajuan Desa Wisata Kaliwlingi sesuai dengan pembagian peran dan tanggung jawab dan adanya tindakan yang saling melibatkan antar *stakeholders* dalam kegiatan kolaborasi sehingga semua *stakeholders* merasakan dan menjadi bagian penting dalam pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi contohnya seperti adanya grup khusus *stakeholders* sebagai wadah komunikasi sehingga memudahkan *stakeholders* menerima informasi satu sama lain.

Pada indikator pengambilan keputusan berbagai tingkatan, sudah dilakukan melalui forum musyawarah dengan cara menyampaikan pendapat atau usulan mengenai rencana program-program pengembangan desa wisata yang kemudian akan dirundingkan bersama.

Pada indikator pengembangan aturan yang jelas dan pedoman kebijakan, pelaksanaan kolaborasi pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi telah memiliki payung hukum yang jelas yaitu merujuk pada Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 2 Tahun 2019 tentang Pemberdayaan Desa Wisata dan Peraturan Daerah Provinsi Kabupaten Brebes Nomor 11 Tahun 2021 tentang Desa Wisata.

Namun, pada indikator fleksibilitas dan adaptasi belum terpenuhi. Kemampuan fleksibilitas dan adaptasi terhadap perubahan yang dimiliki oleh *stakeholders* khususnya Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Brebes

masih kurang. Hal itu ditandai dengan sikap egosentral yang ada pada pimpinan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Brebes yang tidak ingin melanjutkan program-program kepariwisataan dari pemimpin sebelumnya.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor struktur menjadi penghambat dalam proses *collaborative governance* dalam pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi di Kabupaten Brebes.

3. Komunikasi

Komunikasi dapat dilihat dari indikator komunikasi terbuka dan frekuensi komunikasi serta membangun tautan komunikasi formal dan informal.

Pada indikator komunikasi terbuka dan frekuensi komunikasi belum terpenuhi, karena intensitas atau frekuensi komunikasi yang dilakukan melalui pertemuan tatap muka jarang dilakukan secara rutin dan terjadwal. Komunikasi secara langsung dilakukan kondisional dan dilakukan pada saat terdapat pembahasan penting. Rendahnya

frekuensi komunikasi tersebut menjadikan komunikasi tidak berjalan efektif dan menimbulkan permasalahan baru yaitu ketidaksepahaman memprioritaskan kebutuhan bersama terkait perbaikan sarana dan prasarana.

Indikator membangun tautan formal dan informal sudah dilakukan. Komunikasi formal dilakukan melalui pertemuan rapat *stakeholders* secara resmi dengan menyebarkan surat undangan. Sementara komunikasi informal dilakukan oleh *stakeholders* melalui pesan grup.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor komunikasi menjadi penghambat dalam proses *collaborative governance* dalam pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi di Kabupaten Brebes.

4. Sumber Daya

Sumber daya dalam proses kolaboratif adalah sesuatu yang dipandang mempunyai nilai potensi yang dapat dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan dan kelangsungan kegiatan

kolaborasi. Sumber daya dapat dilihat dari indikator sumber dana dan sumber daya manusia.

Pada indikator sumber dana, sumber dana dalam pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi berasal dari penjualan tiket, APBD dan dana hibah namun bersifat terbatas sehingga keterbatasan anggaran dana tersebut menimbulkan permasalahan pada pemenuhan kebutuhan infrastruktur sarana dan prasarana serta perbaikan mesin perahu wisata.

Pada indikator sumber daya manusia dalam pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi belum sepenuhnya terampil contohnya keterampilan pengelolaan *website* di bidang IPTEK yang dimiliki oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Brebes masih kurang terampil sehingga *website* sebagai media informasi dan promosi wisata belum berjalan optimal.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor sumber daya menjadi penghambat dalam proses *collaborative governance*

dalam pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi di Kabupaten Brebes.

PENUTUP

Kesimpulan

Pelaksanaan proses *collaborative governance* dalam pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi di Kabupaten Brebes sudah dilaksanakan melalui beberapa tahapan yang meliputi dialog tatap muka, membangun kepercayaan, komitmen terhadap proses, pemahaman bersama dan hasil sementara. Keterlibatan dari berbagai pihak untuk menjalankan proses kolaboratif dalam pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi sangat dibutuhkan. Pihak-pihak yang terlibat dalam pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi diantaranya Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Brebes, Pemerintah Desa Kaliwlingi, Pokdarwis Dewi Mangrove Sari, Masyarakat Desa Kaliwlingi serta pelaku usaha. *Stakeholders* yang terlibat memiliki peran dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan aturan dan kesepakatan bersama. Namun dalam keberjalanannya, *collaborative*

governance dalam pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi yang sudah dilaksanakan tersebut mengalami kendala dan hambatan sehingga belum berjalan optimal. Terhambatnya *collaborative governance* dalam pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi di Kabupaten Brebes disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya keanggotaan, struktur, komunikasi dan sumber daya.

Saran

1. Perlu meningkatkan intensitas komunikasi dan membuat jadwal rutin melalui pertemuan tatap muka bersama *stakeholders* untuk membahas pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi secara langsung. Hal tersebut diperlukan agar koordinasi dan komunikasi yang terjalin menjadi efektif serta meminimalisir kesalahpahaman.
2. Perlu menyamakan pemahaman antar *stakeholders* akan prioritas kebutuhan di lapangan dalam hal pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi.
3. Perlu adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia di Dinas Kebudayaan dan

Pariwisata Kabupaten Brebes melalui pelatihan di bidang IPTEK khususnya *full stack web development* guna meningkatkan keterampilan dalam mengelola *website* sebagai media informasi dan promosi wisata. Sehingga tugas yang dijalankan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Brebes dalam menyediakan informasi kepariwisataan dan promosi dapat berjalan baik.

4. Perlu adanya strategi baru dalam melakukan promosi wisata untuk meningkatkan kunjungan wisatawan Desa Wisata Kaliwlingi.
5. Perlu upaya meningkatkan kerjasama dengan pihak lain supaya memperoleh dukungan sumber dana untuk keperluan pengembangan Desa Wisata Kaliwlingi sehingga tidak hanya bergantung pada hasil pendapatan dan anggaran dari pemerintah.
6. Perlu adanya sikap terbuka, menyadari akan perubahan serta memprioritaskan kebutuhan bersama dalam pengembangan

Desa Wisata Kaliwlingi bagi pimpinan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Brebes.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). *Collaborative governance in Theory and Practice. Journal of Public Administration Research and Theory*. Berkeley: University of California.
- Astuti, R. S., Warsono, H., & Rachim, Abd. (2020). *Collaborative Governance dalam Perspektif Administrasi Publik*. Semarang: Program Studi Doktor Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro Press.

Artikel Jurnal

- Eldo, D., & A.Prabowo. (2020). Strategi Pengelolaan Objek Wisata Mangrove Kaliwlingi *Tourism Object Management Strategy As One of the Original Income of Brebes*. 6(2). <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>.
- Ifaf Agasinta, I., Subowo, A., & Santoso, R.S. (2024). Analisis *Collaborative Governance* dalam Pengembangan Objek Wisata Museum Kota Lama Semarang. *Journal of Public Policy and Management Review*, 13(2), 1-14.

Kanita, K., Widowati, N., & Maesaroh, M. (2023). *COLLABORATIVE GOVERNANCE* DALAM PENGEMBANGAN WISATA GOA PINDUL DESA BEJIHARJO, KECAMATAN KARANGMOJO, KABUPATEN GUNUNGKIDUL. *Journal of Public Policy and Management Review*, 12(4), 376-393.

Surat Keputusan Kepala Dinas Pariwisata Kebudayaan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes Nomor 558/292/2016 Tentang Pembentukan dan Pengukuhan Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis Dewi Mangrove Sari)

Maharani Utami, Aninda Diah; Hariani, , Dyah; Sulandari, Susi. *Collaborative Governance* dalam Pengembangan Desa Wisata Kemetul, Kecamatan Susukan, Kabupaten Semarang. *Journal of Public Policy and Management Review*, [S.l.], v. 10, n. 3, p. 281 - 298, june 2021. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jppmr/article/view/31412/25602>.

Peraturan Perundang-Undangan

Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009 Tentang Pariwisata.

Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 2 Tahun 2019 tentang Pemberdayaan Desa Wisata.

Peraturan Daerah Kabupaten Brebes Nomor 11 Tahun 2021 tentang Desa Wisata.

Surat Keputusan Bupati Brebes Nomor 430/357 Tahun 2020 Tentang Penetapan Desa Wisata di Kabupaten Brebes.