

Proses *Collaborative Governance* pada Pariwisata Banyu Biru, Kabupaten Nganjuk

Collaborative Governance Process in Banyu Biru Tourism, Nganjuk Regency

Ajie Hanif Muzaqi¹, Berlian Tyasotyaningarum², dan Tian Tri Wardhani³

^{1,2,3} Universitas Kadiwi
Jalan Selomangleng No. 1, Mojoroto, Kota Kediri, Jawa Timur 64115
Telp. dan Fax. 0354-771649

(Diterima 07/08/23; Direvisi 04/10/23; Disetujui 20/04/24)

Abstract

This study seeks to achieve two main objectives: first, analyzing the collaborative governance model as a strategy to develop "Banyu Biru" tourism in Gondongwetan Village, Nganjuk Regency, and second, knowing the opportunities and challenges of "Banyu Biru" tourism to be able to develop and compete with other tourism. This research is important to be carried out with the first consideration, Nganjuk Regency is weak in developing its tourism potential considering that its potential is sufficient to compete with other districts in East Java. Second, the local government still lacks collaboration in community empowerment, so it seems that the policy is not participatory. The research method we use is qualitative with a case study approach. The results of our analysis show that the starting conditions model has not run optimally due to the closed attitude of the community and local government to collaborate to empower Banyu Biru tourism, making it difficult to develop and accept new concept innovations. However, the natural and cultural tourism owned by Gondang Wetan Village has the potential to make it a tourist attraction, especially Banyu Biru plus the potential of MSMEs owned.

Keywords: *collaborative governance, village government, tourism development*

Abstrak

Penelitian ini berupaya mencapai dua tujuan utama: pertama, menganalisis model collaborative governance sebagai strategi untuk mengembangkan pariwisata Banyu Biru di Desa Gondongwetan Kabupaten Nganjuk, dan kedua, mengetahui peluang dan tantangan pariwisata Banyu Biru untuk mampu berkembang dan bersaing dengan pariwisata lainnya. Riset ini penting untuk dilakukan dengan pertimbangan pertama, Kabupaten Nganjuk lemah dalam mengembangkan potensi wisata yang dimiliki mengingat potensi yang dimiliki cukup untuk bersaing dengan kabupaten lainnya di Jawa Timur. Kedua, pemerintah setempat masih kurang menjalin kolaborasi dalam pemberdayaan masyarakat sehingga terkesan kebijakannya bersifat tidak partisipatif. Metode Penelitian yang kami gunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil analisis kami menunjukkan bahwa starting condition belum berjalan optimal disebabkan karena sikap tertutup dari masyarakat dan pemerintah setempat untuk

¹ Email: ajiehanif@unik-kediri.ac.id

berkolaborasi memberdayakan pariwisata Banyu Biru sehingga sulit untuk berkembang dan menerima inovasi konsep yang baru. Meskipun demikian wisata alam dan budaya yang dimiliki oleh Desa Gondang Wetan sangat berpotensi menjadikannya sebagai daya tarik wisata terutama Banyu Biru ditambah dengan potensi UMKM yang dimiliki.

Kata Kunci: *collaborative governance*, pemerintah desa, pengembangan pariwisata

1. PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara yang kaya akan keanekaragaman sumber daya alam yang tersebar di seluruh penjuru nusantara. Kekayaan sumber daya alam yang dimiliki Indonesia mendorong adanya pemanfaatan untuk dilakukan, Pasal 33 (3) Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945 tentang Sumber Daya Alam, menyatakan bahwa “Bumi, air dan kekayaan yang terkandung didalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan sebesar-besarnya bagi kemakmuran rakyat”. Salah satu bentuk pemanfaatan sumber daya alam negara yang memiliki potensi dapat dilakukan melalui pengembangan pariwisata.

Sementara itu, pengembangan pariwisata tertuang dalam Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisataan, menjelaskan bahwa pariwisata adalah berbagai macam kegiatan wisata dan didukung oleh berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan oleh masyarakat, pengusaha, pemerintah, dan pemerintah daerah. Pariwisata merupakan salah satu sektor unggulan di masa depan (Suwena et al., 2010). Adanya pariwisata menciptakan industri baru bagi masyarakat, pemerintah atau swasta untuk menyediakan produk atau jasa yang dibutuhkan. Selaras dengan pernyataan tersebut pariwisata dapat menjadi sektor unggulan yang berpotensi untuk dikembangkan bagi Indonesia karena dapat memberikan kontribusi bagi pertumbuhan ekonomi nasional. Dalam perkembangannya, sektor pariwisata telah mengalami banyak perluasan serta memiliki ragam jenis, sehingga perkembangan pariwisata menjadi suatu sektor industri alternatif dan sektor ekonomi yang mengalami pertumbuhan perekonomian paling cepat (Purnomo & Djunaedi, 2019).

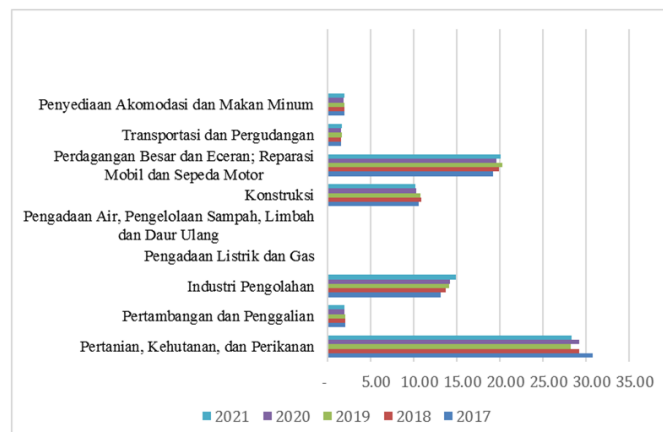
Secara umum dalam lingkup nasional, pariwisata merupakan peluang bagi Indonesia untuk meningkatkan devisa negara. Menurut Shilvina Widi (2022) dalam DataIndonesia.id, bahwa “Pemasukan negara yang diperoleh Indonesia melalui sektor pariwisata akan mencapai \$4,26 miliar pada tahun 2022, angka ini mengalami peningkatan yang sangat signifikan dari tahun sebelumnya”. Dalam lingkup daerah, pariwisata dapat menjadi salah satu sektor potensial yang menjadi sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Salah satu daerah di Indonesia yang memiliki banyak potensi alam adalah Kabupaten Nganjuk. Kabupaten Nganjuk merupakan salah satu kabupaten yang ada di Jawa Timur, yang dahulunya dikenal dengan nama Anjuk Ladang, serta merupakan kabupaten yang menyimpan keberagaman potensi pariwisata dari sumber daya alamnya, seperti banyaknya air terjun, pegunungan, bukit, waduk, gua, sumber mata air seperti sendang, sungai bahkan pengairan sawah atau wilayah dan masih banyak lagi yang sangat berpotensi untuk dikembangkan menjadi sektor pariwisata yang lebih besar (Primadany, 2013). Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Kabupaten Nganjuk terdapat 264 desa dari 20 kecamatan yang ada di Kabupaten Nganjuk. Banyaknya desa yang ada selanjutnya juga menjadi representasi dari banyaknya potensi pariwisata dari masing-masing daerah tersebut, baik dari keberagaman budaya ataupun alamnya.

Satu diantara ratusan desa di Kabupaten Nganjuk yang memiliki potensi menjadi pariwisata unggulan adalah Desa Gondang Wetan, yang terletak di Kecamatan Jaticalen, wilayah paling timur dari Kabupaten Nganjuk. Desa ini memiliki potensi wisata pemanfaatan sumber daya alam yang berbeda dari daerah lain, karena tidak setiap daerah memiliki potensi yang sama. Pada desa ini dimiliki satu-satunya wisata yang mengangkat potensi sumber mata air panas yang ada di Desa Gondang Wetan yang ditemukan warga melalui peristiwa tidak sengaja sehingga menjadi suatu keunikan yang ada di Kabupaten Nganjuk.

Berdasarkan pra-riset yang peneliti lakukan pada awal mula ditemukannya potensi wisata desa adalah pada tahun 2007 untuk memperlancar pengairan lahan persawahan Desa Gondang Wetan mendapatkan sumur artesis dari Kabupaten Nganjuk. Saat dilakukan pengeboran ternyata sumber mata air yang keluar adalah sumber mata air panas. Sementara itu, setelah dilakukannya analisa oleh mahasiswa dari Universitas Brawijaya Malang, sumber mata air panas dengan 75 derajat celcius tersebut tidak mengandung belerang sehingga bermanfaat baik bagi kesehatan dan tanaman di sekitar sumber mata air tersebut. Bagi kesehatan dapat dijadikan alternatif pengobatan dan terapi terutama mengobati reumatik dan pegal linu. Hal itu merupakan nilai potensial bagi Desa Gondang Wetan serta daya tarik keingintahuan pengunjung untuk datang, khususnya para pengunjung yang mencari alternatif pengobatan. Selanjutnya hal tersebut menjadi awal mula pemanfaatan, pengelolaan, pembangunan serta pengembangan pariwisata yang dilakukan Desa Gondang Wetan melalui wisata pemandian air panas yang saat ini dikenal sebagai Pariwisata Banyu Biru.

Adanya pengembangan Banyu Biru dapat menjadi pendorong timbulnya banyak manfaat bagi desa, khususnya dapat dirasakan masyarakat. Pariwisata dapat mendorong peningkatan perekonomian, kesejahteraan masyarakat melalui tindakan pengembangan yang dilakukan, karena pariwisata memiliki peran yang positif terhadap proses pertumbuhan perekonomian dari beberapa aspek salah satunya ekonomi (Amanullah et al., 2023). Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Kabupaten Nganjuk, persentase data Distribusi Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Atas Dasar Harga Berlaku (ADHB), Menurut Lapangan Usaha Kabupaten Nganjuk pada Gambar 1, dalam kurun waktu 2017-2021 menunjukkan bahwa sektor usaha mata pencaharian masyarakat Nganjuk dominan pada sektor usaha pertanian, kehutanan dan perikanan. Usaha pertanian menjadi mata pencaharian dominan karena pertanian merupakan sektor yang sangat diandalkan bagi Indonesia yang merupakan negara agraris (Gischa, 2019).



Gambar 1. Grafik PDRB Kab. Nganjuk Tahun 2022

Sumber: BPS Kabupaten Nganjuk, 2022.

Banyaknya aspek yang harus dipenuhi dalam strategi pengembangan pariwisata, mendorong kebutuhan dukungan melalui keterlibatan pihak untuk bekerja sama berperan didalamnya. Dukungan dari beberapa pihak sangat penting dalam strategi pengembangan Pariwisata Banyu Biru, yang mana dalam pengembangannya Banyu Biru sedang dalam suatu masalah. Berdasarkan pra-riset peneliti pada kawasan pengembangan Pariwisata Banyu Biru saat ini berada pada fase konsolidasi (*consolidation*), sebagaimana dalam Model *Product Life Cycle (PLC)*-nya yang dikemukakan Richard Butler dalam Demolingo (2015) fase konsolidasi adalah suatu fase yang menunjukkan pertumbuhan pariwisata mulai melambat. Kondisi Banyu Biru saat ini menunjukkan terjadinya penurunan jumlah pengunjung karena kejenuhan serta kurangnya inovasi dalam pariwisata. Kondisi tersebut yang membuat penyerapan manfaat dari pengembangan pariwisata kurang maksimal.

Selain itu penolakan juga menjadi awal yang kurang baik dalam proses *collaborative governance*, sikap tertutup dari masyarakat akan membuat demokrasi dalam pembangunan terhambat (Manaf, 2016). Hal itu juga yang terjadi pada kasus di Kabupaten Nganjuk dimana pada awal masa pembangunan kawasan wisata ini mendapat penolakan dari masyarakat setempat.

Sebagaimana yang disampaikan oleh masyarakat desa yang berdagang, pengelola parkir dan penjaga pariwisata Banyu Biru yang mengeluhkan penurunan jumlah pendapatan karena intensitas kunjungan wisatawan menurun. Berdasarkan pemaparan penjaga pintu masuk Banyu Biru pada bulan-bulan sebelumnya dalam satu hari jumlah pengunjung berkisar antara lebih dari 100 pengunjung, sementara saat ini hanya berkisar kurang dari 20 pengunjung per harinya. Dalam sistem pengelolaan ini pariwisata Banyu Biru tidak memiliki data kunjungan wisatawan pasti karena dalam sistem pengelolaannya prosedur kunjungan tidak menggunakan sistem karcis, melainkan pengunjung langsung membayar melalui kotak uang yang disediakan pada pintu masuk. Sehingga data kunjungan yang didapatkan hanya berdasarkan observasi lapangan oleh pengelola.

Sementara dalam pengembangan pariwisata, Banyu Biru hanya dilakukan oleh *stakeholders* dari lingkup dalam desa saja. Hal tersebut diatur dalam Peraturan Desa No. 8 Tahun 2020 Tentang Pengembangan Kawasan Wisata dan Usaha Wisata Serta Kegiatan Penunjang Wisata Lainnya yang Ada di Wilayah Desa Wisata Gondang Wetan, di mana dijelaskan bahwa dalam rangka memberikan perlindungan dan pengoptimalan potensi yang ada di desa tersebut pemerintah desa melibatkan masyarakatnya, serta menolak andil dari pihak-pihak luar. Seperti halnya Dinas Pariwisata Nganjuk yang telah menawarkan kerja sama untuk ikut mengambil andil dalam membantu mengembangkan Wisata Banyu Biru melihat besarnya prospek yang bisa diperoleh dari keunikan dan keunggulan alam Desa Gondang tersebut. Penolakan andil pihak luar oleh Desa Gondang Wetan dimaksudkan agar pemanfaatan wisata desa tersebut lebih optimal dirasakan oleh masyarakatnya, adanya asumsi masyarakat bahwa keterlibatan pihak luar akan mempengaruhi kurangnya keleluasaan masyarakat untuk dapat mengeksplor manfaat sumber mata air panas tersebut.

Berdasarkan temuan masalah dan fenomena dalam pengembangan Banyu Biru, menjadi suatu pertimbangan yang mendorong peneliti untuk melakukan penelitian serta mengkaji lebih lanjut bagaimana strategi pengembangan pariwisata melalui proses kolaboratif yang dijalankan pada Desa Gondang Wetan dalam menyelesaikan permasalahan dalam pariwisatanya, melalui penelitian yang berjudul Proses Collaborative Governance pada Pariwisata Banyu Biru, Kabupaten Nganjuk. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis proses *collaborative governance* yang dilihat dari 4 (empat) tahap diantaranya: dialog tatap muka, membangun kepercayaan, komitmen dalam kolaborasi, dan

pemahaman bersama. Selain itu penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan pengembangan Wisata Banyu Biru.

2. TINJAUAN TEORETIS DAN PENELITIAN SEBELUMNYA

2.1 Governance

Konsep *governance* merujuk dari istilah "*government*" yang berarti pemerintah. Istilah *government* atau pemerintah digunakan pada suatu organisasi atau kelembagaan yang menjadi penyelenggara kekuasaan pemerintah atas suatu negara. Konsep *government* ini dikenali sebagai konsep penyelenggaraan pemerintah yang lama karena di dalamnya hanya berorientasi pada institusi/lembaga pemerintah yang menjadi pengatur dan pelaksana tunggal dalam menyelenggarakan pemerintahan. Selanjutnya konsep *governance* menjadi pengganti dari konsep tersebut baik digunakan dalam segala aspek maupun kajian pemerintahan (Dwiyanto, 2018).

Governance berasal dari kata "*govern*" yang memiliki arti sebagai suatu kedudukan yang lebih besar dalam semua proses, aturan dan lembaga yang mengizinkan dilakukannya pengelolaan dan pengendalian terhadap masalah-masalah yang terjadi pada masyarakat. Lebih luas *governance* adalah kelengkapan dari semua yang mencakup lembaga dan unsur masyarakat, baik pemerintah maupun non-pemerintah (Dwiyanto, 2018). *Governance* lebih berfokus pada pentingnya keterlibatan pihak-pihak berkepentingan (*stakeholder*) dalam proses mengambil keputusan, karena dalam proses perumusan dan pelaksanaan yang kompleks, banyak masalah yang harus dipecahkan (Hardi, 2020). Sementara, menurut La Ode Syaiful Islamy (2018) mengatakan bahwa konsep *governance* juga sering dipakai sebagai istilah kata yang menggantikan "administrasi publik".

Adapun untuk memahami pergeseran makna antara *governance* dan *government* dengan lebih jelas, Zadek & Raynard (2017) mengemukakan perbedaan dari dua konsep tersebut, dengan menyatakan bahwa *government* memiliki makna lembaga negara atau pemerintah yang mendapat hak, wewenang, mengatur, melakukan urusan penyelenggaraan pemerintahan. Sementara *governance* dapat dipahami sebagai kegiatan yang dilaksanakan oleh pemerintah dengan terbentuknya suatu pola hubungan antara lembaga negara, masyarakat serta swasta, hal tersebut menunjukkan adanya kesetaraan kedudukan di antara para pihak berkepentingan, sehingga dalam konsep ini menyingkirkan makna kekakuan yang terdapat di antara pemerintah dengan yang diperintah yaitu masyarakat sebagai elemen yang berada dibawahnya, karena pada konsep ini elemen tersebut memiliki fungsi sesuai peran serta tanggung jawab dari bagian *government*.

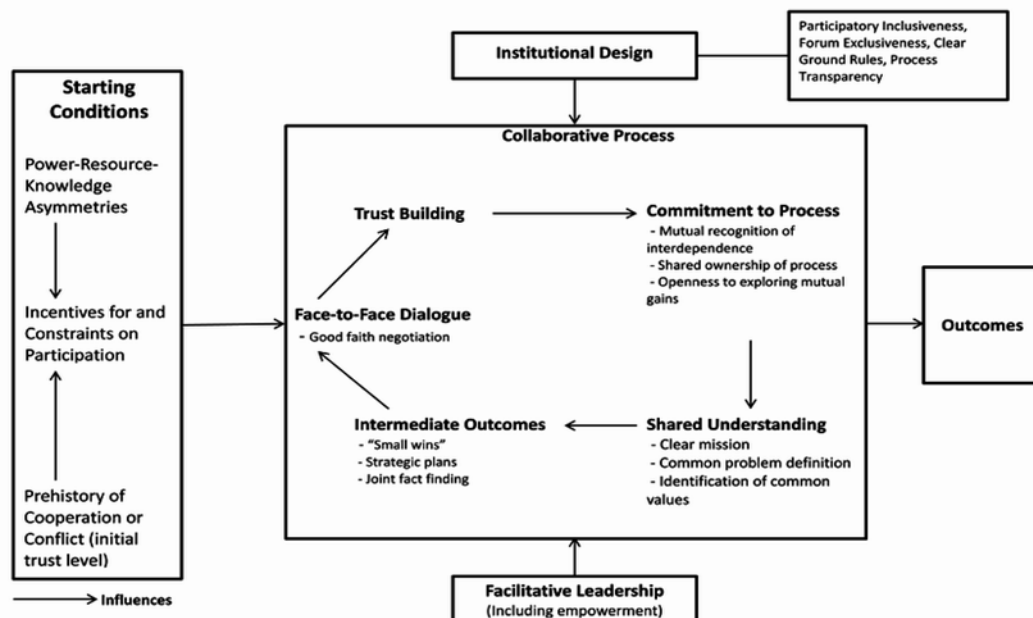
Berdasarkan pada pernyataan beberapa pakar tersebut, *governance* memberikan gambaran adanya peralihan dalam proses yang baru mengenai pengaturan, keadaan, cara dan penyelenggaraan kebijakan publik yang tidak hanya menekankan pada perspektif bahwa pemerintah adalah satu-satunya aktor pelaksana. Akan tetapi terdapat jalinan kekuasaan dengan aktor lain yang ikut terlibat berpartisipasi mengambil andil dalam menjalankan urusan pemerintahan, yaitu dari masyarakat maupun instansi swasta yang memiliki kapasitas atau kemampuan yang sesuai untuk dapat membantu pemerintah dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi di luar kemampuan pemerintah. Kondisi yang dimaksudkan adalah saat terjadinya keterbatasan kemampuan pemerintah dalam hal sumber daya dan finansial yang berpengaruh dalam masalah yang diselesaikan.

2.2 Collaborative Governance

Ansell & Gash (2008) berpandangan bahwa “*collaborative governance is therefore a type of governance in which public and private actors work collectively in distinctive ways, using particular processes, to establish laws and rules for the provision for the public goods*”. Sedangkan menurut Emerson & Nabatchi (2015), “*A governing arrangement where one or more public agencies directly engage non-state stakeholders in a collective decision-making process, that is formal, concencuss oriented, and deliberative, and that aims to make or implement public policy, or manage public program or assets*”.

Dari kedua perspektif *collaborative governance* tersebut dapat dipahami bahwa sebagai upaya memasukkan seperangkat struktur yang luas, aktor, proses dan tindakan yang memungkinkan kolaborasi dalam pengelolaan sumber daya kolektif. Sehingga *collaborative governance* dimaknai sebagai proses dan struktur pengambilan keputusan kebijakan publik dan manajemen yang melibatkan orang-orang yang melintasi batas-batas badan publik, tingkat pemerintahan, dan/atau lingkungan publik, swasta dan sipil untuk melaksanakan tujuan umum yang tidak dapat diselesaikan.

Sedangkan proses *collaborative governance* memiliki prinsip-prinsip kesetaraan kekuasaan, tingkat partisipasi, dan kompetensi, seperti yang disampaikan Ansell & Gash (2008) seperti dalam Gambar 2:



Gambar 2. Model Collaborative Governance Ansel & Gash

Sumber: Ansell & Gash, 2008.

Secara fundamental makna kolaborasi bersumber dari pengelolaan jejaring sosial (*social networking*). Jejaring sosial tersebut membentuk simpul-simpul komunikasi antar pelaku kepentingan. Dari pemahaman tersebut dapat dikatakan bahwa teori kolaborasi adalah analisis dari sebuah proses tata kelola dengan sudut pandang *social networking*. Sebuah tata kelola yang kolaboratif haruslah memiliki *stakeholders* yang terlibat aktif dalam dialog sebab dapat mengungkapkan kepentingannya (Innes & Booher, 2003).

Fokus dari aktivitas *collaborative governance* adalah menghendaki terciptanya keadilan sosial dalam memenuhi kepentingan publik. Kolaborasi ini sebagai wujud representatif dari proses dan pelaksanaan multi organisasi dalam memecahkan sebuah

permasalahan yang tidak mampu dipecahkan oleh *government* saja. *Collaboration* sebagai bentuk kegiatan bersama oleh dua lembaga atau lebih untuk meningkatkan *public value* daripada bekerja secara sendiri-sendiri. Adapun pendapat lain yang hampir sama digambarkan oleh Indarto & Ratnawati (2021) bahwa *collaborative governance* adalah konfigurasi dinamis dari dinamika kolaborasi yang merespons konteks dan *driver* sistem, dan menghasilkan tindakan, hasil, dan adaptasi. Sedangkan dinamika kolaboratif yang terdiri dari tiga komponen yang saling berinteraksi yaitu: berprinsip keterlibatan, motivasi bersama dan kapasitas aksi bersama untuk menggerakkan.

Di Indonesia sendiri aktivitas kolaborasi ini banyak diterapkan dalam beberapa hal seperti pada pencegahan korupsi, penanggulangan sampah, sampai pemberdayaan masyarakat di kawasan pinggiran. Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Wijayanti & Kasim (2021) dengan judul Implementasi Strategi Nasional Pencegahan Korupsi di Indonesia: perspektif *collaborative governance* menghasilkan fakta bahwa implementasi pencegahan korupsi sudah berjalan baik namun memiliki beberapa hambatan diantaranya (1) Penyesuaian payung hukum; (2) Pemenuhan kualitas dan kapasitas sumber daya; (3) Membentuk model partisipasi masyarakat sipil; (4) Peningkatan keterlibatan aktor non-pemerintah; (5) Peningkatan keterlibatan K/L/PD dan (6) Mengukur dampak implementasi.

2.3 Strategi Pengembangan Pariwisata

Menurut Fabac (2022), strategi adalah sebuah cara atau metode dalam menentukan keberhasilan kegiatan yang dilakukan sebuah organisasi dalam memenuhi tujuannya. Strategi juga merupakan penyatuan rencana, luas dan penggabungan yang menghubungkan antara keunggulan dan tantangan guna memastikan tujuan utama dapat dicapai melalui pelaksanaan organisasi. Sementara pengembangan pariwisata menurut Utama (2017) adalah suatu tindakan untuk memenuhi keterpaduan dalam pemanfaatan sumber daya pariwisata dan menghubungkan berbagai aspek yang berkaitan di luar pariwisata baik langsung maupun tidak langsung berdampak pada perkembangan dan kemajuan pariwisata.

Dalam penelitian Demolingo (2015), strategi pengembangan wisata diartikan menjadi kesatuan perencanaan yang memiliki sifat komprehensif/ menyeluruh dan terpadu meliputi unsur pemerintah, swasta, masyarakat, dan akademisi dalam melihat suatu hambatan, kondisi lingkungan internal juga eksternal suatu destinasi wisata, sehubungan keberlanjutan destinasi wisata yang memiliki daya saing tinggi. Lebih sempit, strategi pengembangan pariwisata dapat dipahami sebagai tindakan yang dilakukan dengan memperhatikan unsur pariwisata dalam upaya meningkatkan perkembangan, sehingga semua itu bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang berada di sekitar daerah tujuan wisata.

Dalam menjalankan strategi pengembangan pariwisata perlu memperhatikan beberapa unsur, seperti yang dikemukakan oleh Kurniawan (2015) dikutip oleh Sihombing & Halawa (2021), unsur pengembangan pariwisata dikelompokkan menjadi 5 yaitu:

1. **Atraksi** adalah suatu hal yang menjadi daya tarik dari daerah tujuan wisata, dapat berasal dari potensi alam, buatan manusia ataupun unsur peristiwa dari sejarah kebudayaan.
2. **Transportasi**. Dalam pengembangan pariwisata unsur perkembangan transportasi sangat berpengaruh sebagai salah satu akomodasi yang memudahkan arus perjalanan

wisatawan agar lebih fleksibel, baik pada transportasi kereta, mobil ataupun angkutan udara.

3. **Akomodasi.** Merupakan tempat persinggahan sementara untuk istirahat atau bermalam, baik yang didirikan untuk kepentingan umum (penginapan, hotel, pondok, dll) ataupun dibuat khusus individual untuk keluarga, kenalan atau kelompok tertentu atau terbatas untuk menginap.
4. **Fasilitas Pelayanan.** Untuk menyeimbangkan perkembangan arus wisatawan penyediaan fasilitas pelayanan juga harus semakin berkembang dan bermacam-macam. Seperti penyediaan toko dan jasa yang menjual kebutuhan sehari-hari (makan, minum), jasa perdagangan, jasa kenyamanan dan hiburan, serta jasa keamanan dan keselamatan (dokter, apotek, polisi, damkar) dan selanjutnya perkembangan pada penjualan barang-barang mewah.
5. **Infrastruktur.** Untuk mendukung pemberian fasilitas layanan perlu adanya infrastruktur yang memadai pada suatu destinasi wisata. Di sisi lain, infrastruktur yang dibangun juga dapat memberi manfaat langsung untuk warga setempat dalam mendukung pengembangan pariwisata. Tidak hanya pengembangan infrastruktur untuk transportasi seperti jalan, pelabuhan, rel dll, tetapi juga listrik, saluran air minum serta pengolahan limbah, dll.

Sementara menurut Suwena et al. (2010) menyebutkan tiga syarat atau faktor yang harus terpenuhi dalam menentukan terwujudnya pengembangan daerah menjadi industri wisata yaitu:

1. Pertama, tentu adanya daya tarik wisata atau atraksi yaitu sesuatu yang menarik wisatawan untuk mengunjungi daerah, baik daya tarik alam, daya tarik budaya dan daya tarik buatan manusia;
2. Kedua, adanya fasilitas *accessibility* yaitu fasilitas sarana prasarana perhubungan, sehingga memberikan kemudahan untuk mengakses daerah tujuan wisata;
3. Ketiga, fasilitas *amenities* yaitu ketersediaan fasilitas-fasilitas sarana pariwisata memberikan pelayanan selama wisatawan melakukan aktivitas perjalanan wisata.

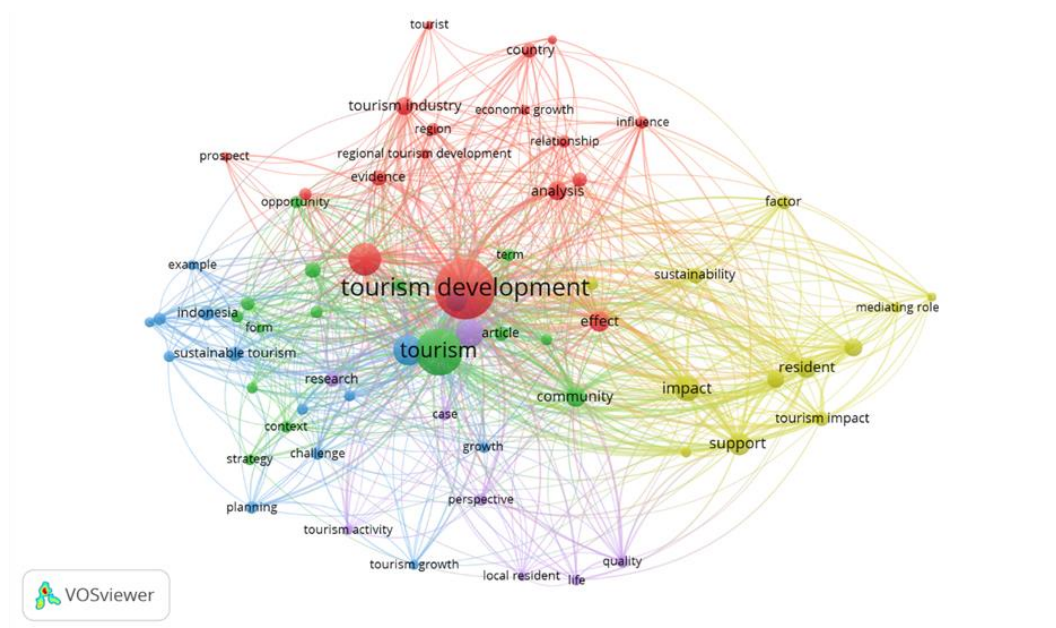
2.4 Penelitian Sebelumnya

Menurut Surya et al., (2021) dalam penelitiannya yang berjudul *Collaborative Governance dalam Pengelolaan Wisata Berkelanjutan di Kabupaten Kulon Progo* menghasilkan konsep pemberdayaan masyarakat berbasis pariwisata berkelanjutan. Dari keberlanjutan tersebut, bertujuan untuk memperkuat pariwisata berbasis pemberdayaan. Kolaborasi tersebut digunakan untuk memfasilitasi antar aktor dan mengeluarkan seluruh potensi yang dimiliki agar terciptanya proses pemberdayaan masyarakat yang berkelanjutan. Penelitian dari Surya et al., (2021) ini hanya menitikberatkan pada teori wisata berkelanjutan, tidak mengidentifikasi proses *collaborative governance*. Adapun pendekatan *collaborative governance* hanya digunakan sebagai identifikasi aktor siapa saja yang terlibat dan peran apa saja yang bisa dilakukan untuk memperkuat proses pengelolaan wisata berkelanjutan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Mahfuzh (2022) dengan judul “Strategi Pengembangan Pariwisata Kota Semarang: Perspektif *Collaborative Governance* Selama Pandemi Covid-19 di Kampung Wisata Taman Lele” menghasilkan sebuah kesimpulan bahwa tata kelola kolaboratif yang dilakukan oleh pemerintah daerah terkendala oleh dominasi aktor lain di luar pemerintah atau dalam artian dalam konteks pariwisata ini hanya Dinas Pariwisata saja yang aktif melakukan program-program pemerintah tanpa

didukung oleh masyarakat. Selama pandemi Covid-19 nyaris tidak ada aktor lain selain pemerintah Kota Semarang yang aktif dalam mengembangkan pariwisata.

Selain itu, peneliti juga melakukan analisis bibliometrik dengan menggunakan topik penelitian “*pengembangan pariwisata*” untuk mengetahui *research gap* penelitian di bidang pariwisata. Hasil bibliometrik tersebut tersaji pada Gambar 3:



Gambar 3. Bibliometrik Penelitian Pengembangan Pariwisata Tahun 2017-2023

Sumber : Google Scholar Artikel

Dari Gambar 3 terlihat bahwa tren penelitian dengan topik pengembangan pariwisata (jaringan berwarna merah) banyak diarahkan pada pengembangan pariwisata daerah, pertumbuhan ekonomi, industri pariwisata, dan lain sebagainya. Tidak jarang juga tren publikasi penelitian (jaringan berwarna kuning) pengembangan pariwisata banyak mengarah pada konsep pariwisata berkelanjutan, penelitian juga banyak yang membicarakan terkait dampak pengembangan pariwisata, faktor pendukung ataupun “*mediating role*”. Hal tersebut artinya pengembangan pariwisata dengan perspektif *collaborative governance* jarang dilakukan selama rentang waktu 2017 sampai tahun 2023.

Adapun untuk lebih memperkuat argumentasi judul penelitian, penulis juga melakukan analisis bibliometrik dengan menggunakan topik penelitian “*Collaborative Governance*” hal ini dilakukan untuk mengetahui *research gap* penelitian teori *collaborative governance* dan melihat tren penelitian pada kajian *collaborative governance* ini.



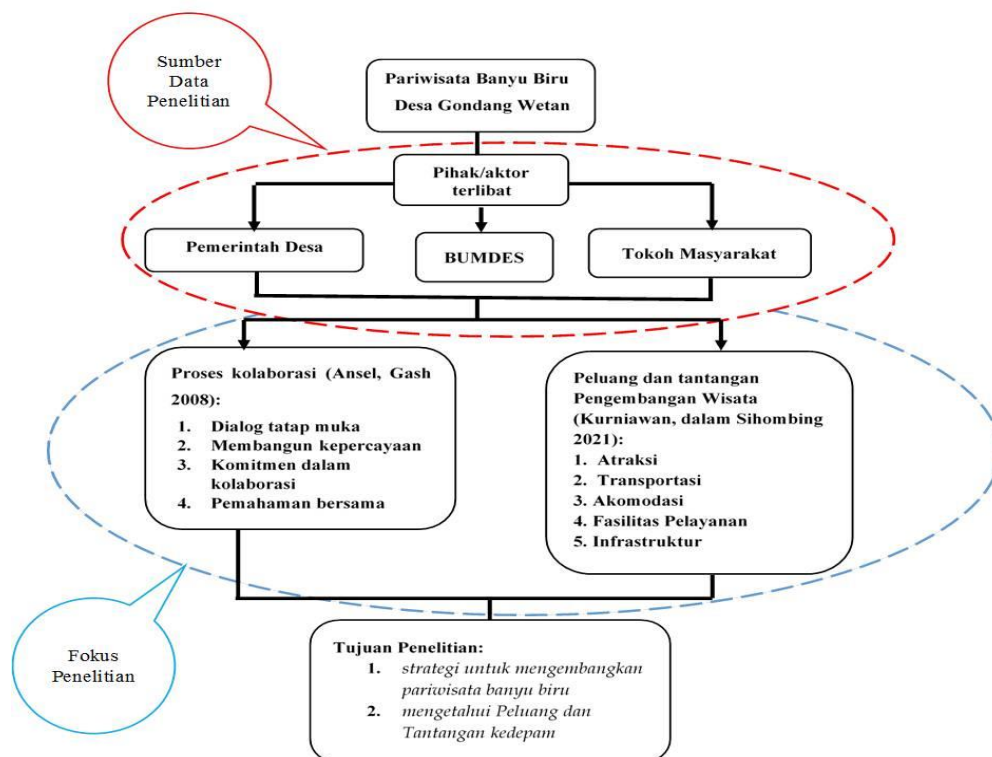
Sumber : Google Scholar Artikel

Dari hasil analisis bibliometrik menggunakan *vosviewer* dengan basis data penelitian tahun 2017-2023 diperoleh hasil bahwa ada kesenjangan penelitian bidang pariwisata dengan konsep *collaborative governance*, hal ini mengidentifikasikan bahwa pengembangan pariwisata hanya dikelola oleh pemerintah daerah saja belum melibatkan partisipasi dan peran aktor lain dalam proses pemberdayaannya terutama di Indonesia. Hal ini yang menjadi latar belakang pentingnya penelitian pemberdayaan pariwisata di Indonesia dengan mengedepankan prinsip-prinsip *collaborative governance* mengingat potensi wisata di Indonesia cukup besar dan dapat digunakan sebagai industri ekonomi yang menjanjikan.

Desain dalam penelitian ini menetapkan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif sebagai metode dan pendekatan yang akan digunakan dalam penelitian. Metode penelitian kualitatif juga kerap dikenali sebagai metode naturalistik, hal tersebut dikarenakan penelitian yang dilaksanakan sesuai dengan kondisi atau keadaan alamiah (*natural setting*). Dipergunakannya metode kualitatif ditujukan guna memperoleh data atau informasi yang mendalam, dengan terdapatnya sebuah makna yang terkandung didalamnya (Gunawan, 2013). Penelitian kualitatif memiliki sifat deskriptif, dalam bukunya Sugiyono (2016), menjelaskan bahwa data kualitatif yang terkumpul berupa gambar atau kata-kata yang tidak menandakan data yang berupa angka. Sementara sifat deskriptif pada penelitian kualitatif menurut Semiawan (2010) dapat dipahami bahwa penelitian kualitatif ini mendeskripsikan atau menguraikan, menjelaskan secara rinci dan lebih luas makna dari

data atau informasi mengenai fenomena atau masalah penelitian yang diperoleh peneliti, dengan didukung adanya bukti yang ditunjukkan (Anggito & Setiawan, 2018).

Penelitian ini berjenis kualitatif menggunakan teknik studi kasus yang berfokus pada pendalaman fenomena proses kolaborasi dalam pengembangan wisata di lokasi wisata Banyu Biru Desa Gondang Wetan Kabupaten Nganjuk. Data yang didapatkan diperoleh melalui *Focus Group Discussion* (FGD) dengan melibatkan unsur pemerintah desa (kepala desa, kasi pemerintahan desa), tokoh masyarakat, pengelola wisata Banyu Biru, dan Bumdes. Selain itu peneliti juga melakukan wawancara mendalam terhadap unsur pemerintah desa (kepala desa, kasi pemerintahan desa), tokoh masyarakat, pengelola wisata Banyu Biru, dan Bumdes untuk mengkonfirmasi hasil diskusi dalam kurun waktu satu bulan. Peneliti juga melakukan observasi pada Desa Gondang Wetan Kecamatan Jaticalen Kabupaten Nganjuk, lebih tepatnya pada objek pariwisata Banyu Biru pada kurun waktu satu minggu untuk mendalami kondisi masyarakat sekitar tempat wisata yang terdampak langsung dengan adanya tempat wisata tersebut. Selain itu peneliti juga melakukan studi dokumentasi dari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan pengembangan Wisata Banyu Biru, Desa Gondang Wetan, baik dari Perdes, Renstra Desa, foto atau dokumen pendukung lainnya. Sementara itu, analisis data yang dilakukan peneliti dilakukan mulai dari perencanaan kajian hingga penarikan kesimpulan. Untuk membatasi penelitian, peneliti memfokuskan penelitian pada hal-hal berikut yang akan disajikan pada kerangka konsep penelitian Gambar 5 berikut ini:



Gambar 5. Kerangka Alur Penelitian
Sumber: Hasil Olahan Data Penelitian, 2023

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini berfokus pada proses kolaborasi tata kelola pemerintah dari Ansell dan Gash (2008). Proses *Collaborative Governance* terdiri dari dialog tatap muka, membangun

kepercayaan, komitmen bersama, pemahaman bersama, dan *outcome*. Adapun dalam penelitian ini tidak sampai mengidentifikasi *outcome* mengingat proses kolaborasi yang masih berjalan dan memerlukan waktu untuk mengidentifikasi *outcome* dari kolaborasi ini. Selain itu peneliti juga melihat dari peluang dan tantangan pengembangan wisata Banyu Biru ditinjau dari pendapat Kurniawan dan Sihombing (2021), yaitu:

4.1 Face to Face Dialogue (Dialog Tatap Muka)

Ansell dan Gash (2008) menyatakan bahwa setiap *Collaborative governance* dibentuk atas dasar “dialog antara para pemangku kepentingan”. Dialog menjadi suatu cara yang mengarah pada timbulnya kesepakatan. Berdasarkan hasil penelitian bahwa sejarah awal dari dikembangkannya pariwisata Banyu Biru bukan berdasarkan atas rencana pengembangan usaha wisata melainkan bermula dari rencana pembuatan sumur dalam (artesis), yang merupakan tawaran pemberian bantuan untuk pengairan sawah petani Desa Gondang Wetan oleh Pemerintah Kabupaten Nganjuk. Dalam menerima tawaran bantuan tersebut, dibicarakan antara pemerintah desa bersama antara kelompok tani, pemerintah desa dan pihak Dinas Pertanian Kabupaten Nganjuk. Adapun pembicaraan yang dilakukan adalah mengenai kondisi tanah desa yang mengalami kesulitan air, sehingga disepakati bahwa tawaran bantuan dari Pemerintah Kabupaten Nganjuk diterima dengan lokasi yang ditentukan yaitu bertempat di kawasan utara desa, yang merupakan kawasan perkebunan yang mengalami kekeringan. Akan tetapi, keputusan yang diambil di awal pembangunan sumur didapati suatu masalah yaitu lokasi yang disepakati oleh pihak desa tidak dapat diakses oleh alat yang digunakan dalam pembuatan sumur bantuan dari Pemkab, kemudian dilakukan negosiasi bahwa pihak pemberi bantuan memberikan syarat mengenai lokasi pembuatan sumur dalam harus ditempatkan pada daerah yang mudah dijangkau yaitu pada daerah sekitar jalan besar. Hal tersebut mendorong kelompok tani berdiskusi ulang bersama pemerintah desa dan masyarakat lainnya untuk menentukan lokasi penerimaan bantuan. Atas kesepakatan bersama ditentukan lokasi pembuatan sumur ditempatkan pada kawasan selatan desa, dengan akses mudah di pinggir jalan raya yang saat ini menjadi Kawasan Pariwisata Banyu Biru. Hal tersebut dikutip dalam wawancara berikut ini:

“Dulu sempat ada tawaran mau dikelola dinas Nganjuk orang kabupaten, terus ada yang nawar 1 M dulu kan sini lebih ramai daripada kolam renang di Kertosono jadi sini mau dibeli, ya *gak* boleh sama masyarakat. Buat ambil keputusan, kita musyawarahkan dulu bersama masyarakat dan ya kesepakatannya ya itu *gak* diterima tawarannya, *mending* dikelola sendiri saja.” (Wawancara Kepala Desa Gondang Wetan, 17 April 2023)

Penolakan dari masyarakat atas tawaran kerja sama pengembangan pariwisata Banyu Biru terhadap Pemerintah Kabupaten Nganjuk, berbuntut dengan kesepakatan bahwa dalam pengembangan pariwisata pemerintah desa hanya melibatkan masyarakat, dengan pertimbangan beberapa hal agar manfaat yang dirasakan masyarakat tidak dibatasi oleh pihak lain. Gambar 6 merupakan pertemuan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Desa Gondang Wetan bersama pengelola pariwisata. Pengembangan pariwisata dijalankan berdasarkan kesepakatan bersama yaitu dijalankan oleh pihak desa dan masyarakatnya sendiri melalui tim pengelola yang dibentuk. Menurut Kepala Desa hingga saat ini pengembangan Banyu Biru hanya melibatkan dua pihak terkait saja, di mana tidak membuka peluang bagi pihak lain untuk ikut terlibat dalam membantu pendanaan. Tidak

adanya peluang pihak lain untuk ikut terlibat kerja sama pengembangan pariwisata, agar tidak adanya penguasaan sepihak.

“Banyu Biru itu pengembangannya pengelolaannya pokok semua urusan wisata itu desa hanya kerja sama dengan masyarakat yang ditunjuk jadi tim pengurus Pak Tohir itu, *ga* ada pihak luar *gak* boleh memang sudah ada Perdes juga, jadi tidak ada pihak luar untuk bantu dana buat pembangunan istilahnya investor, masyarakat Desa Gondang Wetan juga *gak* kita kasih izin untuk itu, nanti buat mencegah penguasaan salah satu pihak takutnya wisata itu nanti dikuasai manfaatnya *gak* bisa buat masyarakat desa lagi.” (Wawancara Kepala Desa Gondang Wetan, 17 April 2023)



Gambar 6. FGD Pemerintah Desa Gondang Wetan Bersama Pengelola Pariwisata
Sumber: Dokumentasi Penelitian, 2023

Setelah adanya penolakan pihak luar desa tersebut, maka diperlukan usaha yang lebih intensif dalam mengembangkan daya tarik wisata Desa Gondang Wetan,. Selanjutnya, dalam usaha pengembangan pariwisata maka sangat penting untuk melakukan strategi promosi pariwisata untuk mengenalkan daya tarik wisata secara luas. Sebagaimana disampaikan oleh pengelola bahwa dalam usaha promosi wisata, pemerintah desa hanya mengandalkan promosi dari mulut ke mulut oleh pengunjung dan masyarakat, sebagaimana yang disampaikan oleh pengelola dalam wawancara bersama peneliti, bahwa:

“Banyu Biru sudah punya daya tarik dari manfaat khasiat buat kesehatan, untuk promosi pengelola hanya mengandalkan mulut ke mulut para pengunjung yang merasakan langsung, sehingga orang lain penasaran untuk datang kesini.” (Wawancara Tokoh Masyarakat dan Pengelola, 13 April 2023)

Hal ini menunjukkan bahwa telah terjadi dialog di antara pemangku kepentingan dalam proses penerimaan bantuan pembuatan sumur untuk pertanian sebelum adanya rencana pengembangan pariwisata. Para pemangku kepentingan terdiri dari Pemerintah Kabupaten Nganjuk melalui Dinas Pertanian selaku penanggung jawab pertanian daerah Kabupaten Nganjuk, Pemerintah Desa, Kelompok Tani Anggrek serta masyarakat Desa Gondang Wetan. Selanjutnya, setelah melalui berbagai tahap pengecekan, hasil yang dinyatakan menunjukkan bahwa sumber mata air panas tersebut memiliki manfaat untuk kesehatan dan baik untuk tanaman petani, hal tersebut menjadikan khasiat dari sumber

mata air menjadi modal awal pengembangan pariwisata yang berasal dari kekayaan sumber daya alam Desa Gondang Wetan.

Dari hasil penelitian, dapat dinyatakan bahwa daya tarik pengembangan wisata Banyu Biru adalah pemandian air panas. Sehingga diperlukan strategi pengembangan wisata untuk meningkatkan daya tarik wisata tersebut. Kurniawan dalam Sihombing (2022) mengemukakan dalam strategi pengembangan pariwisata harus memenuhi 5 unsur pengembangan. Salah satunya yaitu atraksi, yang merupakan suatu hal yang menjadi daya tarik dari daerah tujuan wisata, dapat berasal dari potensi alam, buatan manusia ataupun unsur peristiwa dari sejarah kebudayaan. Unsur atraksi dalam pengembangan pariwisata pada pariwisata Banyu Biru yaitu daya tarik dari manfaat serta khasiat yang dimiliki potensi alam Desa Gondang Wetan berasal dari temuan sumber mata air panas.

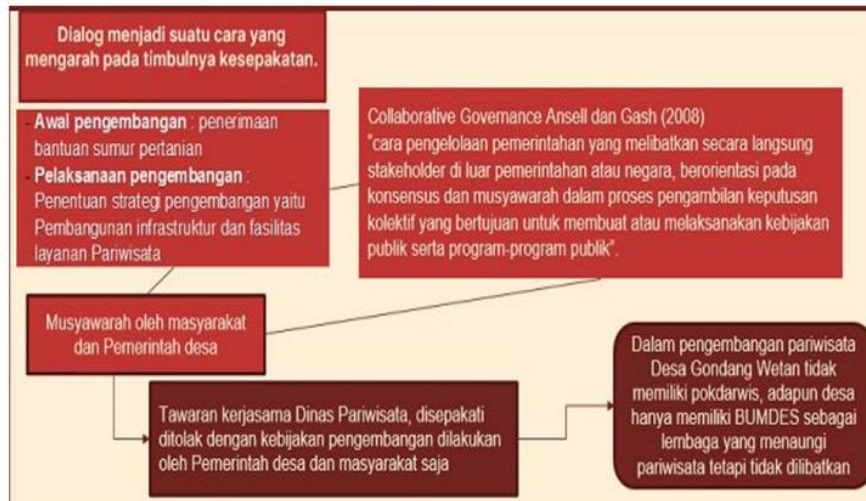
Untuk melaksanakan strategi pada awal pengembangan pariwisata Banyu Biru, maka diperlukan adanya pembicaraan atau dialog yang terjadi antara pemerintah desa dengan para pihak berkepentingan lainnya untuk mengatur dan menentukan langkah-langkah sebagai program pengembangan pariwisata yang akan dilakukan.

Sebagaimana menurut Ansell dan Gash (2008) pada proses kolaboratif, dialog lazimnya dilaksanakan para *stakeholders* untuk mengenali peluang dengan mengutamakan pemaparan bahwa akan munculnya kejadian “saling menguntungkan” apabila para pemangku kepentingan berkolaborasi. Dalam hal ini terjadi dialog antar pihak berkepentingan yaitu antara Dinas Pariwisata Kabupaten Nganjuk yang menawarkan kerja sama yang saling menguntungkan kepada *stakeholders* pengembang pariwisata Banyu Biru. Adapun dalam mendukung pembangunan pariwisata Banyu Biru, Dinas Pariwisata memberikan bantuan dana dengan nominal yang cukup besar yaitu 1 Miliar Rupiah, hal itu sebagai keuntungan yang diberikan kepada pariwisata Banyu Biru dengan *feedback* yaitu keuntungan sistem bagi hasil pariwisata kepada Dinas Pariwisata.

Selanjutnya dari tawaran kerja sama oleh Dinas Pariwisata Nganjuk dinyatakan sebagai sebuah rangkaian aturan di mana di dalamnya terdapat lebih dari satu lembaga publik yang ikut andil pada kegiatan kerja sama, di dalamnya juga terdapat keberadaan aktor “*non-state*” dalam rangkaian tindakan untuk menyusun kebijakan yang sifatnya formal, menekankan pada kesepakatan/*consensus* dan pertimbangan/deliberatif dengan tujuan guna membuat atau menerapkan kebijakan publik juga program publik (Hardi, 2020). Namun dari hasil penelitian didapatkan bahwa tawaran kerja sama pengembangan pariwisata Banyu Biru oleh Dinas Pariwisata Kabupaten Nganjuk, mendapat respon penolakan dari pemerintah desa dan masyarakat. Adapun ditinjau dari proses kolaboratif dialog tatap muka, untuk pengambilan keputusan dari penolakan kerja sama tersebut telah dibicarakan oleh masyarakat dan pemerintah desa sebagai pihak berkepentingan melalui musyawarah. Penolakan didasari oleh syarat yang diberikan oleh Dinas Pariwisata yaitu penyerahan kepemilikan lahan wisata, selanjutnya juga persepsi masyarakat bahwa dengan melibatkan dinas tersebut untuk ikut mengembangkan pariwisata Banyu Biru akan membuat kurangnya keleluasaan masyarakat untuk mengeksplor manfaat dari keberadaan pariwisata desa karena aturan-aturan yang diterapkan.

Gambar 7 merupakan alur temuan proses dialog tatap muka dalam pengembangan pariwisata Banyu Biru. Musyawarah penolakan kerja sama selanjutnya mendorong disepakatinya keputusan bahwa dalam pelaksanaan strategi pengembangan pariwisata Banyu Biru terlaksana berdasarkan kebijakan pengembangan pariwisata yang telah dibuat yaitu kebijakan yang mengatur bahwa pemerintah desa hanya melibatkan kerja sama dengan masyarakat yang ditetapkan menjadi tim pengelola dalam pengembangan aset desa tersebut. *Collaborative governance* dalam strategi pengembangan pariwisata Banyu Biru ini

masih belum dilaksanakan dan apabila dilaksanakan tidak dapat melibatkan pihak atau lembaga lain dari luar desa. Sehingga hanya terdapat satu kemungkinan *collaborative governance* dalam strategi pengembangan pariwisata yang dapat dilakukan, yaitu apabila pemerintah desa dan pengelola melibatkan lembaga-lembaga lain ataupun organisasi masyarakat yang ada di dalam lingkup Desa Gondang Wetan saja.



Gambar 7. Alur Analisis Dialog Tatap Muka

Sumber : Hasil Olahan Data Penelitian, 2023

4.2 Trust Building (Membangun Kepercayaan)

Dalam tahapan membangun kepercayaan pada strategi pengembangan pariwisata Banyu Biru, hasil penelitian menunjukkan bahwa Dinas Pariwisata dalam menawarkan kerja sama pengembangan pariwisata kepada pemerintah desa dan pengelola dengan menyertakan sebuah kesepakatan atau MOU (*Memorandum Of Understanding*). Sebagaimana yang disampaikan informan bahwa MOU ditawarkan agar masyarakat pengelola dan pemerintah desa memberikan kepercayaan kepada dinas tersebut untuk dapat terlibat dalam melakukan pengembangan pariwisata Desa Gondang Wetan.

Akan tetapi, adanya MOU dalam tawaran kerja sama pengembangan pariwisata Banyu Biru tersebut tidak membuat kepercayaan masyarakat terbangun. Sebagaimana hasil penelitian, tawaran kerja sama tersebut disepakati untuk ditolak akibat persepsi kurang baik masyarakat kepada Dinas Pariwisata apabila terlibat dalam pelaksanaan usaha pengembangan pariwisata.

“Dulu buat awal bangun orang-orang desa kan buat pengajuan bantuan ke kabupaten tapi gak direspon, terus setelah Banyu Panas rame pendapatannya gede mereka mulai *ngelirik* sini, nawarin bantuan dana buat pembangunan. Dari sana mau dikasih 1 M, tapi ada MOU- MOU-nya gitu, biar bisa saling percaya juga buat kesepakatan bagi hasil pendapatan wisata ini. Tapi syaratnya harus *ngasih* tanah ini buat jadi milik kabupaten, ya *gak* boleh sama masyarakat. Belum lagi nanti aturan-aturan dari sana yang buat masyarakat *gak* bebas mau *ngapa-ngapain* di Banyu Biru, jadi disepakati ditolak saja, urusan wisata dikelola sendiri.” (Wawancara Bendahara Pengelola Wisata 16 April 2023)

Persepsi masyarakat tersebut menunjukkan bahwa keberadaan MOU saja tidak dapat membuat masyarakat percaya untuk mengizinkan pihak tersebut ikut mengambil andil dalam kerja sama pengembangan pariwisata. Hal tersebut mendorong pemerintah desa untuk mengambil keputusan dengan menyepakati bersama bahwa dalam pelaksanaan pengembangan pariwisata Banyu Biru dijalankan sebagaimana kebijakan yang telah dibuat.

Sebagaimana hasil penelitian bahwa pihak yang terlibat merupakan perwakilan lembaga dan perangkat desa se-Kecamatan Jatikalen yang terdiri dari perangkat desa, BPD, PKK, dan LPMD, melihat kondisi perkembangan Banyu Biru pada saat itu dalam kurun waktu 2011-2013 mengalami intensitas pengunjung yang sangat tinggi sehingga hasil pendapatan yang dihasilkan mencapai angka sekitar 20-30 juta setiap minggu.

“Dulu waktu masih kepala desa lama masih tenar-tenarnya Banyu Biru pendapatan pernah 20 sampai 30 juta, tapi dulu pengelolaannya masih *amburadul* jadi uang banyak yang diambil buat hal gak penting kayak beli rokok.” (Wawancara Bendahara Pengelola Wisata, 16 April 2023)

Setelah tidak adanya perkembangan yang lebih baik dalam pembangunan pengelolaan pariwisata Banyu Biru, pada tahun berikutnya yaitu tahun 2016 terjadi pergantian kepala desa baru di Desa Gondang Wetan saat itu. Menurut keterangan, kepala desa baru tersebut memberikan keputusan terkait penyelesaian masalah pengembangan aset desa dengan mengambil tindakan dan keputusan untuk menunjuk kembali pengelola lama untuk dipercayakan sebagai sumber daya yang dapat mendukung pengembangan pariwisata ke depannya, karena secara ilmu dan beberapa hal sangat mendukung keberlanjutan pengembangan aset desa tersebut.

“Dulu Kepala Desa Pak Muskodo, Kepala desa yang baru jadi juga terang-terangan ke Pak Tohir bisa *gak* bisa, Pak Tohir yang ditugaskan mengelola Banyu Panas, saya aktif jadi pengelola inti karena ditunjuk masyarakat sini juga. Soalnya dulu kan sebelum Pak Tohir diangkat *ga* ada orang yang mau mengelola, Pak Tohir ya awal mulanya terpaksa satu karena ekonominya lancar ilmunya yang mumpuni bisa mengembangkan wisata, dan ketiga Pak Tohir itu orang yang dihormati di desa priayi tokoh masyarakat terhormat di desa, pemerintah dan masyarakat itu percaya pengelolaannya dipegang Pak Tohir ketua kita karena transparan terbuka, penyalurannya jelas terbuka ke masyarakat.” (Wawancara Bendahara Pengelola Wisata, 16 April 2023).

Hal ini menunjukkan *collaborative governance* terwujud dalam pengelolaan keuangan pengembangan pariwisata Banyu Biru, sebagaimana yang disampaikan oleh Purwanti (2016) menyatakan bahwa *collaborative governance* berorientasi pada tujuan bersama dalam memecahkan suatu permasalahan dari para *stakeholders* yang terlibat. Adapun pelibatan banyak pihak dalam pengelolaan pariwisata dimaksudkan agar keuangan pariwisata dapat dikelola dengan lebih baik.

Ditinjau sebagaimana pendapat Ansell dan Gash (2008) dalam proses kolaboratif, usaha membangun kepercayaan antara pemangku kepentingan adalah suatu keharusan bagi pemimpin kolaborasi. Dari permasalahan tersebut usaha kepala desa dengan mengambil tindakan menunjukkan tugasnya sebagai pemimpin desa atau pihak pemerintah desa yang bertugas menyelesaikan segala permasalahan yang terjadi dalam lingkup wilayahnya bukan sebagai pemimpin kolaborasi. Begitupun yang dilakukan oleh ketua

pengelola, usaha yang dilakukan adalah bentuk pembuktian dan pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan oleh pemerintah desa.

Sebagaimana kepemimpinan dalam *collaborative governance* yang dikemukakan Ansell dan Gash (2008), menjelaskan bahwa ditemukannya suatu konflik/pergesekan yang tinggi, tidak saling percaya antar aktor pemangku kepentingan adalah hal yang sangat mungkin ditemui dalam kolaborasi, tetapi pada sisi lainnya juga terdapat kemauan besar untuk ikut berperan dari para pemangku kepentingan, sehingga dalam hal ini menunjukkan adanya kepemimpinan dalam kolaborasi sangat diperlukan para pemangku kepentingan untuk menjadi mediator atau penengah yang diterima dan dipercaya. Selaras dengan teori yang disampaikan bahwa pemimpin kolaborasi dalam pengembangan pariwisata Banyu Biru ini seharusnya menjadi wewenang lembaga Bumdes Langgeng Makmur.

Berdasarkan hasil penelitian, bahwa secara struktural lembaga Bumdes Langgeng Makmur adalah sebagai pihak yang menempati posisi tertinggi dalam usaha pariwisata Desa Gondang Wetan ini. Bumdes sebagai perusahaan yang menaungi beberapa usaha yang dikelola desa, salah satunya usaha pariwisata di mana secara tugas dilaksanakan oleh pengelola atas arahan yang diberikan oleh lembaga Bumdes sebagai pihak pemegang kekuasaan perusahaan. Adapun peran Bumdes dalam kepemimpinan kolaboratif tidak dapat terlaksana akibat belum adanya penyerahan wewenang secara sah.

"Sebenarnya kalau untuk peran-peran tugas begitu Bumdes tidak turun langsung, karena Bumdes itu atasan pengelola wisata. Dari strukturnya ya, ketua Bumdes itu direktur kalau pengelola itu manager yang megang usahanya. Ibarat Bumdes itu PT nya nah Banyu Biru itu bidang usahanya perusahaan. Jadi kalau Bumdes diberi tugas pengembangan ya tugasnya memberi arahan, nanti yang jalan pengelolanya." (Wawancara Pihak Bumdes Langgeng Makmur, 09 Mei 2023).

Berdasarkan hasil penelitian, Bumdes tidak dapat melakukan kemauannya untuk berperan dan terlibat langsung dalam pengembangan pariwisata Banyu Biru Desa Gondang Wetan. Sebagaimana disampaikan oleh Ansell dan Gash (2008) bahwa usaha membangun kepercayaan membutuhkan komitmen dan jangka waktu yang panjang dalam pelaksanaan strategi pengembangan pariwisata Banyu Biru. Dengan tidak adanya peran Bumdes sebagai pemimpin kolaborasi, membuat usaha untuk membangun kepercayaan terutama dalam hal pengelolaan keuangan pariwisata dilakukan oleh pemerintah desa dan pengelola saja.

Gambar 8 merupakan alur pembahasan proses membangun kepercayaan dalam pengelolaan keuangan wisata. Dalam membangun kepercayaan mengenai pengelolaan keuangan pengembangan Banyu Biru, Pemerintah Desa Gondang Wetan menyepakati untuk tidak melibatkan peran pihak lain. Hal ini ditetapkan melalui Peraturan Desa (Perdes) Pengembangan Pariwisata. Perdes tersebut menjadi dasar hukum yang jelas dalam pengelolaan yang mengatur segala hal termasuk di dalamnya mengenai pengelolaan alokasi keuangan, sehingga jaminannya rasa kepercayaan dapat terbangun.



Gambar 8. Alur Membangun Kepercayaan

Sumber : Hasil Olahan Data Penelitian, 2023.

4.3 Commitment to Process (Komitmen dalam Proses)

Dalam suatu kegiatan kolaborasi, Ansell dan Gash (2008) menjelaskan bahwa terdapat suatu kondisi yang saling membutuhkan sehingga para pemangku kepentingan memiliki peningkatan komitmen untuk berkolaborasi. Dalam pengembangan pariwisata memerlukan peran dan dukungan dari banyak pihak dalam pelaksanaan strategi-strategi pengembangan. Banyak aspek yang harus dilakukan dalam pengembangan pariwisata sebagai unsur yang harus ada. Berdasarkan hasil penelitian, pada pelaksanaan strategi pengembangan pariwisata Banyu Biru, kondisi saling membutuhkan ditunjukkan oleh pemerintah desa dalam pelaksanaan pengembangan pariwisata yang ada di Desa Gondang Wetan, pemerintah desa tidak diperkenankan untuk mengelola pariwisata secara langsung sebagaimana perannya pemerintah desa sebagai fasilitator yang berperan dalam membantu menyediakan fasilitas yang dibutuhkan dalam mengembangkan pariwisata desa. Hal tersebut menjadikan pemerintah desa memerlukan peran pihak lain dalam melakukan tugas pengembangan pariwisata secara langsung.

Menurut Purwanti (2016), *collaborative governance* adalah kerja sama yang terbangun dari keterbatasan kemampuan sumber daya ataupun jaringan dari masing-masing pihak, sehingga menjadi faktor pendorong terjalinnya kerja sama kolaboratif dengan banyak pihak, antar pemerintah, swasta ataupun masyarakat juga kelompok masyarakat, yang menyatukan serta melengkapi komponen dalam mewujudkan tujuan bersama. Sementara itu, berdasarkan hasil penelitian dalam pelaksanaan strategi pengembangan pariwisata Banyu Biru Desa Gondang Wetan, pemerintah desa hanya melibatkan peran masyarakat yang diperintahkan menjadi pengelola untuk melakukan tindakan-tindakan pengembangan pariwisata untuk mewujudkan tujuan pengembangan pariwisata sebagaimana visi-misi yang ada.

Dalam melakukan usaha pembangunan pariwisata Banyu Biru masyarakat pengelola juga membutuhkan dukungan pihak lain terutama dalam membantu penyediaan dana yang diperlukan dalam pengembangan pariwisata. Adapun Desa Gondang Wetan memiliki Lembaga Badan Usaha Milik Desa Langgeng Makmur yang perannya sangat berpengaruh dalam penyediaan modal pengembangan usaha-usaha desa guna menambah pendapatan asli desa. Sebagaimana peran Bumdes dalam menaungi salah satu sektor usahanya, Bumdes telah melaksanakan tugasnya dengan memberikan bantuan dana pada awal pengembangan, namun tidak berkelanjutan dikarenakan keterbatasan wewenang yang

belum secara resmi diserahkan. Dengan tidak berlanjutnya peran Bumdes dalam mendukung pengembangan, di tengah kondisi penurunan pendapatan pariwisata yang semula dialokasikan untuk pembangunan infrastruktur dan fasilitas pariwisata, hal tersebut mendorong terciptanya kondisi membutuhkan bantuan pihak lain untuk penyediaan dana. Berdasarkan hasil penelitian, pemerintah desa memberikan bantuan pendanaan melalui pemberian Dana Desa untuk dialokasikan dalam pengembangan pariwisata desa sehingga terfasilitasi pembangunan infrastruktur dan fasilitas wisata. Tindakan yang dilakukan pemerintah desa sebagaimana perannya menurut Brakley dalam Prasetyo (2016) bahwa peran pemerintah menjadi fasilitator yaitu sebagai penyedia dana atau modal yang diperlukan dalam menunjang penciptaan kondisi kondusif membangun pengembangan pariwisata.

Pemerintah desa mempunyai peranan karena dalam pengembangan pariwisata Banyu Biru selain menggunakan dana pendapatan dan dibantu Dana Desa, pemerintah desa bersama pengelola menyepakati tidak membuka peluang pihak lain termasuk masyarakatnya sendiri untuk menjadi investor, hal tersebut dimaksudkan untuk mencegah adanya penguasaan sepihak. Komitmen dalam kerja sama sangat berpengaruh dalam keberlanjutan perkembangan pariwisata, maka diperlukan tindakan pemantauan serta pengontrolan. Adapun tindakan pengontrolan dilakukan untuk meninjau dan mengevaluasi perkembangan yang ada dalam pengelolaan pariwisata serta keadaan dan kondisi terkini di lokasi wisata, dimana hal tersebut sangat berpengaruh terhadap kelangsungan perkembangan pariwisata ke depannya. Apabila terdapat hal-hal yang perlu dibenahi pada pariwisata yang ditemukan saat dilakukannya pemantauan dan pengontrolan, maka hal tersebut dapat segera dicarikan penyelesaiannya.

Sebagaimana yang terjadi dalam pengembangan pariwisata Banyu Biru, dalam melakukan pengontrolan pemerintah desa dan pengelola dibantu oleh lembaga desa BPD serta pihak kepolisian setempat untuk memantau perkembangan pariwisata.

“Untuk mengontrol pengembangan Banyu Biru pemerintah desa bersama BPD, biasanya polsek juga buat melihat situasi perkembangannya *gimana* setiap satu minggu terkadang juga satu bulan satu kali dengan disurvei kita bisa selalu mengikuti perkembangan keadaan wisata.” (Wawancara, Kasi Pemerintahan Desa 14, April 2023)

Collaborative governance menurut Hardi (2020) menyatakan bahwa dalam melaksanakan penyelesaian suatu persoalan, kolaborasi melibatkan institusi pemerintah (internal), di mana pemerintah mempunyai lembaga-lembaga yang berfokus pada satu sektor, namun terdapat juga instansi pemerintah yang menyelesaikan pelayanan publik secara bahu-membahu (lintas sektor) untuk terlibat dengan instansi lain karena kebutuhan. Akan tetapi, berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi dalam pengontrolan pariwisata di mana pemerintah desa dan pengelola membutuhkan dukungan dari pihak lintas sektor lain untuk membantu tindakan tersebut tidak terlaksana dengan baik. Adapun hal tersebut dikarenakan adanya tindakan mencari keuntungan dari pihak-pihak yang berkaitan, yang ditunjukkan dengan permintaan pesangon setelah pelaksanaan pemantauan. Gambar 9 merupakan alur yang dilaksanakan Pemerintah Desa Gondang Wetan dalam membangun komitmen pengembangan wisata. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa aktor pemerintah desa dan tokoh adat desa paling berkomitmen dalam memajukan pariwisata Banyu Biru. Berikut alur pembahasan berdasarkan temuan komitmen dalam proses pelaksanaan strategi pengembangan pariwisata Banyu Biru:



Gambar 9. Alur Komitmen dalam Proses Pengembangan Wisata

Sumber : Hasil Olahan Data Penelitian, 2023.

4.4 Shared Understanding (Pemahaman Bersama)

Tahapan pemahaman bersama dalam proses kolaboratif menurut Ansell dan Gash (2008) terjadi dalam momen tertentu yang mengharuskan para *stakeholders* untuk bisa mengembangkan pemahaman bersama mengenai hal yang dapat diraih. Hal yang akan diraih dalam strategi pengembangan pariwisata adalah sebuah tujuan yang telah ditentukan pada awal strategi direncanakan. Berdasarkan hasil penelitian, dalam melaksanakan strategi pengembangan pariwisata Banyu Biru Desa Gondang Wetan dilaksanakan berdasarkan tujuan yang akan diwujudkan bersama, sebagaimana visi misi pengembangan pariwisata yang telah dibuat oleh *stakeholders* pengembangan pariwisata Banyu Biru.

Menurut Balogh et al. dalam Hardi (2020), *collaborative governance* dipandang sebagai sebuah cara dan susunan dalam manajemen serta pembuatan ketetapan kebijakan publik yang secara konstruktif aktor-aktor yang dilibatkan dari level yang berbeda-beda, dapat dari instansi pemerintahan, masyarakat dan swasta dalam pencapaian tujuan publik yang tidak bisa tercapai jika satu pihak saja yang melaksanakannya. Berdasarkan hasil penelitian, visi misi pengembangan pariwisata Banyu Biru sebagai fundamental dari pencapaian tujuan pengembangan pariwisata disusun mulai dari elemen masyarakat RT, RW sebagai lembaga kemasyarakatan desa yang disepakati bersama Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dan Pemerintah Desa Gondang Wetan, serta melalui Musyawarah desa (Musdes) yang diselenggarakan. Tabel 1 merupakan visi misi pengembangan Pariwisata Banyu Biru. Visi misi tersebut menjadi acuan dalam pengelolaan pariwisata.

Tabel 1. Visi Misi Pengembangan Pariwisata Banyu Biru

VISI	Menjadikan Banyu Biru sebagai potensi desa yang dapat berkembang pesat
MISI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mewujudkan dan mengembangkan potensi sumber daya manusia dan sumber daya alam di Desa Gondang Wetan 2. Meningkatkan perekonomian masyarakat di Desa Gondang Wetan melalui peningkatan pendapatan masyarakat sebagai partisipator di Pariwisata Pemandian Air Panas Banyu Biru

Sumber: Data Tim Pengelola Wisata Banyu Biru, 2023.

Gambar 10 merupakan alur pembahasan proses pemahaman bersama dalam strategi pengembangan pariwisata Banyu Biru.



Gambar 10. Alur Strategi Pengembangan Pariwisata Banyu Biru

Sumber : Hasil Penelitian Data Penelitian, 2023.

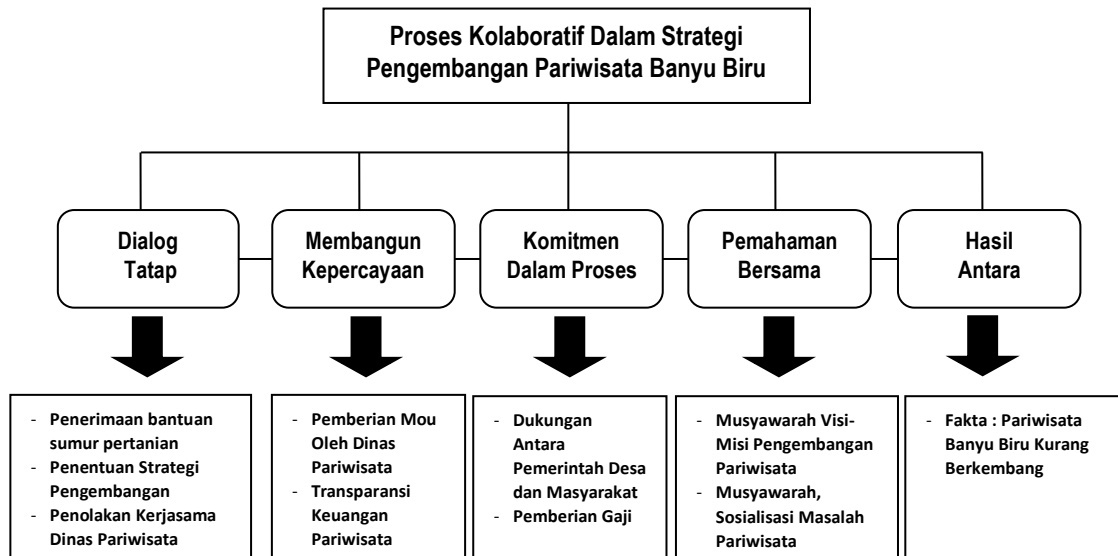
Musyawarah desa merupakan forum atau tempat dilakukannya permusyawaratan pada tingkat desa, dimana seluruh elemen desa mulai dari masyarakat, lembaga-lembaga desa dipertemukan untuk membicarakan hal-hal strategis yang perlu segera diambil keputusan. Secara bersamaan melalui forum ini, visi misi pengembangan yang disusun juga dapat dipaparkan kepada semua elemen yang tergabung didalamnya, disosialisasikan terkait hal-hal yang dicantumkan di dalamnya. Pemaparan terkait visi misi tersebut dimaksudkan agar semua elemen masyarakat desa memahami tujuan yang akan diwujudkan serta dapat memberikan dukungan dalam pelaksanaan pengembangan pariwisata desa tersebut.

Setelah tahap perumusan visi misi disepakati serta dipaparkan kepada seluruh elemen yang terlibat dalam musyawarah yang diselenggarakan, tindakan selanjutnya yaitu pengimplementasian visi misi pengembangan pariwisata. Adapun visi adalah tujuan publik dari pengembangan pariwisata yang dilakukan, dan visi dapat terwujud melalui misi sebagai langkah atau tindakan pelaksanaan. Selanjutnya dalam pelaksanaan misi maka membutuhkan banyak pihak untuk memberi dukungan. Sebagaimana dikemukakan Condery dan Hartman et al. dalam Febrian (2016), *collaborative governance* adalah suatu proses di mana di dalamnya terdapat banyak pihak berkepentingan yang terlibat dalam mewujudkan tujuan bersama dengan mengusung kepentingan dari instansi masing-masing.

Sementara ditinjau dari salah satu misi pengembangan pariwisata yaitu meningkatkan perekonomian masyarakat, di mana misi tersebut berkaitan dengan wewenang serta tugas dari Badan Usaha Milik Desa. Namun dalam hal ini Bumdes tidak dilibatkan akan tetapi perannya sangat dibutuhkan. Dengan terbatasnya pihak yang dapat terlibat, dalam pencapaian tujuan pengembangan pariwisata hanya mengandalkan usaha yang dilakukan oleh kedua *stakeholders* tersebut saja, apabila salah satu pihak tidak dapat memberikan dukungan penuh dalam usaha pengembangan yang dilakukan maka pencapaian tujuan juga terhambat untuk diwujudkan.

Dengan banyaknya masalah yang terjadi menunjukkan kurangnya pemahaman bersama antara *stakeholders* pengembangan pariwisata Banyu Biru, sehingga memerlukan usaha yang lebih dalam menyelesaikan masalah yang ditimbulkan. Hal tersebut juga disebabkan oleh musyawarah yang hanya dilakukan saat kondisi tertentu saja, yaitu pada saat pelaksanaan pengembangan pariwisata sedang memerlukan tindakan penyelesaian terkait masalah yang terjadi dalam pariwisata Banyu Biru, sehingga menunjukkan kurangnya pemahaman terhadap masalah-masalah yang tidak terprediksi akan dihadapi pada nantinya. Gambar 11 merupakan proses kolaborasi yang menjadi salah satu strategi pengembangan Pariwisata Banyu Biru. Proses ini dilaksanakan melalui tahapan dialog tatap

muka, membangun kepercayaan, komitmen dalam proses, pemahaman bersama, serta hasil antara.



Gambar 11. Hasil Analisis *Collaborative Governance* pada Wisata Banyu Biru
Sumber : Hasil Penelitian Data Penelitian, 2023.

4.5 Peluang Pengembangan Wisata Banyu Biru

Desa Gondang Wetan merupakan salah satu desa yang bertempat di pelosok timur Kabupaten Nganjuk. Berdasarkan hasil penelitian, Gondang Wetan menjadi satu-satunya desa di Kabupaten Nganjuk yang mengembangkan potensi pariwisata yang unik dan tidak dapat ditemui di setiap daerah.

Dukungan kegiatan masyarakat dalam pengembangan potensi UMKM pada kawasan pariwisata dilakukan melalui penyediaan kios/warung-warung yang telah didirikan sebagaimana usulan masyarakat serta kondisi sosial ekonomi masyarakat Desa Gondang Wetan, oleh karena itu perlu banyak pihak dalam memberikan dukungan yang lebih besar terhadap potensi UMKM yang dimiliki Desa Gondang Wetan, karena antara potensi UMKM dan pengembangan pariwisata Banyu Biru saling mempengaruhi. Semakin meningkat pelaksanaan strategi pengembangan pariwisata, maka semakin terangkat juga potensi UMKMinya, begitu pun sebaliknya sehingga keberadaan potensi UMKM sebagai faktor pendorong dalam pelaksanaan strategi pengembangan pariwisata dapat berjalan optimal.

Selain itu, keberadaan potensi dari budaya desa tersebut menjadi pendorong pelaksanaan strategi pengembangan pariwisata yang dijalankan. Potensi budaya yang dimiliki dapat menjadi atraksi atau daya tarik tambahan pada pengembangan pariwisata Banyu Biru, di mana melalui pagelaran budaya tersebut dapat dimanfaatkan untuk menarik perhatian wisatawan.

Semakin banyaknya inovasi dalam pengembangan pariwisata maka semakin besar juga kesempatan pariwisata Banyu Biru dapat berkembang pesat. Salah satu inovasi yang dapat dilakukan yaitu melalui pengembangan potensi budaya seperti kesenian tari dengan cara bekerja sama dengan pihak swasta untuk memasarkan pentas seni tari daerah di Kabupaten Nganjuk. Oleh karena itu, perlu adanya perhatian lebih dalam pengembangannya agar keberadaan potensi budaya yang dimiliki dapat mendorong kemajuan pariwisata Banyu Biru. Selain mendapat manfaat dari pariwisata tersebut,

wisatawan juga mendapatkan hiburan dari pagelaran budaya yang dilakukan. Tantangan Pengembangan Wisata Banyu Biru.

Keputusan dalam kerja sama pengembangan pariwisata Banyu Biru yaitu diberlakukannya kebijakan pembatasan pihak yang dapat terlibat dalam usaha pengembangan pariwisata, maka hal tersebut menjadi faktor penghambat untuk terlaksananya *collaborative governance* dalam Strategi Pengembangan Pariwisata Banyu Biru ini. Keputusan kerja sama yang telah disepakati dan dijalankan semakin memperkecil kemungkinan kolaborasi pengembangan pariwisata dijalankan bersama pihak lain terutama pihak dari luar Desa Gondang Wetan, karena adanya sikap tertutup dalam kolaborasi tersebut. Dalam pengembangan pariwisata Banyu Biru, sikap tertutup juga ditunjukkan pemerintah desa dan pengelola kepada pihak luar mengenai tawaran promosi wisata. Dalam usaha pengembangan pariwisata agar daya tarik wisatanya dapat dikenal khalayak luas diperlukan adanya usaha promosi wisata. Adapun berdasarkan hasil temuan peneliti, dalam pengembangan pariwisata Banyu Biru strategi promosi yang dilakukan tidak melibatkan pihak atau lembaga manapun, hanya mengandalkan promosi lisan dari pengunjung yang telah merasakan manfaat dari sumber mata air pariwisata Banyu Biru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam pengembangan pariwisata Banyu Biru masih terkendala oleh faktor aksesibilitas yang kurang memadai bagi wisatawan. Hal tersebut ditunjukkan dari beberapa hal, diantaranya yaitu lokasi pariwisata yang berada di pelosok desa di mana akses jalannya jauh dari jalan kota sehingga masih belum banyak diketahui oleh masyarakat luas. Selanjutnya, dalam pengembangan pariwisata Banyu Biru juga belum tersedia sarana informasi bagi pengunjung seperti penunjuk arah menuju lokasi wisata, hal tersebut menjadi salah satu kesulitan tersendiri bagi pengunjung, meskipun di era digital ini pencarian lokasi dimudahkan dengan keberadaan teknologi *maps* namun dengan belum tersedianya penunjuk arah lokasi tetap menyulitkan wisatawan yang belum mengenal daerah-daerah pedesaan Gondang Wetan. Hal tersebut membuat wisatawan Banyu Biru kurang berkembang, karena lebih banyak pengunjung yang berasal dari daerah yang tidak jauh dari lokasi wisata, serta para wisatawan yang telah biasa melintasi jalanan daerah Kabupaten Nganjuk saja.

Beberapa masalah pengembangan pariwisata yang ada mulai dari aksesibilitas yang kurang mendukung, tidak adanya alternatif pilihan lain yang memudahkan mobilitas kegiatan pariwisata, sampai kurang memadainya sarana prasarana yang tersedia menjadi faktor penghambat pelaksanaan strategi pengembangan pariwisata Banyu Biru. Apabila beberapa hal tersebut tidak segera diselesaikan maka keberlanjutan pengembangan pariwisata tidak dapat diperkirakan melihat kondisi pariwisata pada saat ini telah menunjukkan kondisi penurunan wisatawan.

5. PENUTUP

Collaborative governance yang diterapkan oleh Pemerintah Desa Gondang Wetan Kabupaten Nganjuk sebagai strategi pengembangan pariwisata Banyu Biru belum berjalan optimal. Dari empat proses tersebut dapat disimpulkan sudah berjalan namun masih memiliki kekurangan dari sisi komitmen bersama. Masyarakat setempat tidak ingin membuka investasi pihak swasta dikarenakan pola pikir masyarakat yang benar-benar ingin mengelola sendiri wilayahnya. Hal ini tentunya akan menghambat proses kolaboratif yang sudah berjalan. Namun demikian, dalam pelaksanaannya juga didukung oleh beberapa faktor yaitu potensi pariwisata satu-satunya, potensi UMKM, potensi wisata budaya dan adanya dukungan dana desa. Dalam upaya pelaksanaan strategi tersebut juga mengalami

hambatan antara lain dari sikap tertutup terhadap keterlibatan pihak lain, peraturan desa yang mengikat perkembangan pariwisata, dan juga kurang memadainya aksesibilitas dan sarana prasarana pariwisata.

DAFTAR PUSTAKA

- Amanullah, M. F., Ramadhani, I. A., & Hadil, S. (2023). Pengaruh Kegiatan Pariwisata Terhadap Perekonomian Kabupaten Kuningan. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(5), 3321–3337.
- Anggito, A., & Setiawan, J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Demolingo, R. H. (2015). Strategi Pengembangan Destinasi Wisata Desa Bongo, Kabupaten Gorontalo. *Jurnal Manajemen Pariwisata*, 1(2).
- Dwiyanto, A. (2018). *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli Inklusif dan Kolaborasi*. UGM PRESS.
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative governance regimes*. Georgetown University Press.
- Fabac, R. (2022). Digital Balanced Scorecard System as a Supporting Strategy for Digital Transformation. *Sustainability*, 14(15), 9690.
- Febrian, R. A. (2016). Collaborative Governance dalam Pembangunan Kawasan Perdesaan (tinjauan konsep dan regulasi). *Wedana: Jurnal Kajian Pemerintahan, Politik Dan Birokrasi*, 2(2), 200–208.
- Gischa, S. (2019). Indonesia sebagai Negara Agraris, Apa Artinya. Retrieved August, 20, 2022.
- Gunawan, I. (2013). Metode penelitian kualitatif. *Jakarta: Bumi Aksara*, 143.
- Hardi, W. (2020). *Collaborative Governance Dalam Perspektif Administrasi Publik*.
- Indarto, K., & Ratnawati, S. (2021). Collaborative Governance (Collaborative Study of Actors in Handling the Spread of Covid-19 in Indonesia). *Journal of Research in Social Science And Humanities*, 1(2), 56–60.
- Innes, J. E., & Booher, D. E. (2003). Collaborative policymaking: governance through dialogue. *Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society*, 33–59.
- La Ode Syaiful Islamy, H. (2018). *Collaborative Governance Konsep Dan Aplikasi*. Deepublish.
- Mahfuzh, F. (2022). *Strategi Pengembangan Pariwisata Kota Semarang: Perspektif Collaborative Governance Selama Pandemi Covid-19 di Kampung Wisata Taman Lele*. Universitas Diponegoro.
- Manaf, A. (2016). Good Governance dan Pelayanan Publik. *Jurnal KPK RI*, 1, 58. <https://aclc.kpk.go.id/wp-content/uploads/2019/07/Modul-good-governance-aclc-kpk.pdf>
- Prasetyo, R. A. (2016). Peranan BUMDES dalam Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat di Desa Pejambon Kecamatan Sumberrejo Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Dialektika*, 11(1), 86–100.
- Primadany, S. R. (2013). *Analisis strategi pengembangan pariwisata daerah (studi pada dinas kebudayaan dan pariwisata daerah kabupaten nganjuk)*. Brawijaya University.
- Purnomo, D., & Djunaedi, A. (2019). Pengembangan Model *Community-Based Tourism* (Cbt) Pada Masyarakat di Desa Bongkudai Baru Kabupaten Bolaang Mongondow Timur, Sulawesi Utara Metode: *Soft Sytem Methodology* (Ssm). *Jurnal Ilmiah Pariwisata*, 24(1), 70–88.
- Purwanti, N. D. (2016). *Collaborative Governance* (Kebijakan Publik dan Pemerintahan

- Kolaboratif, Isu-Isu Kontemporer). Yogyakarta: Center for Policy & Management Studies FISIPOL Universitas Gadjah Mada.
- Saputra, P. R., Lendra, I. W., Destrilia, I., & Wahyuni, F. (2022). Pengembangan Wisata dan Ekonomi Kreatif Lampung dalam Perspektif *Collaborative Governance*. *Administratio*, 13(1), 33–48.
- Semiawan, C. R. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Grasindo.
- Sihombing, B., & Halawa, J. (2021). Pengembangan Lompat Batu (Hombo Batu) sebagai Objek dan Daya Tarik Wisata di Desa Bawomataluo Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Pelita Kota*, 2(2), 65–77.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&B*. PT. Alfabet.
- Surya, I., Nofrima, S., Saputra, H. A., & Nurmiyati, N. (2021). *Collaborative Governance* dalam Pengelolaan Wisata Berkelanjutan di Kabupaten Kulon Progo (Studi Kasus: Wisata Kebun Teh Nglinggo). *AL IMARAH: Jurnal Pemerintahan Dan Politik Islam*, 6(2), 190–199.
- Suwena, I. K., Widyatmaja, I. G. N., & Atmaja, M. J. (2010). *Pengetahuan Dasar Ilmu Pariwisata*. Udayana University Press.
- Utama, I. G. B. R. (2017). *Pemasaran Pariwisata*. Penerbit Andi.
- Wijayanti, A., & Kasim, A. (2021). *Collaborative Governance* Strategi Nasional Pencegahan Korupsi (Stranas-PK) di Indonesia: Sebuah Studi Literatur. *Integritas: Jurnal Antikorupsi*, 7(2), 291–310.
- Zadek, S., & Raynard, P. (2017). Partnership alchemy: Engagement, innovation and governance. In *tomorrow's history* (pp. 253–266). Routledge.

