

**PROSES COLLABORATIVE GOVERNANCE DALAM PENGEMBANGAN
PARIWISATA DI DESA WISATA KALONGAN UNGARAN TIMUR KABUPATEN
SEMARANG**

Eben Haezer Siboro, Tri Yuniningsih

**Program Studi S1 Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro
Jl. Prof. H. Soedarto, SH Tembalang Semarang Kotak Pos 1269
Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405
Laman : <http://www.fisip.undip.ac.id>
email fisip@undip.ac.id**

ABSTRACT

The collaborative governance process in tourism development requires the involvement and cooperation of various actors, such as the government, village tourism managers, the community, and other stakeholders, to achieve the goal of sustainable tourism development. In Kalongan Tourism Village, East Ungaran District, Semarang Regency, this collaborative process has been implemented, but it has not yet shown optimal results, even though the village has considerable natural and cultural tourism potential. This study aims to analyze the collaborative governance process and identify supporting and inhibiting factors in tourism development in Kalongan Tourism Village. This study uses a qualitative method with a descriptive approach. Data collection techniques were carried out through in-depth interviews, observation, and documentation with informants consisting of village government, Tourism Awareness Group (Pokdarwis), local government, and the local community. The research analysis refers to Ansell and Gash's collaborative governance model, which includes face-to-face dialogue, trust building, commitment to the process, mutual understanding, and the achievement of interim outcomes. The study results indicate that face-to-face dialogue among actors has not been conducted regularly and continuously, so coordination and alignment of shared goals have not been optimal. Trust building is still constrained by low transparency in management and limited human resource capacity. Commitment to the process and mutual understanding have been established, but have not been fully implemented consistently. Cultural factors support collaboration, while institutional, political factors, funding limitations, and infrastructure conditions are the main obstacles. Therefore, it is necessary to strengthen collaborative governance through regular and formal collaboration forums, increase management transparency, clarify the division of roles among actors, as well as provide policy and continuous funding support to promote the development of Kalongan Tourism Village more effectively.

Keyword: Collaborative Governance, Tourism Development, Kalongan Tourism Villa

PENDAHULUAN

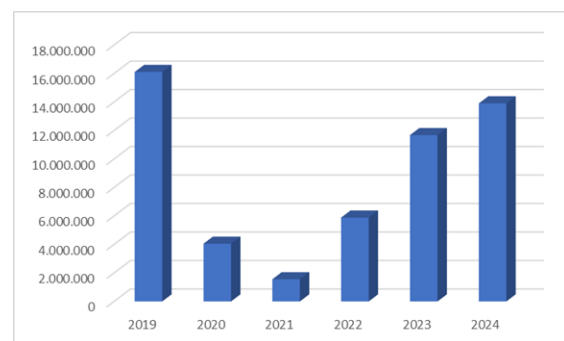
Pariwisata merupakan salah satu sektor strategis dalam pembangunan

ekonomi yang berkelanjutan karena mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi, penciptaan

lapangan kerja, serta peningkatan kesejahteraan masyarakat (Wibowo et al., 2017). Pengembangan pariwisata juga memiliki keterkaitan erat dengan agenda Sustainable Development Goals (SDGs) khususnya tujuan pengentasan kemiskinan (*no poverty*), penciptaan pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi (*decent work and economic growth*). Oleh karena itu, pembangunan pariwisata tidak lagi hanya dipandang sebagai aktivitas ekonomi semata, melainkan sebagai bagian dari strategi pembangunan yang menekankan keberlanjutan, inklusivitas, dan kolaborasi lintas sektor. Di Indonesia terdapat SDGs Desa sebagai salah satu bentuk menjawab berbagai persoalan pembangunan desa, khususnya yang berkaitan dengan aspek lingkungan, pengelolaan sumber daya alam, serta ketahanan desa terhadap risiko bencana. Dalam hal ini SDGs desa masuk dalam poin SDGs 12 berfokus pada mendorong pola konsumsi dan produksi yang bertanggung jawab melalui pengelolaan lingkungan serta pemanfaatan sumber daya lokal secara berkelanjutan. Sementara itu, SDGs Desa juga berkaitan dengan SDGs 13 yang di tingkat desa diarahkan pada upaya mitigasi dan adaptasi terhadap bencana alam seperti banjir, longsor, dan kekeringan guna menjaga keberlanjutan kehidupan masyarakat desa.

Indonesia menunjukkan komitmen yang kuat terhadap agenda pembangunan

berkelanjutan melalui penetapan Peraturan Presiden Nomor 59 Tahun 2017 tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan. Dalam regulasi tersebut, sektor pariwisata diposisikan sebagai salah satu sektor penting yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan pembangunan nasional. Pariwisata tidak hanya berperan sebagai sumber devisa negara, tetapi juga sebagai instrumen pemerataan pembangunan dan penguatan ekonomi lokal, terutama di wilayah pedesaan. Hal ini sejalan dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisataan yang menegaskan bahwa penyelenggaraan kepariwisataan bertujuan untuk meningkatkan pendapatan nasional, memperluas kesempatan kerja, mengurangi kemiskinan, serta meningkatkan kesejahteraan rakyat.



Gambar 1. Kunjungan Wisata Manca Negara ke Indonesia

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2024

Perkembangan sektor pariwisata Indonesia menunjukkan dinamika yang cukup signifikan. Data Badan Pusat Statistik mencatat bahwa jumlah kunjungan

wisatawan mancanegara pada tahun 2019 mencapai 16.106.954 kunjungan. Namun, pandemi *Covid-19* menyebabkan penurunan drastis hingga hanya 1.557.530 kunjungan pada tahun 2021. Seiring dengan pemulihan global, jumlah kunjungan kembali meningkat menjadi 11.677.825 pada tahun 2023 dan 13.902.420 pada tahun 2024. Tren serupa juga terlihat pada devisa pariwisata, yang sempat turun hingga 0,52 miliar dolar AS pada tahun 2021, kemudian meningkat kembali menjadi 16,71 miliar dolar AS pada tahun 2024. Data ini menunjukkan bahwa sektor pariwisata memiliki daya pulih yang tinggi, namun tetap membutuhkan strategi pengelolaan yang adaptif dan berkelanjutan.

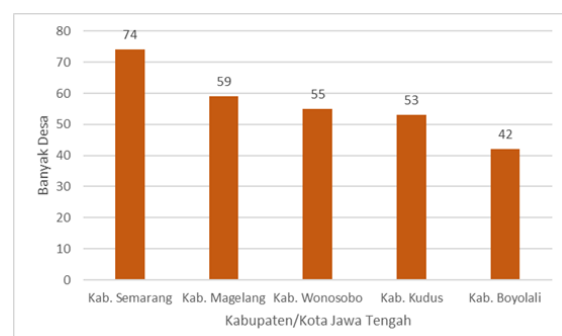


Gambar 2. Provinsi Paling Banyak Dikunjungi
Sumber: Badan Pusat Statistik, 2024

Provinsi Jawa Tengah merupakan salah satu destinasi utama wisata domestik di Indonesia. Pada tahun 2024, jumlah perjalanan wisatawan nusantara ke Jawa Tengah mencapai 146,84 juta perjalanan atau sekitar 14,38 persen dari total perjalanan nasional, menempatkan Jawa Tengah pada peringkat ketiga provinsi dengan kunjungan wisatawan tertinggi.

Selain itu, jumlah wisatawan mancanegara ke Jawa Tengah juga mengalami peningkatan signifikan, dari 1.793 orang pada tahun 2021 menjadi 593.168 orang pada tahun 2024. Peningkatan jumlah wisatawan ini berdampak langsung terhadap peningkatan pendapatan sektor pariwisata daerah, di mana pendapatan dari objek daya tarik wisata di Jawa Tengah meningkat dari Rp145 miliar pada tahun 2021 menjadi Rp492 miliar pada tahun 2024.

Sebagai respons terhadap potensi tersebut, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah menetapkan Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2019 tentang Pemberdayaan Desa Wisata. Regulasi ini menegaskan bahwa desa wisata dipandang sebagai motor penggerak ekonomi lokal berbasis potensi alam, budaya, dan kreativitas masyarakat. Jumlah desa wisata di Jawa Tengah terus mengalami peningkatan, dari 717 desa pada tahun 2021 menjadi 818 desa pada tahun 2022. Pengembangan desa wisata diharapkan tidak hanya meningkatkan kunjungan wisatawan, tetapi juga mendorong pemberdayaan masyarakat, pelestarian budaya lokal, serta penguatan kelembagaan desa.



Gambar 3. Kabupaten Semarang Dengan Desa
Desa Wisata Terbanyak

Sumber: Disporapar Jawa Tengah, 2023

Kabupaten Semarang merupakan salah satu wilayah di Jawa Tengah dengan pertumbuhan desa wisata yang paling pesat. Dalam periode 2018–2022, pertumbuhan desa wisata di Kabupaten Semarang mencapai 143,33 persen, dengan total 74 desa wisata. Jumlah kunjungan wisatawan di Kabupaten Semarang juga menunjukkan tren pemulihan pascapandemi, dari 1.451.887 kunjungan pada tahun 2021 menjadi 3.849.969 kunjungan pada tahun 2022. Meskipun pada tahun 2023 terjadi penurunan pertumbuhan sebesar 8,20 persen, jumlah total kunjungan tetap berada pada angka yang relatif tinggi, yaitu 3.534.130 kunjungan. Kondisi ini menunjukkan bahwa Kabupaten Semarang memiliki daya tarik pariwisata yang kuat dan berpotensi untuk terus dikembangkan.

Salah satu desa wisata yang berkembang di Kabupaten Semarang adalah Desa Wisata Kalongan yang terletak di Kecamatan Ungaran Timur. Desa Kalongan secara resmi ditetapkan sebagai desa wisata melalui Surat Keputusan Bupati Semarang Nomor 556/0217 Tahun 2020. Secara geografis, Desa Kalongan memiliki luas wilayah sekitar 863,3 hektar dan terdiri atas 12 dusun, 20 RW, dan 105 RT. Lokasinya yang relatif dekat dengan pusat

pemerintahan Kabupaten Semarang serta akses yang berdekatan dengan pintu tol memberikan potensi strategis bagi pengembangan pariwisata desa.

Desa Wisata Kalongan memiliki beragam daya tarik wisata, baik wisata alam maupun wisata budaya, seperti Tebing Alfath, Curug Gending Asmoro, Pasar Sawahan, Wisata Edukasi Jagad Domba, dan Sanggar Condro Winoto. Kombinasi antara keindahan alam dan kearifan lokal menjadikan Desa Kalongan memiliki potensi daya saing sebagai destinasi wisata berbasis masyarakat. Namun, meskipun memiliki potensi yang besar, pengembangan Desa Wisata Kalongan belum berjalan secara optimal.

Proses pengembangan pariwisata di Desa Wisata Kalongan masih menghadapi berbagai permasalahan. Forum komunikasi dan dialog antaraktor, seperti pemerintah desa, Pokdarwis, masyarakat, dan pemerintah daerah, belum dilakukan secara rutin dan berkesinambungan. Dialog kolaboratif cenderung hanya dilaksanakan pada momen tertentu, seperti menjelang pelaksanaan kegiatan atau event wisata. Akibatnya, proses pertukaran gagasan, penyelarasan kepentingan, dan perumusan strategi bersama belum berjalan secara optimal.

Permasalahan lain yang cukup krusial adalah rendahnya tingkat transparansi dalam pengelolaan desa

wisata, terutama terkait administrasi, pendapatan, dan penggunaan anggaran. Kondisi ini berdampak pada proses pembangunan kepercayaan antaraktor dan partisipasi masyarakat. Selain itu, keterbatasan sumber daya manusia dan pendanaan juga menjadi kendala utama dalam pengembangan sarana prasarana dan promosi wisata. Faktor infrastruktur turut memperburuk kondisi pengembangan pariwisata, mengingat Desa Kalongan merupakan wilayah dengan tingkat kerawanan longsor yang cukup tinggi, sehingga menghambat aksesibilitas wisatawan.



Gambar 4. Jalan Longsor di Desa Wisata Kalongan

Keterbatasan pendanaan dan dukungan kebijakan yang belum konsisten dari pemerintah daerah turut memperkuat permasalahan pengembangan desa wisata. Pengembangan Desa Wisata Kalongan masih sangat bergantung pada bantuan dari Dinas Pariwisata Kabupaten Semarang, sementara keterlibatan sektor swasta dan investasi masih sangat terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa

pengembangan pariwisata desa tidak dapat berjalan optimal apabila hanya mengandalkan satu aktor, melainkan membutuhkan kolaborasi yang kuat dan berkelanjutan.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan Desa Wisata Kalongan tidak dapat hanya mengandalkan peran satu aktor saja, melainkan membutuhkan kerja sama dan kolaborasi yang efektif antar berbagai pemangku kepentingan. Oleh karena itu, pendekatan *collaborative governance* menjadi relevan untuk digunakan sebagai kerangka analisis dalam penelitian ini. Model *collaborative governance* menekankan pentingnya dialog tatap muka, pembangunan kepercayaan, komitmen terhadap proses, pemahaman bersama, serta pencapaian hasil sementara sebagai fondasi utama dalam pengelolaan kebijakan publik yang melibatkan banyak aktor.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana Proses *Collaborative Governance* dalam Pengembangan Pariwisata di Desa Wisata Kalongan Ungaran Timur Kabupaten Semarang?
2. Apa Faktor Pendukung dan Penghambat Proses *Collaborative Governance* dalam Pengembangan Pariwisata di Desa Wisata Kalongan Ungaran Timur Kabupaten Semarang?

Kajian Teori

A. Administrasi Publik

Menurut McDurly dalam Yuningsih (2025) pada studi literatur yang dilakukannya, McDurly berpendapat bahwa Administrasi publik merupakan sebuah ilmu yang dapat dikaji menggunakan pendekatan politik, artinya sebagai salah satu dari metode yang didalamnya terdapat kegiatan melakukan sebuah perintah pada suatu wilayah yang dispesifikasikan sebagai negara, selain itu dapat diartikan sebagai cara prinsipil yang dilakukan untuk menjalankan fungsi – fungsi sebuah negara.

Menurut Felix A. Nigro dan Lloyd G. Nigro (dalam Syafiie, 2010), administrasi publik adalah jenis kerja sama antar kelompok dalam pemerintahan yang mencakup cabang legislatif, eksekutif, dan yudikatif serta sangat penting dalam pembuatan kebijakan publik sebagai bagian dari dinamika politik. Selain itu, administrasi publik juga memiliki hubungan yang erat dengan sektor swasta maupun individu dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat.

B. Collaborative Governance

Ansell dan Gash (2008), *Collaborative Governance* merupakan salah satu bentuk tata kelola di mana seluruh aktor, baik dari sektor publik maupun swasta, bekerja sesuai peran dan tanggung jawabnya melalui suatu proses bersama untuk

menghasilkan kebijakan yang bermanfaat bagi masyarakat. Konsep ini menekankan bahwa pemerintah dan sektor bisnis tidak beroperasi secara terpisah, melainkan saling berkolaborasi dalam mewujudkan kepentingan bersama serta meningkatkan kesejahteraan publik.

Emerson, Nabatchi, dan Balogh (2012) kemudian mengembangkan pemahaman yang lebih komprehensif dengan mendefinisikannya sebagai suatu proses dan struktur dalam pengambilan keputusan serta pengelolaan kebijakan publik yang melibatkan partisipasi konstruktif dari masyarakat, lembaga-lembaga publik, berbagai tingkat pemerintahan, serta sektor privat dan sipil, guna mencapai tujuan bersama yang tidak dapat diwujudkan tanpa kolaborasi lintas sektor.

Blomgren Bingham (2010) menjelaskan bahwa istilah *collaborative* berarti bekerja bersama (*co-labor*) untuk mencapai tujuan yang sama melalui interaksi lintas batas dalam hubungan yang melibatkan berbagai sektor dan aktor. Ia menekankan bahwa kolaborasi mencakup keterlibatan sejumlah pihak yang saling berkontribusi dan saling mendukung dalam mencapai sasaran tertentu, tidak terbatas pada satu sektor saja.

C. Proses Collaborative Governance

Proses Kolaborasi (*Collaborative Process*) Model proses kolaborasi

menjelaskan bahwa kolaborasi berkembang melalui beberapa tahapan yang berkesinambungan. Gray, sebagaimana dikutip oleh Ansell dan Gash, mengidentifikasi tiga tahapan utama dalam proses kolaborasi, yaitu *problem setting* (penentuan masalah), *direction setting* (penentuan arah dan tujuan bersama), serta *implementation* (pelaksanaan kesepakatan). Beberapa komponen penting terlibat dalam proses kolaborasi dalam *collaborative governance* yang dikemukakan oleh Ansell dan Gash (2008), yaitu:

1. **Dialog Tatap Muka**, menjadi proses inti dalam upaya membangun pemahaman, kepercayaan, dan komitmen bersama dalam proses kolaborasi. Hal ini disebabkan dialog tatap muka merujuk pada komunikasi langsung antara pemangku kepentingan dalam ruang kolaboratif, yang menjadi dasar untuk membangun kepercayaan yang baik. Menurut Ansell dan Gash (2008), dialog tatap muka memiliki peran krusial bagi para pemangku kepentingan karena memungkinkan mereka menemukan peluang yang saling menguntungkan serta memperdalam pemahaman bersama terhadap berbagai persoalan yang sedang dihadapi.
2. **Membangun kepercayaan**, meliputi upaya menumbuhkan rasa saling

memahami, menghormati, dan meyakini antar pemangku kepentingan melalui dialog yang terbuka. Ansell dan Gash (2008) menegaskan bahwa proses ini bersifat dinamis serta membutuhkan perhatian, komitmen, dan keterlibatan berkelanjutan dari seluruh pihak yang berpartisipasi.

3. **Komitmen Terhadap Proses**, mengacu pada pembentukan keyakinan dan penguatan rasa saling percaya di antara para pemangku kepentingan, sehingga muncul hubungan saling ketergantungan yang mendorong partisipasi aktif dalam kolaborasi. Aspek ini mencakup keterbukaan untuk berkembang bersama, kesadaran akan ketergantungan antaraktor, serta rasa memiliki terhadap proses yang dijalankan secara kolektif.
4. **Pemahaman Bersama**, merupakan proses pembentukan persepsi yang selaras di antara para pemangku kepentingan terhadap tujuan yang telah disepakati. Tahapan ini melibatkan penyamaan nilai-nilai kolaborasi, penegasan tujuan bersama, serta pengenalan terhadap permasalahan yang dihadapi. Proses ini membutuhkan komitmen, perhatian, dan keterlibatan berkelanjutan dari seluruh pihak yang terlibat dalam kolaborasi.

5. **Hasil Sementara**, adalah pencapaian pertama atau keluaran kecil yang muncul sepanjang proses kolaborasi dan yang dapat dialami secara fisik oleh pihak-pihak yang terlibat. Hasil-hasil ini dapat muncul sebagai tujuan strategis, data bersama, atau kesuksesan lain yang dapat diamati. Keberadaan hasil sementara berperan penting dalam memperkuat kepercayaan, meningkatkan partisipasi, serta menumbuhkan komitmen antar pemangku kepentingan, sekaligus menjadi indikator kemajuan menuju tujuan kolaboratif yang lebih besar

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menggambarkan dan menganalisis proses *collaborative governance* dalam pengembangan pariwisata di Desa Wisata Kalongan, Kecamatan Ungaran Timur, Kabupaten Semarang. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam dinamika kolaborasi antaraktor serta faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan desa wisata.

Situs penelitian dilakukan di Desa Wisata Kalongan, dengan fokus pada aktor-aktor yang terlibat langsung dalam pengelolaan dan pengembangan pariwisata, meliputi Pemerintah Desa Kalongan,

Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) Lokajaya Kalongan, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), Dinas Pariwisata Kabupaten Semarang, serta masyarakat setempat.

Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pihak-pihak yang dianggap memiliki pengetahuan dan keterlibatan langsung dalam proses *collaborative governance*. Informan terdiri dari Kepala Desa Kalongan, Ketua Pokdarwis Lokajaya Kalongan, Direktur BUMDes Desa Kalongan, perwakilan Dinas Pariwisata Kabupaten Semarang, serta masyarakat lokal.

Jenis data yang digunakan bersifat kualitatif, dengan sumber data primer berupa wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan observasi lapangan, serta sumber data sekunder berupa dokumen kebijakan, laporan desa, arsip Pokdarwis, jurnal ilmiah, dan sumber pustaka lain yang relevan. Teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, yang dilengkapi dengan analisis berdasarkan indikator *collaborative governance* menurut Ansell dan Gash, yaitu dialog tatap muka, pembangunan kepercayaan, komitmen terhadap proses, pemahaman bersama, dan

hasil sementara. Kredibilitas data diuji melalui triangulasi sumber.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses *Collaborative Governance* dalam Pengembangan Pariwisata di Desa Wisata Kalongan Ungaran Timur Kabupaten Semarang

Proses *Collaborative Governance* dalam Pengembangan Pariwisata di Desa Wisata Kalongan Ungaran Timur Kabupaten Semarang dilihat berdasarkan dari proses *collaborative* menurut Ansell dan Gash, yakni terdiri atas lima tahapan utama, yaitu dialog tatap muka, pembangunan kepercayaan, komitmen terhadap proses, pencapaian pemahaman bersama, serta penciptaan hasil sementara

a. Dialog Tatap Muka

Dialog tatap muka merupakan fondasi awal dalam proses *collaborative governance* karena menjadi ruang utama bagi para aktor untuk berinteraksi secara langsung, bertukar informasi, serta menyampaikan kepentingan dan aspirasi masing-masing. Di Desa Wisata Kalongan, dialog tatap muka melibatkan berbagai stakeholders, antara lain Pemerintah Desa Kalongan, Pokdarwis, Dinas Pariwisata Kabupaten Semarang, BUMDes, masyarakat melalui UMKM, pihak swasta, akademisi, serta media.

Dialog awal kolaborasi dilakukan melalui kegiatan koordinasi, sosialisasi,

musyawarah desa, dan pertemuan-pertemuan terkait pengembangan pariwisata. Forum-forum tersebut digunakan untuk menyamakan persepsi mengenai arah pengembangan desa wisata dan membangun komunikasi antaraktor. Hasil wawancara menunjukkan bahwa mekanisme komunikasi dilakukan secara langsung maupun melalui media informal seperti grup WhatsApp.

Namun, dialog tatap muka belum berlangsung secara rutin dan berkelanjutan. Intensitas pertemuan cenderung meningkat pada momen tertentu, seperti pembentukan awal desa wisata atau pelaksanaan event wisata, tetapi menurun di luar agenda tersebut. Kondisi ini menyebabkan koordinasi dan pengambilan keputusan masih bersifat parsial dan belum sepenuhnya terintegrasi. Dengan demikian, dialog tatap muka di Desa Wisata Kalongan telah berjalan, tetapi masih bersifat insidental dan belum terlembagakan secara optimal.

b. Membangun Kepercayaan

Kepercayaan merupakan elemen kunci dalam keberhasilan proses *collaborative governance*. Di Desa Wisata Kalongan, proses membangun kepercayaan dilakukan melalui komunikasi yang terbuka, sikap saling menghormati, serta upaya transparansi dalam pengelolaan pariwisata. Pemerintah desa berupaya membangun kepercayaan dengan menyampaikan

informasi penggunaan dana desa melalui media fisik seperti banner di kantor desa serta membuka ruang kerja sama dengan pihak swasta.

Selain pemerintah desa, BUMDes juga berperan dalam memperkuat kepercayaan melalui publikasi informasi keuangan desa yang dapat diakses masyarakat di tingkat RW. Dinas Pariwisata Kabupaten Semarang turut mendukung *trust building* melalui pendampingan, pembinaan, dan fasilitasi forum desa wisata dan Pokdarwis yang dilaksanakan secara rutin sebagai wadah berbagi pengalaman dan penyelesaian masalah.

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan yang terbangun belum sepenuhnya optimal. Transparansi informasi masih dirasakan terbatas, terutama karena website Desa Wisata Kalongan belum dapat diakses secara maksimal. Hal ini berdampak pada persepsi masyarakat dan pihak lain bahwa keterbukaan pengelolaan pariwisata masih bersifat parsial. Dengan demikian, proses *trust building* telah berjalan, namun masih memerlukan penguatan melalui peningkatan transparansi dan akses informasi yang lebih luas.

c. Komitmen Terhadap Proses

Komitmen terhadap proses kolaborasi di Desa Wisata Kalongan terbentuk melalui kesadaran bersama akan adanya saling ketergantungan antar stakeholders.

Pemerintah desa, Pokdarwis, BUMDes, masyarakat, kelompok PKK, Karang Taruna, serta pihak swasta memiliki peran dan kapasitas yang berbeda, namun saling melengkapi dalam pengembangan pariwisata desa.

Komitmen ini tercermin dari keterlibatan aktif masing-masing pihak sesuai dengan peran dan fungsinya. Pokdarwis berperan sebagai penggerak utama, masyarakat terlibat melalui UMKM dan lapak wisata, sementara pihak swasta mengelola beberapa destinasi secara mandiri dengan tetap menjalin kemitraan. Pemerintah daerah memperkuat komitmen kolaborasi melalui pelatihan, bimbingan teknis, dan kegiatan berbagi pengalaman antar desa wisata.

Meskipun pengelolaan destinasi masih dijalankan sesuai manajemen masing-masing aktor, komitmen bersama untuk mengembangkan Desa Wisata Kalongan secara berkelanjutan telah terbentuk dengan cukup kuat. Kesadaran bahwa tujuan pengembangan pariwisata tidak dapat dicapai secara sepihak menjadi faktor utama yang menjaga keberlanjutan kolaborasi.

d. Pemahaman Bersama

Pemahaman bersama dalam pengembangan Desa Wisata Kalongan ditunjukkan melalui kesamaan persepsi mengenai tujuan utama pengembangan pariwisata, yaitu meningkatkan

kesejahteraan masyarakat dan Pendapatan Asli Desa (PAD). Para stakeholders memiliki pemahaman bahwa pariwisata tidak hanya berorientasi pada jumlah kunjungan wisatawan, tetapi juga pada dampak ekonomi dan sosial bagi masyarakat lokal.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa visi dan misi pengembangan desa wisata dipahami sebagai upaya kolektif untuk menciptakan pengelolaan pariwisata yang inovatif, profesional, dan berkelanjutan. Meskipun terdapat perbedaan sudut pandang dan tantangan antaraktor, keselarasan tujuan secara umum telah terbangun dengan baik.

Pemahaman bersama ini berperan penting dalam meminimalkan potensi konflik dan menjaga arah kolaborasi tetap terintegrasi. Dengan adanya visi dan tujuan yang relatif sama, proses kolaborasi dapat berjalan lebih terarah meskipun melibatkan banyak aktor dengan latar belakang yang berbeda.

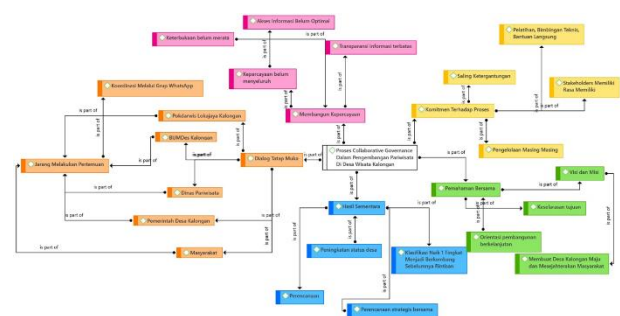
e. Hasil Sementara

Hasil sementara dalam proses *collaborative governance* di Desa Wisata Kalongan dapat dilihat melalui beberapa capaian awal yang memiliki makna strategis. Salah satu small wins yang paling nyata adalah peningkatan status Desa Wisata Kalongan dari desa wisata rintisan menjadi Desa Wisata Berkembang. Capaian ini mencerminkan adanya

perbaikan dalam aspek kelembagaan, pengelolaan destinasi, partisipasi masyarakat, serta aktivitas ekonomi pariwisata.

Selain itu, terbentuknya Pasar Sawahan dan berkembangnya beberapa destinasi wisata lainnya menjadi bukti nyata hasil kolaborasi antar stakeholders. Dampak dari capaian ini terlihat pada meningkatnya partisipasi masyarakat dan tumbuhnya UMKM di sekitar kawasan wisata.

Intermediate outcomes juga tercermin melalui penyusunan rencana strategis dan proses monitoring serta evaluasi yang dilakukan bersama oleh pemerintah desa, Pokdarwis, BUMDes, dan Dinas Pariwisata. Keberadaan hasil sementara ini memperkuat kepercayaan, legitimasi, dan komitmen para aktor untuk melanjutkan kolaborasi menuju pengembangan Desa Wisata Kalongan yang lebih berkelanjutan.



Gambar 5. Proses *Collaborative Governance* Dalam Pengembangan Pariwisata Di Desa Wisata Kalongan Ungaran Timur Kabupaten Semarang

Sumber: Formulasi Peneliti Berbasis Atlas.Ti., 2025

Faktor Pendukung dan Penghambat Proses *Collaborative Governance* dalam Pengembangan Pariwisata di Desa Wisata Kalongan Ungaran Timur Kabupaten Semarang

1. Faktor Pendukung

a. Faktor Budaya

Faktor budaya menjadi pendorong utama dalam pelaksanaan *collaborative governance* pada pengembangan pariwisata Desa Wisata Kalongan. Nilai gotong royong, solidaritas sosial, dan rasa memiliki terhadap desa membentuk modal sosial yang memperkuat kerja sama antaraktor. Kondisi ini sejalan dengan Government of Canada (2008) yang menekankan pentingnya budaya keterbukaan, kepercayaan, dan partisipasi dalam mendukung kolaborasi lintas sektor.

Kolaborasi antar pemangku kepentingan di Desa Wisata Kalongan relatif harmonis, tercermin dari keterlibatan pemerintah desa, Pokdarwis, BUMDes, masyarakat, dan pihak swasta dalam pengelolaan destinasi wisata. Pariwisata dipandang sebagai kepentingan bersama, bukan sekadar program formal pemerintah desa. Selain itu, keterbukaan terhadap kerja sama dengan pihak luar menunjukkan adanya fleksibilitas budaya dan kemauan beradaptasi dalam pengembangan pariwisata.

Budaya kehati-hatian (*risk averse*) yang muncul dalam proses kolaborasi juga berperan sebagai mekanisme pengendalian agar pengembangan pariwisata dilakukan secara bertahap, realistis, dan berkelanjutan. Meskipun berpotensi memperlambat inovasi, sikap ini lebih banyak berfungsi menjaga kualitas dan kesiapan destinasi wisata di tengah keterbatasan sumber daya. Dengan demikian, faktor budaya secara umum memperkuat sinergi dan keberlanjutan kolaborasi di Desa Wisata Kalongan..

2. Faktor Penghambat

b. Faktor Institusi

bahwa tata kelola kelembagaan dalam pengembangan pariwisata Desa Wisata Kalongan masih cenderung kaku dan belum sepenuhnya mendukung kolaborasi yang adaptif. Struktur kelembagaan yang melibatkan pemerintah desa, BUMDes, Pokdarwis, masyarakat, pihak swasta, serta Dinas Pariwisata belum diiringi dengan mekanisme koordinasi yang fleksibel. Prosedur administrasi dan pengambilan keputusan masih berjenjang dan memerlukan persetujuan dari berbagai pihak, sehingga memperlambat respons terhadap permasalahan dan peluang pengembangan di lapangan.

Keterbatasan pelimpahan kewenangan kepada aktor pelaksana menjadi hambatan signifikan dalam kolaborasi. Pokdarwis dan BUMDes,

meskipun berada di garis depan pengelolaan destinasi wisata, belum memiliki ruang gerak yang memadai untuk mengambil keputusan operasional secara cepat. Ketergantungan pada persetujuan pemerintah desa dan mekanisme anggaran formal menyebabkan inisiatif lokal dan inovasi pengelolaan wisata sulit berkembang secara optimal. Kondisi ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara prinsip akuntabilitas dan kebutuhan fleksibilitas dalam tata kelola pariwisata desa.

Selain itu, koordinasi antar lembaga yang terlibat masih bersifat administratif dan formal. Hubungan kelembagaan belum berkembang menjadi kerja sama strategis yang berbasis perencanaan terpadu dan orientasi hasil. Akibatnya, kolaborasi cenderung berjalan parsial dan belum mampu mengintegrasikan seluruh potensi wisata desa secara maksimal. Dalam kerangka *collaborative governance*, kondisi kelembagaan seperti ini berpotensi menghambat efektivitas kolaborasi dan keberlanjutan pengembangan pariwisata..

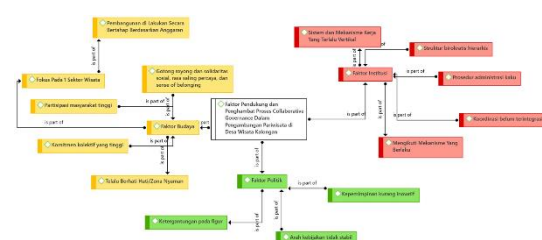
c. Faktor Politik

Faktor politik juga menjadi penghambat penting dalam pelaksanaan *collaborative governance* di Desa Wisata Kalongan. Hambatan ini terutama berkaitan dengan kualitas kepemimpinan, komitmen politik, dan stabilitas arah kebijakan pengembangan pariwisata. Meskipun

terdapat dukungan politik terhadap pengembangan desa wisata, kepemimpinan yang mendorong inovasi dan kolaborasi belum terbangun secara merata dan berkelanjutan.

Pengembangan pariwisata masih menunjukkan ketergantungan pada inisiatif aktor-aktor tertentu, sehingga inovasi dan kolaborasi belum terinstitusionalisasi dalam kebijakan desa secara menyeluruh. Kondisi ini membuat arah pengembangan wisata cenderung berhati-hati dan konservatif, serta rentan terhadap perubahan kepemimpinan dan prioritas politik. Ketika kebijakan dan inovasi sangat dipengaruhi oleh figur tertentu, keberlanjutan program pariwisata menjadi kurang stabil.

Selain itu, perbedaan kepentingan dan prioritas antaraktor politik, baik di tingkat desa maupun pemerintah daerah, memengaruhi konsistensi pengambilan keputusan. Proses politik yang cenderung kompromistis dan normatif membatasi ruang bagi terobosan kebijakan yang progresif. Padahal, sektor pariwisata menuntut kepemimpinan yang visioner dan adaptif terhadap perubahan tren, persaingan destinasi, serta dinamika kebutuhan wisatawan.



Gambar 6. Faktor Pendukung dan Penghambat
Proses *Collaborative Governance*
Sumber: Formulasi Peneliti Berbasis Atlas.Ti., 2025

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan pariwisata di Desa Wisata Kalongan, Kecamatan Ungaran Timur, Kabupaten Semarang, telah melibatkan berbagai aktor, seperti pemerintah desa, pemerintah daerah, Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis), dan masyarakat setempat. Keterlibatan multipihak tersebut mencerminkan adanya upaya penerapan *collaborative governance* dalam pengelolaan desa wisata. Namun demikian, kolaborasi yang terbangun belum berjalan secara optimal dan berkelanjutan, sehingga belum mampu mendorong pengembangan pariwisata desa secara maksimal.

Secara umum, proses kolaborasi masih dihadapkan pada permasalahan koordinasi dan komunikasi antaraktor yang belum terstruktur dengan baik. Interaksi antar pemangku kepentingan cenderung bersifat insidental dan belum menjadi mekanisme rutin dalam perencanaan maupun pengambilan keputusan strategis. Kondisi ini menyebabkan penyelarasan tujuan, program, dan kepentingan antaraktor belum

berjalan secara konsisten, sehingga pengelolaan pariwisata masih terfragmentasi dan kurang terintegrasi.

Selain itu, kualitas hubungan kerja sama antaraktor juga masih dipengaruhi oleh rendahnya tingkat keterbukaan dan transparansi dalam pengelolaan desa wisata. Informasi mengenai perencanaan, pelaksanaan kegiatan, serta pengelolaan sumber daya belum sepenuhnya dapat diakses oleh seluruh pihak yang terlibat. Hal ini berdampak pada tingkat partisipasi dan kepercayaan, khususnya dari masyarakat, yang pada akhirnya memengaruhi efektivitas kolaborasi dalam jangka panjang.

Meskipun demikian, penelitian ini menemukan adanya modal sosial yang kuat di Desa Wisata Kalongan, seperti budaya gotong royong, solidaritas sosial, dan rasa memiliki terhadap desa. Modal sosial tersebut menjadi faktor pendukung penting yang berpotensi memperkuat *collaborative governance* apabila dikelola secara tepat. Di sisi lain, berbagai keterbatasan masih menjadi hambatan utama, antara lain kelemahan kelembagaan, keterbatasan pendanaan, kapasitas sumber daya manusia yang belum memadai, dinamika kebijakan pemerintah daerah yang belum konsisten, serta kondisi infrastruktur yang kurang mendukung pengembangan pariwisata.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa penerapan *collaborative governance* dalam

pengembangan Desa Wisata Kalongan masih berada pada tahap awal dan belum sepenuhnya menghasilkan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kualitas pengelolaan pariwisata maupun kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kolaborasi melalui mekanisme kerja sama yang lebih terstruktur, inklusif, dan berkelanjutan. Penguatan tersebut mencakup peningkatan koordinasi antaraktor, transparansi pengelolaan, kejelasan peran dan tanggung jawab, serta dukungan kebijakan dan pendanaan yang konsisten dari pemerintah daerah, agar pengembangan Desa Wisata Kalongan dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan.

Saran

- a. Penguatan Dialog Tatap Muka yang Terstruktur dan Berkelanjutan

Dialog tatap muka antaraktor selama ini masih dilakukan tidak secara rutin dan hanya pada waktu-waktu tertentu, sehingga belum mampu menjadi wadah diskusi yang benar-benar efektif untuk menyatukan kepentingan dan menentukan arah pengembangan desa wisata. Oleh karena itu, disarankan agar Pemerintah Desa Kalongan bersama Pokdarwis Lokajaya membentuk forum komunikasi resmi desa wisata yang diselenggarakan secara berkala, misalnya satu kali dalam sebulan atau tiga bulan dalam sekali sesuai dengan kesepakatan

bersama. Forum ini perlu melibatkan seluruh aktor terkait, seperti pemerintah desa, Pokdarwis, BUMDes, masyarakat, pelaku UMKM, serta perwakilan pemerintah daerah. Dialog tidak hanya difokuskan pada persiapan kegiatan atau event wisata, tetapi juga dimanfaatkan sebagai ruang diskusi bersama untuk melakukan evaluasi, menyusun rencana pengembangan jangka menengah, serta menyampaikan aspirasi dan permasalahan yang dihadapi masyarakat. Selain itu, hasil dialog perlu dicatat secara tertulis dalam bentuk notulen atau berita acara agar setiap kesepakatan yang dihasilkan dapat ditindaklanjuti secara nyata dan tidak berhenti pada tahap pembahasan saja

- b. Pembangunan Kepercayaan Antaraktor Melalui Transparansi dan Akuntabilitas

Rendahnya tingkat kepercayaan antaraktor menjadi salah satu penghambat utama dalam proses *collaborative governance* di Desa Wisata Kalongan. Hal ini disebabkan oleh minimnya keterbukaan informasi, khususnya terkait pengelolaan keuangan, pendapatan wisata, serta perencanaan program pengembangan. Oleh karena itu, Pokdarwis dan BUMDes disarankan untuk mulai menerapkan mekanisme transparansi administrasi, seperti penyusunan laporan keuangan sederhana,

data jumlah kunjungan wisatawan, serta agenda kegiatan desa wisata yang dapat diakses oleh masyarakat. Pemerintah desa juga perlu berperan aktif sebagai fasilitator dengan memastikan bahwa informasi terkait desa wisata disampaikan secara terbuka melalui papan informasi desa, media sosial, atau website desa. Dengan adanya keterbukaan informasi, masyarakat akan merasa dilibatkan dan dihargai, sehingga kepercayaan terhadap pengelola desa wisata dapat meningkat dan partisipasi masyarakat dalam pengembangan pariwisata menjadi lebih kuat.

c. Penguatan Faktor Institusi Melalui Kejelasan Peran dan Aturan Kolaborasi

Secara kelembagaan, kolaborasi dalam pengembangan Desa Wisata Kalongan masih belum didukung oleh aturan formal yang jelas dan mengikat. Oleh karena itu, disarankan agar Pemerintah Desa Kalongan bersama aktor terkait menyusun pedoman atau kesepakatan tertulis (misalnya dalam bentuk Peraturan Desa atau MoU) yang mengatur pembagian peran, tanggung jawab, dan kewenangan masing-masing aktor dalam pengelolaan desa wisata. Kejelasan desain kelembagaan ini penting untuk menghindari tumpang tindih peran antara pemerintah desa, Pokdarwis, dan BUMDes, sekaligus

memperkuat koordinasi dan sinergi antaraktor. Selain itu, peningkatan kapasitas sumber daya manusia juga perlu dilakukan melalui pelatihan manajemen pariwisata, pemasaran digital, serta pengelolaan destinasi wisata agar institusi pengelola desa wisata mampu menjalankan fungsinya secara profesional dan berkelanjutan.

d. Penguatan Faktor Politik dan Komitmen Pemerintah Daerah

Faktor politik, khususnya terkait komitmen dan konsistensi kebijakan pemerintah daerah, masih menjadi hambatan dalam pengembangan Desa Wisata Kalongan. Oleh karena itu, Pemerintah Kabupaten Semarang melalui Dinas Pariwisata diharapkan dapat memberikan dukungan yang lebih berkelanjutan, tidak hanya sebatas penetapan status desa wisata, tetapi juga dalam bentuk pendampingan teknis, alokasi anggaran yang konsisten, serta penguatan infrastruktur pendukung pariwisata. Pemerintah daerah juga perlu menjadikan Desa Wisata Kalongan sebagai bagian dari perencanaan pembangunan pariwisata daerah secara jangka panjang, sehingga kebijakan yang diambil tidak bersifat sporadis dan bergantung pada kepentingan politik jangka pendek. Kepemimpinan politik yang fasilitatif sangat dibutuhkan untuk menjembatani kepentingan antaraktor,

mendorong partisipasi sektor swasta, serta menciptakan iklim kolaborasi yang kondusif bagi pengembangan pariwisata desa

DAFTAR PUSTAKA

- Aziz, I. R., Rahajeng, A. R. P., & Susilo. (2018). Peran Etnobotani sebagai Upaya Konservasi Keanekaragaman Hayati oleh Berbagai Suku di Indonesia. *Prosiding Seminar Nasional Megabiodiversitas Indonesia*, 4 (1)(April), 54–57. <https://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/psb/article/view/9596>
- Hakim, A., Bi Rahmani, N. A., & Harahap, R. D. (2024). Peran Pemerintah Dalam Program Pariwisata Berkelanjutan Dalam Upaya Mewujudkan Sustainable Development Goals (SDGs) di Kawasan Danau Toba. *Jesya*, 7(1), 419–433. <https://doi.org/10.36778/jesya.v7i1.1434>
- Mustofa, L. J., & Haryati, T. (2018). Analisis Tipologi Potensi Pariwisata di Provinsi Jawa Tengah. *Economics Development Analysis Journal*, 7(2), 186–193. <https://doi.org/10.15294/edaj.v7i2.23416>
- Natalia, A., & Maulidya, E. N. (2023). Aktualisasi Empat Pilar Sustainable Development Goals (SDGs) Di Perdesaan Kecamatan Natar Kabupaten Lampung Selatan. *JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 8(1), 21–41. <https://doi.org/10.14710/jiip.v8i1.16513>
- Nugrayasa, O. (2025). Sekretariat Kabinet Republik Indonesia _ Memperkuat Ekonomi dan Sosial melalui Sektor Pariwisata - Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. Sekretariat Kabinet Republik Indonesia.
- Rahma, A. A. (2020). Potensi Sumber Daya Alam dalam Mengembangkan Sektor Pariwisata Di Indonesia. *Jurnal Nasional Pariwisata*, 12(1), 1. <https://doi.org/10.22146/jnp.52178>
- Wibowo, S., Rusmana, O., & Zuhelfa, Z. (2017). Pengembangan Ekonomi Melalui Sektor Pariwisata Tourism. *Jurnal Kepariwisata: Destinasi, Hospitalitas Dan Perjalanan*, 1(2), 93–99. <https://doi.org/10.34013/jk.v1i2.13>
- Wijayati, E. (2024). Jaringan aktor dalam pengembangan pariwisata desa wisata gogik kecamatan ungaran barat kabupaten semarang. *Journal of Public Policy and Management*.
- Ariesmansyah, A., Ariffin, R. H. B., & Respati, L. A. (2023). Collaborative Governance Dalam Pengembangan Desa Wisata. *Jurnal El-Riyasah*, 14(1), 58-72.
- Ardiansyah, F. W., Purnaweni, H., & Priyadi, B. P. (2023). Analisis Collaborative Governance Dalam Pengembangan Pariwisata Pantai Dewa Ruci Jatimalang Kecamatan Purwodadi Kabupaten Purworejo. *Journal of Public Policy and Management Review*, 12(3), 741-756.
- Rahman, A. F. B., & Zitri, I. (2023). Collaborative Governance Dalam Perkembangan Pariwisata Di Kawasan Senggigi Kabupaten Lombok Barat. *Nusantara Hasana Journal*, 3(2), 144-159.
- Trisniati, E., Cadith, J., & Nugroho, K. S. (2022). Collaborative Governance Dalam Pengembangan Kawasan Ekonomi Khusus. *Jurnal Governansi*, 8(1), 59-68.

- Demartoto, A. (2023). PENGEMBANGAN DIGITALISASI PARIWISATA BERBASIS COLLABORATIVE GOVERNANCE. Prosiding Konferensi Nasional Sosiologi (PKNS), 1(2), 207-211.
- Ningsih, D. G., Putera, R. E., & Yoserizal, Y. (2023). Collaborative Governance dalam Pengelolaan Pariwisata Geopark Silokek di Kabupaten Sijunjung. *Gulawentah: Jurnal Studi Sosial*, 8(2), 198-210.
- 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.
- Agasinta, I. 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.
- Haris, R. A., & Hidayat, I. (2022). PENGEMBANGAN WISATA BUKIT TAWAP LENG-LENG DALAM PERSPEKTIF COLLABORATIVE GOVERNANCE. *PUBLIC CORNER*, 17(2), 72-90.
- Harahap, N. M. M. (2024). Collaborative Governance Dalam Revitalisasi Wisata Danau Toba Untuk Meningkatkan Kunjungan Wisatawan Mancanegara. *SUMUR-Jurnal Sosial Humaniora*, 2(2), 45-55.
- Putri, N. M. A. S., Purnamaningsih, P. E., & Supriyanti, N. W. (2024). Collaborative Governance Dalam Pengembangan Desa Wisata Pinge Kecamatan Marga Kabupaten Tabanan. *Business and Investment Review*, 2(1), 47-57.
- Vandayani, D. S., & Widiyarta, A. (2022). Collaborative Governance dalam Pengembangan Kampung Majapahit Sebagai Desa Wisata di Desa Bejjong Kecamatan Trowulan Kabupaten Mojokerto. *Indonesian Governance Journal: Kajian Politik-Pemerintahan*, 5(1).
- Putra, A., As'ari, H., & Adianto, A. (2022). Collaborative Governance Dalam Pengembangan Objek Wisata Di Rupa Utara Kabupaten Bengkalis. *Journal Publicuho*, 5(4), 1149-1161.
- Maulia, E. I. (2023). Collaborative governance dalam pengembangan Desa Wisata Nglanggeran: Analisis dampak digitalisasi desa wisata. *Journal of Politic and Government Studies*, 13(1), 404-418.
- Indrayani, I. A. D., Prabawati, N. P. A., & Yudhartha, I. P. D. (2024). Collaborative Governance Berbasis Pentahelix dalam Pengembangan Desa Wisata Berkelanjutan (Studi Kasus: Desa Wisata Taro, Kecamatan Tegallalang, Kabupaten Gianyar). *Ethics And Law Journal: Business And Notary*, 2(2).
- Molla, Y., Supriatna, T., & Kurniawati, L. (2021). Collaborative governance dalam pengelolaan kampung wisata praiijing di desa tebara kecamatan kota waikabu-bak kabupaten sumba barat. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, 6(2), 140-148.
- 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).