

COLLABORATIVE GOVERNANCE: PROSES KOLABORASI DALAM PENGEMBANGAN DESA WISATA KETENGER KABUPATEN BANYUMAS

RIANANDITA 'ARSY ELKESAKI¹, RETNO SUNU ASTUTI², DYAH LITUHAYU³

Universitas Diponegoro^{1,2,3}
Email: riananditaarsy@students.undip.ac.id

ABSTRAK

Keterlibatan tiga pilar dalam pengelolaan pariwisata yaitu pemerintah, masyarakat dan swasta. Salah satu sektor pariwisata yang menarik minat wisatawan yaitu Desa Wisata Ketenger di Kabupaten Banyumas. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui proses tata kelola kolaboratif dalam pengelolaan wisata di Desa Wisata Ketenger, dimana pemerintah berperan menjadi pengontrol atas pengelolaan wisata, masyarakat berperan sebagai SDM, dan pihak swasta berperan menjadi pengelola wisata. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian memperlihatkan proses *Collaborative Governance* yang mencakup 5 indikator masih belum terlaksana secara maksimal, khususnya pada aspek komitmen terhadap proses dan juga *share understanding*. Namun, untuk indikator lainnya sudah berjalan dengan baik sesuai dengan pola pemerintah dalam mengembangkan wilayah akan memberikan dampak pada kemajuan di Desa Wisata Ketenger.

Kata kunci: *Collaborative Governance, Desa Wisata, Stakeholders*

ABSTRACT

*The involvement of the three pillars in tourism management, namely government, community and private sector. One of the tourism sectors that attracts tourist is the Ketenger Tourism Village in Banyumas Regency. The purpose of this study is to find out the process of collaborative governance in tourism management in the Ketenger Tourism Village, where the government acts as a controller for tourism management, the community acts as human resources, and the private sector acts as a tourism manager. This study uses a descriptive research methods using a qualitative approach. The results of the study show that the Collaborative Governance process which included 5 indicators was still not maximally implemented, especially in the aspects of commitment to the process and also *share understanding*. However, for other indicators that have been going well in accordance with the government's pattern in developing the region which will have an impact on progress in the Ketenger Tourism Village.*

Keywords: *Collaborative Governance, Tourism Village, Stakeholders*

PENDAHULUAN

Sektor pariwisata adalah industri yang paling besar dan kuat pada pembiayaan perekonomian global. Pariwisata sudah menyumbangkan devisa yang cukup besar untuk berbagai negara. Sebagai negara kepulauan terbesar di dunia dengan 17.508 pulau, Indonesia telah menyadari bahwa sektor pariwisata terhadap perekonomian negara. Selain itu, lapangan pekerjaan untuk masyarakat mampu diberikan oleh sektor pariwisata (**Zaenuri, 2016**). Hal ini bisa diketahui melalui kontribusi yang diberikan sektor pariwisata pada Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia.

Sektor pariwisata menjadi sektor yang penting untuk diperhatikan karena berkontribusi nyata terhadap devisa Indonesia. Sektor pariwisata di Indonesia tidak dapat terpisahkan dari bermacam-macam kekayaan alam setiap daerah di Indonesia, setiap wilayah memiliki daya tarik dan ciri khas tersendiri. Selain pentingnya pariwisata bagi devisa negara, pariwisata juga termasuk ke dalam fokus sasaran *Sustainable Development Goals* (SDGs).



Gambar 1. Sustainable Development Goals (SDGs)

Sustainable Development Goals (SDGs) adalah agenda global yang tersusun atas 17 poin utama di antaranya (1) Tanpa Kemiskinan; (2) Tanpa Kelaparan; (3) Kehidupan Sehat dan Sejahtera; (4) Pendidikan Berkualitas; (5) Kestaraan Gender; (6) Air Bersih dan Sanitasi Layak; (7) Energi Bersih dan Terjangkau; (8) Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi; (9) Industri, Inovasi dan Infrastruktur; (10) Berkurangnya Kesenjangan; (11) Kota dan Permukiman yang Berkelanjutan; (12) Konsumsi dan Produksi yang Bertanggung Jawab; (13) Penanganan Perubahan Iklim; (14) Ekosistem Lautan; (15) Ekosistem Daratan; (16) Perdamaian, Keadilan dan Kelembagaan yang Tangguh; (17) Kemitraan untuk Mencapai Tujuan. Sektor pariwisata memiliki peran penting dalam keberhasilan SDGs ini, karena banyak hal yang akan dapat dicapai, meliputi point 1, 3, 8, 9, 10, 12, dan 17 sehingga, sektor pariwisata menjadikan hal yang penting untuk diperhatikan. SDGs juga memiliki 4 pilar penting dalam meraih pembangunan yang berkelanjutan. Guna meraih tujuan tersebut, diperlukan usaha dari semua pihak, baik pemerintah, masyarakat, ataupun perusahaan. 4 pilar ini meliputi: Pilar Pembangunan Ekonomi, Pilar Pembangunan Lingkungan, Pilar Pembangunan Sosial, serta Pilar Hukum dan Tata Kelola. Pengembangan sektor pariwisata seharusnya dilaksanakan dengan optimal, memiliki tujuan serta profesionalitas agar tercapainya sebuah pembangunan serta pemanfaatan sektor pariwisata yang secara makro akan berdampak dan

berkontribusi pada perekonomian daerah. oDalam aspek sosial, pariwisata memiliki peran menyerap tenaga kerja dan kesempatan dalam usaha mengembangkan kebudayaan dan kesenian serta untuk wisatawan domestik, apresiasi seni, tradisi dan kebudayaan bangsa, serta meningkatkan jati diri bangsa **(Fernando, 2016)**. Sedangkan aspek lingkungannya bisa mempromosikan produk dan jasa pariwisata berupa keunikan dan kekayaan alam dan lautnya, serta alat yang efektif untuk melestarikan seni budaya tradisional beserta lingkungan alam **(Hakim, Zaenuri, & Fridayani, 2019)**.

Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009 mengenai kepariwisataan menjelaskan bahwa pengelolaan kegiatan pariwisata didukung oleh masyarakat, pengusaha, pemerintah, serta pemerintah daerah. Perkembangan pariwisata di negara-negara berkembang seperti Indonesia diharapkan bisa mendorong adanya kesamaan kesempatan perekonomian dan tentunya didorong oleh beberapa aspek yaitu kelembagaan, daya tarik wisata objek, beserta sarana dan prasarana wisata **(Prakitri & Damayanti, 2016)**. Pariwisata yang terus berkembang juga diharapkan mampu menimbulkan peningkatan ekonomi sehingga bisa membuat kesejahteraan di sekitar pariwisata tersebut meningkat **(Evita, Sirtha, & Sunartha, 2015)**.

Kabupaten Banyumas ialah salah satu kabupaten di Jawa Tengah dengan kekayaan potensi pariwisata, seperti wisata alam, wisata budaya, wisata religi hingga wisata buatan. Jumlah wisatawan yang mengunjungi Kabupaten Banyumas pada tahun 2020-2021 dapat diketahui pada tabel 1 berikut:

Tabel 1. Jumlah Wisatawan di Kabupaten Banyumas pada tahun 2019-2022

Tahun	Jumlah Wisatawan
2019	3.943.574
2020	442.364
2021	398.190
2022	2.656.579

Sumber: Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Banyumas, 2022

Berdasarkan tabel 1 jumlah wisatawan di Banyumas mengalami penurunan drastis dari tahun 2019 ke tahun 2020, hal itu dipicu pandemi Covid-19 dengan adanya penutupan beberapa objek-objek wisata sehingga menjadi tidak terawat dan mengakibatkan lumpuhnya pariwisata di kabupaten Banyumas. Pada tahun 2021 dan 2022 pariwisata di Banyumas sudah mulai bangkit kembali. Naiknya jumlah wisatawan ke Banyumas, tidak lepas dari kondisi penyebaran Covid-19 yang mulai mereda. Namun sangat disayangkan bahwa jumlah pengunjung objek wisata yang meningkat ini tidak diimbangi oleh kunjungan di setiap objek wisata di Kabupaten Banyumas. Hampir seluruh objek wisatanya mengalami fluktuasi jumlah pengunjung kecuali objek wisata Pancuran 3 dan Lokawisata Baturaden. Beberapa tempat dari objek wisata ini tidak terlalu jauh letaknya, namun persebaran jumlah pengunjung tidak terlihat sejalan **(Bambang, 2019)**.

Pengembangan Desa Wisata Ketenger perlu menggunakan *collaborative governance*. Manajemen di Desa Ketenger tidak bisa hanya mengandalkan dari segi pemerintah saja, perlu adanya kolaborasi. Kolaborasi dengan melibatkan pihak lain yaitu pihak swasta agar pemerintah berupaya mewujudkan partisipasi swasta dan memberikan dorongan kerja sama di bidang pariwisata terlaksana dengan baik. Pelaksanaan *collaborative governance* di Desa Ketenger hingga saat ini masih menghadapi beberapa hambatan terutama kurang maksimalnya peran masing-masing *stakeholders*. Pemerintah juga sangat kurang berperan

dalam mempromosikan Desa Wisata Ketenger di website Dinas Pariwisata Kabupaten Banyumas, seperti saat membuka bagian Desa Wisata Ketenger hanya menampilkan gambar Desa Wisata Ketenger dan keterangan lokasinya saja tanpa diikuti keterangan lainnya yang bisa memicu minat masyarakat melakukan kunjungan. Aktivitas yang dilakukan oleh Desa Wisata Ketenger juga kurang atraktif dan kurang menarik bagi wisatawan. Pemasaran melalui media online juga masih sangat kurang karena masyarakatnya belum dapat mengelola website maupun media sosial yang berkelanjutan. Dalam pengembangan desa wisata di Desa Ketenger memang sudah banyak masyarakat yang berpartisipasi, tetapi pada penyelenggaraannya masih terdapat masyarakat yang tidak melibatkan diri. Masyarakat masih belum paham akan kebutuhan pariwisata beserta kesiapan dalam menyambut kedatangan wisatawan (**Bagus Sanjaya, 2018**). Terdapat beberapa alasan mengapa pemerintah dan swasta harus melakukan kolaborasi, antara lain:

1. Alasan politis, yakni mewujudkan pemerintahan yang demokratis serta mendukung terwujudnya *good governance* dan *good society*.
2. Alasan administratif, terbatasnya anggaran, aset, SDM, serta kemampuan manajemen.
3. Alasan ekonomi seperti pengurangan kesenjangan yang merujuk kepada pertumbuhan dan produktivitas, peningkatan kualitas dan kuantitas, dan pengurangan risiko.

Diperkuat dengan hasil kajian pustaka yang telah diperoleh dari berbagai jurnal penelitian beserta buku-buku yang secara menyeluruh membahas pola, pelaksanaan kerja sama, pengembangan pariwisata, kolaborasi potensi, pemerintah swasta kemitraan, kolaboratif tata serta perencanaan strategis pariwisata daerah, maka bisa diperoleh kesimpulan bahwa terdapat perbedaan antara peneliti sebelumnya dengan penelitian tersebut yang akan dilaksanakan adalah pada fokus penelitian yang menjadi fokus penelitian ini sejauh mana tata kelola kolaboratif oleh pemerintah pihak swasta dan masyarakat, serta peran setiap pemangku kepentingan yang terdapat khususnya dalam pengelolaan Desa Wisata Ketenger di Kabupaten Banyumas.

Adapun penelitian yang membahas Tata Kelola Pariwisata-Bencana Dalam Perspektif *Collaborative Governance* Studi Pariwisata-Bencana *Volcano Tour* Merapi (Zaenuri, 2016) menunjukkan bahwa Pertama, partisipasi aktor non negara pada urusan pemerintahan disebabkan oleh sumber daya masing-masing yang terbatas. Kedua, mayoritas intensitas hubungan di antara *stakeholder* masih di kategori sedang. Ketiga, berlangsungnya transformasi kolaborasi dari komando mencerminkan keberadaan hierarki yang menuju kepada kolaborasi terbentuknya jejaring dan kemitraan. Keempat, tahapan mengelola pariwisata-bencana yang dilaksanakan dengan transformatif dan selaras yang dimulai dari *shared vision*, partisipasi, jejaring dan kemitraan, sehingga dapat menciptakan pariwisata-bencana yang berkelanjutan.

Penelitian kedua datang dari Hakim et al., (2019). Mereka menemukan bahwa peran setiap pemangku kepentingan pada pengelolaan Jogja Wisata Exotarium di Kabupaten Sleman yaitu pemerintah yang merupakan kontrol atas pengelolaan wisata pendidikan, masyarakat yang merupakan karyawan, serta pihak swasta yang merupakan pihak yang mengelola pariwisata. Proses tata kelola kolaboratif pada pengelolaan wisata edukasi dengan lima indikator yang dipakai dalam pengukuran kolaborasi tata kelola telah baik, namun tingkat kolaboratif yang dilaksanakan masih rendah awal, yang berarti membuat pemerintah merugi, sebab pemerintah belum dapat ikut campur terlalu jauh pada pengelolaannya pariwisata.

Penelitian berikutnya dari Sutikno et al., (2022) meneliti proses *collaborative governance* yang dilakukan yaitu menganalisis pengembangan desa wisata di Desa Karangsalam Kecamatan Baturaden mampu menjadikan masyarakat mandiri dari berbagai urusan kemasyarakatan dan

meningkatkan pendapatan masyarakat setempat dan secara khusus mampu memberikan kontribusi terhadap pendapatan asli desa.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini akan membahas lebih eksplisit bagaimana tata kelola kolaboratif yang dilaksanakan oleh pemerintah, swasta dan masyarakat, dalam pengelolaan pengembangan Desa Wisata Ketenger Kabupaten Banyumas dengan model *collaborative governance* menurut Ansell dan Gash dalam proses kolaborasi dengan untuk mewujudkan tujuan dan mengatasi permasalahan pengembangan desa wisata di Desa Ketenger Kabupaten Banyumas.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Peneliti menggunakan cara yang jelas, disiplin, dan metodologi metedis, salah satu kriteria untuk penelitian kualitatif, dan dimaksudkan untuk memastikan bahwa hasil penelitian akurat (**Mohajan & Haradhan, 2018**). Dari penjelasan mengenai pendekatan deskriptif kualitatif tersebut, penelitian ini dilaksanakan guna mengungkapkan sekaligus menggambarkan secara komprehensif mengenai proses kolaborasi dalam *collaborative governance* pengelolaan pengembangan Desa Wisata Ketenger Kabupaten Banyumas. Teknik *purposive* digunakan penelitian ini untuk penentuan informannya. Teknik tersebut memberikan kesempatan untuk peneliti dalam pemilihan dan penentuan informan menurut pengetahuan yang dimiliki mengenai karakteristik informan yang diperlukan pada penelitian. Penelitian ini memilih 15 orang informan berdasarkan pengetahuan, tanggung jawab, serta keterlibatan langsung pada implementasi pengelolaan pengembangan Desa Wisata Ketenger. Informan tersebut terdiri dari Dinas Pariwisata Kabupaten Banyumas, Pemerintah Desa Ketenger, Bayan Village Group serta masyarakat Desa Ketenger.

Dengan adanya penelitian ini, peneliti ingin menganalisis pengembangan desa wisata berbasis *collaborative governance* di Desa Ketenger, Kabupaten Banyumas. Sebagaimana yang diungkapkan oleh (**Moleong, 2017**) tentang proses penelitian, peneliti mengumpulkan data dan fakta, untuk diinterpretasikan secara deskriptif sesuai dengan rumusan masalah, tujuan, serta indikator dipelajari yang berkaitan dengan *collaborative governance* dalam pengembangan desa wisata di Desa Ketenger, Kabupaten Banyumas. Berikutnya peneliti memilih metode yang tepat dan sesuai guna menyelesaikan permasalahan sehingga tujuan penelitiannya bisa tercapai (**Kirana & Artisa, 2020**).

Data yang digunakan mencakup data primer dan juga sekunder, dimana data primer merupakan data yang dihimpun langsung oleh peneliti. Diperoleh melalui wawancara semi struktur yang menjadi sumber data utama serta didukung oleh data dari hasil observasi beserta data sekunder. Penggunaan metode wawancara ini dimaksudkan agar mendapatkan data sehubungan *collaborative governance* dalam pengembangan desa wisata di Desa Ketenger. Kemudian, data sekunder merupakan data yang tidak diperoleh langsung oleh peneliti yang berupa artikel dan dokumen. Data sekunder untuk mendukung penelitian ini diperoleh dari data yang terdapat di jurnal, artikel dan surat kabar ataupun berita online yang relevan dengan *collaborative governance* dalam pengembangan Desa Wisata Ketenger di Kabupaten Banyumas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Fokus pada tata kelola kolaboratif adalah pada kebijakan publik dan masalah. Lembaga publik melakukannya karena mempunyai orientasi besar pada pembentukan kebijakan, tujuan. Sedangkan, proses kolaborasi tujuannya untuk mencapai tingkat konsensus di antara para pemangku kepentingan. Konsep gotong royong penyelenggaraan pemerintahan mensyaratkan terwujudnya keadilan sosial dalam memenuhi kepentingan umum (**Tri Sambodo & Pribadi, 2016**). Ansell dan Gash menyatakan bahwa strategi baru dari pemerintah dikenal dengan istilah pemerintahan kolaboratif. Bentuk pemerintahan yang melibatkan berbagai *stakeholder* secara bersamaan pada satu forum dengan pemerintah pejabat guna menentukan keputusan bersama (**Ansell, 2007**).

Pengembangan pariwisata pedesaan mendapat dukungan dari tiga faktor. Pertama, daerah pedesaan mempunyai potensi budaya dan alam yang relatif lebih autentik dibandingkan daerah perkotaan, masyarakat desa masih menjalani tradisi dan ritual kebudayaan, serta topografinya yang cukup selaras. Kedua, lingkungan fisik daerah pedesaan relatif masih asli dan belum banyak terjadi pencemaran dari beraneka jenis polusi seperti kawasan perkotaan. Ketiga, pada tingkatan tertentu perkembangan perekonomian yang terjadi di daerah pedesaan relatif mengalami perlambatan, sehingga potensi ekonomi, sosial dan budaya masyarakat lokal yang dimanfaatkan dengan optimal adalah dasar rasional pariwisata pedesaan harus dikembangkan (**Andayani, Martono, & Muhamad, 2017**).

Pada awalnya, pengelolaan dan pengembangan pariwisata dilaksanakan oleh pemerintah, tetapi seiring adanya kebutuhan masyarakat untuk menggunakan jasa pariwisata dan kapasitas pemerintah yang semakin terbatas, maka partisipasi swasta dan masyarakat dalam menyediakan jasa pariwisata merupakan suatu keharusan (**Zaenuri, 2016**). Keterlibatan pihak swasta dan masyarakat pada kegiatan mengelola pariwisata adalah aplikasi dari paradigma tata kelola publik baru itu sedang berkembang dalam Ilmu Administrasi Publik. Model pemerintahan tersebut dipandang dapat digunakan sebagai alternatif dalam mempercepat dan lebih mudah mendorong partisipasi masyarakat dan kemitraan antara ketiga pilar pemerintahan tersebut (**Zadek & Radovich, 2006**).

Pengembangan pariwisata tertuang dalam Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisataan yang selanjutnya mendapatkan tindak lanjut dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2011 tentang Rencana Induk Pembangunan Pariwisata Nasional yang dirumuskan tentang arah kebijakan Pembangunan Pariwisata Nasional. Pasal 2 ayat (8) menyatakan bahwa arah pembangunan pariwisata nasional dilakukan: 1) berdasarkan prinsip pembangunan pariwisata berkelanjutan, 2) berorientasi pada peningkatan pertumbuhan ekonomi, peningkatan kesempatan kerja, pengurangan kemiskinan, dan perlindungan lingkungan hidup, 3) dengan tata kelola yang baik, 4) secara terpadu, lintas sektor, lintas wilayah, dan lintas aktor, dan 5) dengan mendorong kemitraan sektor publik dan swasta.

Pengelolaan dan pengembangan pariwisata pada awalnya dilaksanakan oleh pemerintah, namun sejalan dengan semakin meningkatnya kebutuhan masyarakat akan jasa pariwisata dan semakin terbatasnya kapasitas pemerintah, partisipasi pihak swasta dan masyarakat pada penyediaan jasa pariwisata menjadi suatu keharusan (**Hakim et al., 2019**). Mengingat rumitnya permasalahan edukasi pariwisata dan keterbatasan pemerintah pada pengelolaan bencana menjadi pariwisata, sehingga pengelolaan pariwisata ini tidak dapat hanya diselenggarakan oleh pemerintah saja melainkan harus menambah partisipasi dari pihak swasta dan masyarakat.

Peran pemerintah merupakan kunci utama pada pengembangan sektor pariwisata di Desa Ketenger. *Collaborative governance* (Jung et al., 2009) merupakan proses membentuk, menjalankan, memfasilitasi, mengoperasionalkan serta mengawasi pengaturan organisasi lintas sektoral pada saat menyelesaikan permasalahan kebijakan publik yang tidak bisa ditangani hanya dengan satu organisasi ataupun publik sendiri. *Collaborative Governance* pada konteks ini adalah suatu model, dimana dalam pembangunan sebuah wilayah, pemerintah tidak dapat mengelola daerah secara mandiri, sehingga peran dan fungsinya sudah tidak dominan lagi, diperlukan peran dan fungsi pemangku kepentingan lainnya guna mengatasi masalah ataupun mengakomodasi kebutuhan publik.

Pengembangan potensi Desa Wisata Ketenger Kabupaten Banyumas dapat terlihat dari kehidupan sosial masyarakat dan kelestarian lingkungan yang melibatkan masyarakat lokal sehingga dapat menikmati kesejahteraan yang dihasilkan program pengembangan pariwisata yang menggabungkan aspek ekonomi, konservasi, dan sosial budaya. Implementasi dari ketiga aspek ini dapat mewujudkan desa wisata yang berkelanjutan, terutama di Desa Wisata Ketenger.

Tabel 2. Bidang Tata Kelola Kolaboratif Desa Ketenger

Pemangku Kepentingan	Penanggung Jawab	Peran
Pemerintah	Pemerintah Desa Ketenger	Pengawasan dan pengendalian, serta perizinan
Pribadi	Bayan Village Group	Menjalankan operasional wisata
Warga	Sumber Daya Manusia	Karyawan

Sumber: Data Primer, 2023

Berdasarkan tabel 2 bahwa terdapat 3 pemangku kepentingan yang memiliki peran penting dalam terwujudnya *collaborative governance*. Diantaranya adalah pemerintah Desa Ketenger yang memiliki peran sebagai pengawas dan kontrol atas pengelolaan Bayan Village. Kemudian dari pihak swasta yaitu Bayan Village Group yang memiliki peran signifikan dalam proses kolaboratif tata kelola dalam pariwisata di Desa Ketenger sebagai pengelola ataupun pihak yang menjalankan operasional wisata. Terakhir, masyarakat desa dari Desa Ketenger itu sendiri. Pada penelitian ini akan dijelaskan tata kelola kolaboratif dalam pengelolaan desa wisata Ketenger di Kabupaten Banyumas dengan Indikator *Collaborative Governance Process* Anshel dan Gash (2007) bisa diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Dialog tatap muka (*Face to face dialogue*)

Segala bentuk tata kelola kolaboratif dibentuk dengan orientasi seperti proses awal, yaitu dialog tatap muka langsung dengan masing-masing pemangku kepentingan yang terkait. Dialog sangat penting guna melakukan identifikasi peluang dan manfaat dengan seluruh pihak yang terkait. Dialog tatap muka merupakan tahapan membangun komunikasi antar pemangku kepentingan sehingga dapat berkolaborasi sesuai tujuan yang diinginkan. Dialog dilakukan sebelum pembangunan Bayan Village untuk mendapatkan izin operasional baik dari Pemerintah Kabupaten Banyumas ataupun Pemerintah Desa Ketenger. Ini dilaksanakan secara langsung melalui pra-musrenbang (Musyawarah Rencana Pembangunan). Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk membahas konsep pembangunan Bayan Village di Desa Wisata Ketenger. Dialog tatap muka juga dilakukan oleh pemangku kepentingan tidak hanya dilakukan untuk membahas konsep pembentukan desa wisata tetapi juga dimaksudkan untuk mengidentifikasi peluang dan saling menguntungkan.

2. Membangun Kepercayaan (*Trust Building*)

Pada tahapan membangun kepercayaan pastinya akan membutuhkan waktu dan komitmen jangka panjang guna tercapainya kolaborasi. Apabila pemangku kepentingan tidak bisa membangun rasa percaya, proses kolaborasinya tidak akan bisa berjalan dengan baik. Membangun Kepercayaan dimulai dari menjalin komunikasi antara berbagai pihak yang terkait, serta untuk waktu yang lama, hubungan antara masyarakat dengan pemerintahan yang baik sangat membantu upaya untuk menciptakan rasa saling percaya. Institusi harus membangun kepercayaan tanpa mendiskriminasi anggota berdasarkan suku, agama, ras dan golongan.

Institusi yang terlibat yaitu Pemerintah Desa Ketenger, masyarakat sekitar dan Bayan Village Group sebagai pengelola. *Trust Building* di masing-masing pihak tersebut berjalan dengan sangat baik, dibuktikan dengan komunikasi sebelum pembangunan Bayan Village. Pada awal Desa Wisata Ketenger dibentuk, masyarakat sekitar masih belum memahami serta mempercayai desa wisata ini bisa membuat kesejahteraan masyarakat meningkat. Maka dari itu, diadakan pertemuan rapat dan juga sosialisasi yang bertujuan untuk menumbuhkan kesadaran berbagai pemangku kepentingan agar pengembangan Desa Wisata Ketenger dapat dilakukan secara sinergis dengan mengandalkan kolaborasi semua pemangku kepentingan.. Sehingga baik pemerintah desa maupun masyarakat mengetahui maksud dan tujuan pembangunan pariwisata di Desa Ketenger.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Desa diketahui setiap pihak telah mencapai kesepakatan yang baik dan telah saling percaya. Tata kelola kolaboratif harus didasarkan pada kepercayaan antara pemangku kepentingan. Kepercayaan masyarakat yang semakin meningkat tersebut ditunjukkan ketika musyawarah, apabila kegiatan telah mendapat persetujuan dari pemerintah desa maka masyarakat juga menyetujuinya, tetapi hal tersebut bisa dijadikan kelemahan apabila masyarakatnya sekedar mengikuti pemerintah saja ketika pengambilan keputusan suatu kegiatan, sebab masih dibutuhkan pendapat dari masyarakat supaya kolaborasi tersebut bisa mencapai keberhasilan.

3. Komitmen Terhadap Proses (*Commitment To Process*)

Commitment to process adalah komitmen ataupun kesepakatan melakukan proses tertentu agar tujuan bersama yang diharapkan tercapai (**Ansel dan Gash, 2007**). Komitmen terhadap proses merupakan motivasi awal untuk terlibat ataupun berpartisipasi dalam tata kelola kolaboratif. Kuatnya komitmen dari seluruh pihak yang terkait dibutuhkan guna mencegah risiko dari proses kolaborasi. Dalam hal ini berarti Pemerintah Desa Ketenger dan Bayan Village Group berbagi komitmen. Pemerintah Desa Ketenger mengandalkan pihak swasta untuk pendapatan desa dari sewa tanah masyarakat sekitar bergantung pada pihak swasta untuk diberdayakan, maka Bayan Village Group sebagai swasta membutuhkan tanah, masyarakat sebagai sumber dayanya.

Komitmen pada kolaborasi pengembangan Desa Wisata Ketenger nampaknya masih belum kuat. Pihak pemerintah desa telah menunjukkan komitmennya yang kuat bagi pengembangan desa ini melalui peningkatan kepercayaan masyarakat, sementara itu masyarakat desa masih banyak yang belum ikut serta pada pengembangan Desa Wisata Ketenger sebab pemuda desanya banyak yang memilih pergi ke perantauan guna mencari pekerjaan yang lebih menjanjikan. Selain itu, promosi yang diselenggarakan Dinas Pariwisata Kabupaten Banyumas melalui website resmi juga belum optimal karena hanya mencantumkan gambar Desa Wisata Ketenger saja tanpa adanya keterangan yang menarik dari website tersebut.

4. Pemahaman Bersama (*Share Understanding*)

Berbagi pemahaman merupakan tanggung jawab bersama, mengidentifikasi masalah sehingga memiliki kesamaan pemahaman (**Ansel dan Gash, 2007**). Semua pihak yang bersangkutan diharuskan berbagi pemahaman tentang apa yang dilaksanakan serta apa yang ingin mereka capai dari kolaborasinya. Pemahaman antara berbagai pihak mengenai visi ataupun tujuan dari Desa Wisata Ketenger ini masih belum maksimal, hal tersebut ditunjukkan oleh beberapa pihak masih belum dapat menyampaikan visi yang diharapkan, bahkan anggota pokdarwis sendiri juga tidak mengetahui visi dan misinya. Pemahaman tujuan oleh berbagai pihak telah mencapai inti yang sama, yakni untuk meningkatkan kesejahteraan atau perekonomian masyarakat. Kurangnya pemahaman visi dan misi tersebut bisa menimbulkan permasalahan yang terjadi di lain hari. Hal ini menunjukkan bawasannya *share understanding* antara pemerintah dan masyarakat dalam kolaborasi ini belum maksimal. Namun, pihak Bayan Village Group selaku swasta sudah berpartisipasi dan mengembangkan pariwisata di Desa Ketenger sehingga banyak wisatawan datang ke Desa Wisata Ketenger. Dalam hal ini, perlu adanya sosialisasi agar semua pemangku kepentingan memahami visi, misi, dan program yang dijalankan sehingga menjadi lebih terarah.

5. Hasil Sementara (*Intermediate Outcome*)

Hasil sementara atas proses yang sedang berlangsung yang memberikan manfaat dan mempunyai nilai strategis yang diwujudkan dalam bentuk output dan outcome (**Ansell, 2007**). Hingga saat ini, hasil yang didapatkan adalah masyarakat diberdayakan pada bermacam-macam kegiatan. Misalnya bekerja di Bayan Village dan menyediakan lahan untuk parkir. Untuk pemerintah desa, manfaat yang diperoleh yaitu mensejahterakan masyarakat banyak yang tidak lagi menjadi pengangguran, serta mampu membuat perekonomian desa meningkat.

Berikutnya, pengunjung wisata dapat menikmati fasilitas dengan biaya terjangkau. Setiap pihak saling membutuhkan dan saling menguntungkan. Keberadaan hasil antara yang jelas seperti saat ini berdampak di masa yang akan datang akan menciptakan manfaat lebih banyak kepada setiap pihaknya. Dampak tata kelola kolaboratif dalam pengelolaan wisata di Desa Ketenger berdampak baik dan positif untuk seluruh kelompok yang terlibat, yang bisa memberdayakan masyarakat, membuat kas desa bertambah, meningkatkan pendapatan daerah di bidang pariwisata, serta membuat desa lebih maju dan lebih diketahui oleh masyarakat luas.

KESIMPULAN

Proses tata kelola kolaboratif di Desa Wisata Ketenger dilihat dari lima indikator yang digunakan pada penelitian ini, antara lain tatap muka, membangun kepercayaan, komitmen terhadap proses, berbagi pemahaman, serta hasil sementara masih belum terlaksana secara maksimal. Dilihat dari aspek tatap muka, Bayan Village yang merupakan pengelola wisata dan pemerintah Desa Ketenger yang juga mewakili masyarakat berjalan dengan baik dan lancar. Setiap pemangku kepentingan nantinya dapat memperoleh manfaat dari wisata ini. Kemudian, aspek membangun kepercayaan, dimana setiap pihaknya membangun kepercayaan itu dengan baik, hal ini dibuktikan dari komunikasi sebelum pembangunan Bayan Village. Komunikasi terjalin dari dialog, seperti pertemuan rapat dan sosialisasi. Aspek komitmen terhadap proses, yaitu masing-masing pemangku kepentingan yang terlibat telah mengetahui setiap prosesnya. Namun, masih banyak masyarakat yang belum ikut serta pada proses mengembangkan Desa Wisata Ketenger. Kemudian aspek pemahaman bersama, yang dimiliki masing-masing pihak belum berjalan dengan baik, karena pemerintah dan masyarakat dalam

kolaborasi ini belum paham dengan visi dan misi pengembangan pariwisata. Terakhir, aspek hasil sementara dimana pengelolaan Bayan Village bisa memberdayakan masyarakat, membuat kas desa bertambah, meningkatkan pendapatan di sektor pariwisata, menimbulkan dampak yang baik dan positif untuk seluruh pihak yang terlibat, serta membuat desa lebih maju serta lebih diketahui oleh masyarakat luas.

DAFTAR RUJUKAN

- Ansell, C. and A. G. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 543–571. Retrieved from <https://academic.oup.com/jpart/article/18/4/543/1090370>
- Andayani, A. A. I., Martono, E., & Muhamad, M. (2017). Pemberdayaan Masyarakat Melalui Pengembangan Desa Wisata Dan Implikasinya Terhadap Ketahanan Sosial Budaya Wilayah (Studi Di Desa Wisata Penglipuran Bali). *Jurnal Ketahanan Nasional*, 23(1), 1. <https://doi.org/10.22146/jkn.18006>
- Bagus Sanjaya, R. (2018). Strategi Pengembangan Pariwisata Berbasis Masyarakat Di Desa Kemetul, Kabupaten Semarang. *Jurnal Master Pariwisata (JUMPA)*, 05, 91. <https://doi.org/10.24843/jumpa.2018.v05.i01.p05>
- Bambang. (2019). Identifikasi Karakteristik Pengunjung Desa Wisata Di Kabupaten Banyumas. *Assets: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 9(1), 77. <https://doi.org/10.24252/v9i1.10260>
- Evita, R., Sirtha, I. N., & Sunartha, I. N. (2015). Dampak Perkembangan Pembangunan Sarana Akomodasi Wisata Terhadap Pariwisata Berkelanjutan Di Bali. *Program Pascasarjana Universitas Udayana, Bali*, 2(1), 1–12. Retrieved from <https://ocs.unud.ac.id/index.php/jip/article/view/3684>
- Fernando, H. (2016). *Sosial Budaya Dalam Pengembangan Pariwisata Di Kelurahan Bunaken Kecamatan Bunaken Kota Manado*.
- Hakim, A. R., Zaenuri, M., & Fridayani, H. D. (2019). Collaborative Governance In Managing Educative Tourism Of Jogja Exotarium In Sleman Regency 2019. *Journal of Governance and Public Policy*, 6(2). <https://doi.org/10.18196/jgpp.62115>
- Kirana, C. A. D., & Artisa, R. A. (2020). Pengembangan Desa Wisata Berbasis Collaborative Governance di Kota Batu. *Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik*, 6(1), 68–84. <https://doi.org/10.26618/kjap.v6i1.3119>
- Mohajan, & Haradhan. (2018). Qualitative Research Methodology in Social Sciences and Related Subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7(1), 23. <https://doi.org/10.26458/jedep.v7i1.571>
- Prafitri, G. R., & Damayanti, M. (2016). Kapasitas Kelembagaan Dalam Pengembangan Desa Wisata (Studi Kasus: Desa Wisata Ketenger, Banyumas). *Jurnal Pengembangan Kota*, 4(1), 76. <https://doi.org/10.14710/jpk.4.1.76-86>
- Sutikno, C., Rizqi Atika, Z., Satwika Wijaya, S., & Zaelani, A. (2022). Collaborative Governance In The Development Of Tourist Village In Karangsalam Village, Baturaden District, Banyumas Regency. *International Journal of Public Administration*, 1. <https://doi.org/10.1080/01900698908524613>
- Tri Sambodo, G., & Pribadi, U. (2016). Pelaksanaan Collaborative Governance di Desa Budaya Brosot, Galur, Kulonprogo, DI. Yogyakarta. *Journal of Governance and Public Policy*, 3(1). <https://doi.org/10.18196/jgpp.2016.0052>
- Zadek, S., & Radovich, S. (2006). Governing Collaborative Governance. *Accountability And*, 28. Retrieved from http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/workingpaper_23_zadek_radovich.pdf [http://www.accountability.org/images/content/1/2/128/Governing Collaborative Governance.pdf](http://www.accountability.org/images/content/1/2/128/Governing%20Collaborative%20Governance.pdf)

Collaborative Governance: Proses Kolaborasi Dalam Pengembangan Desa Wisata Ketenger
Kabupaten Banyumas

Zaenuri, M. (2016). *Tata Kelola Pariwisata-Bencana Dalam Perspektif Collaborative Governance Studi Pariwisata-Bencana Volcano Tour Merapi*. Retrieved from <http://repository.ub.ac.id/id/eprint/160405/>