

**TATA KELOLA KOLABORATIF PENGELOLAAN DESA  
WISATA  
(STUDI DESA KAJAR KECAMATAN DAWE KABUPATEN KUDUS)**

Skripsi

Program Sarjana (S-1)

Jurusan Ilmu Politik



Oleh:

ARIEF RAHMAN HAKIM

1806016031

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG**

**2023**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Lamp :

Hal : Persetujuan Naskah Skripsi

Kepada.  
Yth. Dekan  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu  
Politik  
UIN Walisongo Semarang  
Ditempat

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Setelah membaca, mengadakan koreksi dan perbaikan sebagaimana mestinya, maka saya menyatakan bahwa skripsi saudara:

Nama : Arief Rahman Hakim

NIM : 1806016031

Jurusan : Ilmu Politik

Judul Skripsi : Tata Kelola Kolaboratif Pengelolaan Desa Wisata (Studi Kasus Desa Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus)

Dengan ini telah saya setuju dan mohon agar segera diujikan. Demikian, atas perhatian diucapkan terimakasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Semarang, 14 November 2023

Pembimbing,



Drs. Nur Syamsudin, M. A

NIP. 196805051995031002

PENGESAHAN  
SKRIPSI

TATA KELOLA KOLABORATIF PENGELOLAAN DESA WISATA  
(STUDI DESA KAJAR KECAMATAN DAWE KABUPATEN KUDUS)

Disusun Oleh:

Arief Rahman Hakim

1806016031

Telah dipertahankan didepan majelis penguji skripsi  
Pada Tanggal 18 Desember 2023 dan dinyatakan Lulus  
Susunan Dewan Penguji



Sekretaris

Drs. Nur Syamsudin, M.A

NIP. 196805051995031002

Penguji I

Moh. Yamin Darsyah, M. Si

NIP. 198409092019031007

Pembimbing

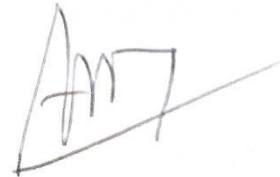
Drs. Nur Syamsudin, M.A

NIP. 196805051995031002

## LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini adalah hasil kerja saya sendiri dan didalamnya tidak dapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi Lembaga Pendidikan lainnya. Pengetahuan yang diperoleh dari hasil penerbitan, maupun yang belum atau sudah tidak diterbitkan, sumbernya dijelaskan dalam tulisan dan daftar Pustaka.

Semarang, 14 November 2023



Arief Rahman Hakim

1806016031

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb

Bismillahirrahmanirrohim Puji Syukur Kehadirat Allah Swt yang telah Memberikan rahmat dan karunia-nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul TATA KELOLA KOLABORATIF PENGELOLAAN DESA WISATA (Studi Desa Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus). Sholawat dan salam penulis haturkan kepada pimpinan umat islam Nabi Muhammad SAW yang telah membawa umatnya menjadi umat yang berakhlakul karimah, memiliki pengetahuan dan intelektual.

Skripsi ini diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ilmu Politik S1 (S.Sos) pada Jurusan Ilmu Politik UIN Walisongo Semarang. Pada Kesempatan ini Penulis mengucapkan Rasa Syukur atas Rahmat dan Karunia Allah SWT dan berbagai pihak yang telah memberikan bantuan moril maupun material baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap penulis dalam menyelesaikan skripsi ini hingga selesai. Untuk itu, penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Nizar, M. Ag., selaku Plt. Rektor Universitas Islam Negeri Walisongo (UIN) Semarang dan segenap Pimpinan di UIN Walisongo Semarang
2. Prof. Dr. Hj. Misbah Zulfa Elizabeth, M. Hum., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UIN Walisongo Semarang
3. Drs. H. Nur Syamsuddin, M. Ag., selaku Kepala Jurusan Ilmu Politik UIN Walisongo Semarang
4. Drs. H. Nur Syamsuddin, M. Ag., selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia memberikan Bimbingan pada penyusunan Skripsi ini
5. Segenap Dosen yang telah mendidik dan memberikan Ilmu kepada penulis
6. Segenap Civitas Akademik yang telah membantu secara Administratif
7. Bapak Bambang Totok Subianto selaku Kepala Desa Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus beserta jajarannya
8. Azizurrohman selaku pihak pengelola wisata Desa Kajar kecamatan Dawe Kabupaten Kudus
9. Fery Eka selaku Ketua Pokdarwis Desa Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus
10. Segenap informan yang telah membantu penyusunan skripsi ini yang tidak dapat ditulis satu persatu
11. Bapak Subchan dan Ibu Naili Khoiriyah selaku Orang tua penulis yang senantiasa memberikan dukungan, do'a, dan kasih sayang serta segalanya bagi penulis
12. Kakak dan adik penulis Mas Ulin, Mbak Intan, Icha, dan Zia yang senantiasa memberikan kehangatan dan keharmonisan bagi penulis, serta keponakan penulis adik Mikayla yang selalu memberikan kebahagiaan bagi penulis
13. Segenap teman-teman penulis yang senantiasa memberikan dukungan do'a dan memberikan semangat serta canda tawa kepada penulis untuk tetap berusaha dan semangat dalam menyelesaikan skripsi
14. Mahasiswa Ilmu Politik Angkatan 2018

15. Segenap sedulur-sedulur Organisasi Keluarga Mahasiswa Kudus Semarang (KMKS)
16. Segenap teman-teman Organisasi PMII Rayon FISIP UIN WS
17. Segenap keluarga dan pihak yang telah membantu penulis yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu

Demikian ucapan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah berjasa, Semoga Allah SWT Membalas dengan kebaikan yang lebih melimpah. Semoga peneliti ini dapat bermanfaat bagi masyarakat.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Semarang, 15 November 2023



Arief Rahman Hakim

1806016031

## **LEMBAR PERSEMBAHAN**

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas terselesainya skripsi ini dengan lancar. Skripsi ini saya persembahkan kepada :

1. Kedua orang tercinta yaitu Bapak Subchan dan Ibu Naili Khoiriyah yang selalu mendoakan dan memberikan dukungan kepada penulis
2. Desa Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus
3. Serta untuk Almamater penulis yaitu Fakultas IlmuSosial dan IlmuPolitik UIN Walisongo Semarang

## **MOTTO**

“Jangan biarkan ketetapan hati kalian melemah, ketahuilah bahwa pertolongan Allah datang sesuai dengan keinginanmu.”

(Khalid Bin Walid)



**TATA KELOLA KOLABORATIF PENGELOLAAN DESA WISATA  
(STUDI DESA KAJAR KECAMATAN DAWE KABUPATEN KUDUS)**

**Arief Rahman Hakim**

Program Studi Ilmu Politik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Islam Negri Walisongo Semarang

**ABSTRAK**

Penelitian ini membahas tentang Tata Kelola Kolaboratif Pengelolaan Desa Wisata yang dilakukan oleh Pemerintah Desa, Investor, dan Masyarakat yang berlokasi di Desa Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan satu teori yaitu collaborative Governance Ansell and Gash. Sedangkan metode penelitian yang digunakan, yaitu metode penelitian kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tata kelola kolaboratif yang melibatkan masyarakat dan investor membuahkan pengelolaan wisata yang maksimal. Pengelolaan wisata di Desa Kajar memberikan dampak ke semua pihak antaranya peningkatan pengunjung dari tahun ke tahun, peningkatan pendapatan masyarakat maupun investor, kesadaran masyarakat akan potensi desa dan kebersihan lingkungan wisata merupakan tanggung jawab Bersama.

Kata kunci: Collaborative governance, Desa Wisata, Desa Kajar

## **Collaborative Governance for Tourism Village Management**

**(Study of Kajjar Village, Dawe District, Kudus Regency)**

**Arief Rahman Hakim**

Political Science Study Program Faculty of Social and Political Sciences

Walisongo State Islamic University Semarang

### **ABSTRACT**

This research discusses Collaborative Governance for Tourism Village Management carried out by the Village Government, Investors and the Community located in Kajjar Village, Dawe District, Kudus Regency. This research was conducted using one theory, namely collaborative governance Ansell and Gash. Meanwhile, the research method used is a qualitative research method using the case study method. Data collection techniques in this research used observation, interviews and documentation. The results of this research show that collaborative governance involving the community and investors results in maximum tourism management. Tourism management in Kajjar Village has an impact on all parties, including increasing visitors from year to year, increasing community and investor income, community awareness of the village's potential and the cleanliness of the tourism environment is a shared responsibility.

Keywords: Collaborative Governance, Tourist Village, Kajjar Village

## DAFTAR ISI

NOTA PEMBIMBING .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
KATA PENGANTAR .....	v
PERSEMBAHAN.....	vii
MOTTO .....	vii
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPRAN .....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian .....	4
D. Manfaat Penelitian .....	4
E. Tinjauan Pustaka .....	5
F. Metode Penelitian .....	9
G. Sistem Penulisan Skripsi.....	12
BAB II Kerangka Teori .....	14
A. Collaborative Governance.....	14
1. Pengertian Collaborative.....	14
2. Pengertian Governance .....	15
3. Pengertian Collaborative Governance .....	17
4. Tahap Collaborative Governance.....	19
BAB III GAMBARAN UMUM DESA KAJAR KECAMATAN DAWE KABUPATEN KUDUS.....	32
A. Gambaran Umum Desa Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus .....	32
1. Letak Geografis dan Demografis Desa Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus .....	32
2. Visi dan Misi desa Kajar.....	35
3. Kondisi Ekonomi dan Sosial Desa Kajar .....	36

4. Kondisi Sosial Budaya di Desa Kajar .....	37
B. Gambaran Umum Obyek wisata di desa kajar .....	38
1. Profil Objek Wisata Desa Kajar .....	38
2. Potensi Wisata Desa Kajar .....	39
<b>BAB IV TATA KELOLA KOLABORATIF DALAM PENGELOLAAN DESA WISATA KAJAR KECAMATAN DAWE KABUPATEN KUDUS .....</b>	<b>42</b>
A. Kondisi Awal .....	43
B. Desain Kelembagaan (institusional design) .....	48
C. Kepemimpinan Fasilitatif.....	53
D. Proses Tata Kelola Kolaboratif .....	56
<b>BAB V DAMPAK TATA KELOLA KOLABORATIF DALAM PENGELOLAAN DESA WISATA KAJAR KECAMATAN DAWE KABUPATEN KUDUS .....</b>	<b>65</b>
A. Dampak Terhadap Peningkatan Jumlah Pengunjung.....	65
B. Dampak Ekonomi .....	67
C. Dampak Sosial .....	69
D. Dampak Lingkungan.....	70
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>71</b>
A. Kesimpulan .....	71
B. Saran .....	71
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>72</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>77</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>80</b>

## **DAFTAR TABEL**

Table 1 Jumlah penduduk Desa Kajar 2023 .....	35
Table 2 Jumlah Penduduk menurut Profesi .....	36
Table 3 Kunjungan wisatawan di Desa Wisata Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus 2021-2023. ....	65
Table 4 Jumlah Pedagang, UMKM, dan Interpreneur yang memanfaatkan adanya Desa Wisata Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus 2021-2023. ....	68

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Aktor Governance .....	16
Gambar 2 Tahap-tahap dalam Collaborative Governance .....	19
Gambar 3 Peta Desa Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus .....	34
Gambar 4 Grafik Pembagian Luas Wilayah Administrasi Desa Dawe .....	34
Gambar 5 Wisata Pijar .....	39
Gambar 6 Wisata Taman Sardi .....	41
Gambar 7 Rapat Triwulan.....	58
Gambar 8 Perjanjian Kerjasama Investor dan Pemdes .....	59
Gambar 9 Prospek fasilitas di wisata .....	64
Gambar 10 Berta Media Online .....	66

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Wawancara dengan pemerintahan Desa Kajar .....	77
Lampiran 2 Wawancara dengan pengelola wisata dan POKDARWIS .....	77
Lampiran 3 Wawancara pedagang setempat.....	78
Lampiran 4 Berita Online Penyebutan Desa Wisata Untuk Kajar .....	78
Lampiran 5 Surat Izin Penelitian .....	79

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Wisata menjadi kegiatan perjalanan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan mengunjungi tempat tertentu untuk tujuan rekreasi, pengembangan pribadi, atau mempelajari keunikan daya tarik wisata yang dikunjungi dalam jangka waktu sementara. Wisata sendiri dibagi menjadi tiga yaitu wisata alam, wisata budaya, dan wisata buatan. Adanya kunjungan Wisatawan baik lokal maupun luar kota menjadi salah satu sumber untuk meningkatkan kunjungan suatu daerah. Daerah-daerah yang memiliki potensi ini dapat dimanfaatkan dan diterapkan dengan potensi wisatanya dan potensi sumber daya manusianya untuk dapat dijadikan daerah wisata misalnya dijadikan sebagai desa wisata (Harahap, 2018:28)

Desa wisata menawarkan keaslian baik dari segi sosial budaya, adat-istiadat, keseharian, arsitektur tradisional, struktur tata ruang desa yang disajikan dalam suatu bentuk integrasi komponen pariwisata (Zakaria, 2014:46).

Kabupaten Kudus adalah sebuah wilayah kabupaten yang terletak di Provinsi Jawa Tengah, Indonesia. Sebagian besar wilayah Kabupaten Kudus adalah dataran rendah. Di sebagian wilayah utara terdapat pegunungan yaitu Gunung Muria. Secara administratif, Kabupaten Kudus memiliki 9 kecamatan yang mana terdiri dari 9 kelurahan dan 123 desa. Kabupaten Kudus sendiri memiliki Wisata yang begitu banyak, yang tersebar di berbagai Desa dengan Kurang lebih ada 30 Destinasi yang tersebar di Kabupaten Kudus. Dari destinasi Wisata itu sangat beragam jenisnya dimulai dari Wisata alam, Wisata budaya, Wisata belanja, Wisata religi, hingga Wisata cagar alam.

Menurut Fitrianto (2021:29) pariwisata di Kabupaten Kudus belum berkembang karena kurangnya modal dan infrastruktur untuk mengembangkan potensi wisata. Selain itu, minimnya media promosi berdampak pada tempat wisata, membuat wisatawan maupun masyarakat lokal kurang mengetahui beberapa situs yang menjadi daya tarik Kota Kudus. Media promosi yang digunakan masih berupa brosur, website, mini video yang diliput oleh sebagian masyarakat setempat yang masih belum jelas gambaran visualnya secara



keseluruhan. Padahal saat ini pariwisata di Kabupaten Kudus sudah lebih berkembang. (Rahardjo, 2017). Selain itu menurut (Widjanarko & Wismar'ein, 2011,34) salah satu penyebab ketidakefisienan perkembangan pariwisata ini adalah lemahnya kolaborasi antar pemangku kepentingan dalam mengelola sumber daya masing-masing pihak yang berwenang dan pihak yang berkepentingan, mereka tidak dapat bekerja sama dengan baik dan masih beroperasi secara mandiri. Meskipun ada inisiatif dari beberapa pihak baik dari Perhutani maupun masyarakat, tetapi masih bersifat sporadis dan tidak terintegrasi satu sama lain.

Dari banyaknya destinasi wisata di Kabupaten Kudus ada salah satu desa yang berada di lereng gunung muria yaitu desa Kajar. Desa Kajar ini memanfaatkan alam dan kuliner khasnya sebagai wisata. Desa Kajar secara administratif terletak di Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus. Desa Wisata Kajar yang memiliki Pesona alamnya yang sangat indah dan kuliner khasnya yaitu gethuk dan kopi Kajar yang menjadikan Desa Kajar ini unik untuk di kunjungi.

Desa memiliki otonomi sendiri yang mana memiliki wewenang, kewajiban dan berhak untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan maupun kepentingan masyarakat. Dalam hal ini menjadi salah satu munculnya undang-undang no 6 thn 2014 tentang desa, yang menyebutkan bahwa otonomi desa yang dimaksud merupakan otonomi pemerintahan desa dalam melakukan pengelolaan keuangan desa, hal tersebut membuka peluang bagi desa untuk menjadi mandiri dan otonom. Maka dari itu desa Kajar memiliki otonomi sendiri untuk melakukan pengelolaan keuangan desa. Pengelolaan keuangan desa untuk pengembangan desa, salah satunya di bidang pariwisata.

Wisata di desa Kajar mempunyai perkembangan yang cukup signifikan mulai dari penambahan objek wisata sampai dengan meningkatnya jumlah pengunjung yang datang di objek-objek wisata di desa Kajar. Pada tahun 2019, desa Kajar masih menjadi pedesaan di lereng gunung saja hanya terdapat sawah dan ladang di desa Kajar. Pada tahun 2020 dilakukan pengembangan infrastruktur wisata yang di cetuskan oleh kepala desa Kajar Bambang Totok Subianto, kepala desa Kajar mengajak masyarakat melewati kelompok sadar wisata (Pokdarwis) untuk bersama mengembangkan pariwisata desa Kajar serta turut menggandeng beberapa aktor usaha untuk ikut berkontribusi terhadap pengembangan pariwisata di desa Kajar. Hingga desa Kajar diresmikan oleh plt bupati Kudus Hartopo sebagai desa wisata pada tanggal 16 Oktober 2021. Saat ini desa Kajar memiliki

banyak destinasi wisata dari wisata alam seperti hutan pinus Kajar hingga wisata kuliner seperti Gethuk nyimut Kajar.

Dari banyaknya Bidang pariwisata di desa Kajar, tentunya harus dikelola dengan baik. Dalam pengelolaan pariwisata di desa Kajar ini, dibutuhkan komitmen pemerintah untuk tidak memilih berkompetisi dengan swasta, melainkan memilih upaya kolaborasi dengan meningkatkan kerjasama antar stakeholder pariwisata. Prinsip tata kelola kepariwisataan yang kolaboratif diperlukan untuk menunjang keberlanjutan kepariwisataan. Dalam melakukan pengelolaan desa tersebut dibutuhkannya kerjasama oleh beberapa pihak antaranya mulai dari pemerintahan desa, stakeholder dan masyarakat setempat. Masyarakat setempat sebagai pengawas dan juga pembantu dalam hal pembangunan. Sebagai pengawas dan juga pembantu, masyarakat selalu ikut andil dalam pengelolaan wisata dan juga selalu ikut andil dalam pelaksanaan kegiatan pariwisata di desa Kajar melalui kelompok sadar wisata (Pokdarwis) desa Kajar.

Dalam pengelolaan tersebut dibutuhkan model tata kelola kolaboratif (Collaborative Governance). Menurut Ansell dan Gash tata kelola kolaboratif (Collaborative Governance) adalah seperangkat pengaturan dengan melibatkan berbagai pihak dari lembaga publik maupun pihak lain yang berkepentingan langsung maupun secara tidak langsung dalam proses pengambilan keputusan formal, berorientasi, konsensus dan deliberatif untuk menerapkan kebijakan publik atau mengatur aset publik.

Secara ideal, tata kelola kepariwisataan dikembangkan dengan pendekatan pertumbuhan dan pemerataan ekonomi untuk kesejahteraan rakyat dan pembangunan yang berorientasi pada pengembangan wilayah, bertumpu kepada masyarakat dan bersifat memberdayakan masyarakat yang mencakupi berbagai aspek. Penyelenggaraan pemerintahan yang baik harus bersendikan proses kolaborasi dan elaborasi sinergis antar para stakeholder dalam penyelenggaraan pengembangan kepentingan kepariwisataan (Simanjuntak dkk, 2017, h. 70). Oleh karena itu, mengingat urgensi kajian pariwisata, khususnya pariwisata desa dinilai tepat untuk meningkatkan keterlibatan multi aktor pariwisata di Kabupaten Kudus dengan pendekatan tata kelola collaborative governance. Adapun aspek yang menjadi unit analisis penelitian ini adalah bagaimana proses Tata Kelola kolaboratif pengelolaan desa wisata Kajar dapat diterapkan serta permasalahan apa

yang dihadapi dalam menerapkan Collaborative Governance. Maka dari itu penelitian ini berjudul Tata Kelola Kolaboratif Pengelolaan Desa Wisata (Studi Desa Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus).

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan, bahwa perumusan masalah yang dapat diambil oleh peneliti ialah:

1. Bagaimana Tata Kelola Kolaboratif dalam pengelolaan Desa Wisata di Desa Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus ?
2. Bagaimana Dampak Tata Kelola Kolaboratif terhadap Pariwisata di Desa Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui Tata kelola Kolaboratif pengelolaan desa wisata di desa Kajar kecamatan Dawe Kabupaten Kudus.
2. Untuk mengetahui Dampak Tata Kelola Kolaboratif dalam pengelolaan desa wisata di desa Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus.

## **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang di harapkan dari penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritik
  - a. Penulisan ini dapat berguna untuk menambah wawasan baru dalam keilmuan ilmu politik, terutama untuk memperdalam pengetahuan mengenai peran dan fungsi suatu lembaga pemerintahan negara di tingkat daerah.
  - b. Penelitian ini secara teoritis juga memberikan literatur penelitian untuk masa mendatang.
2. Manfaat Praktis
  - a. Secara praktis penelitian ini dapat digunakan gambaran mengenai konsep tata kelola kolaboratif dalam mengelola desa wisata serta dampak kepada masyarakat desa Kajar.
  - b. Sebagai sumber rujukan dalam melakukan penelitian obyek dan tema serupa secara komprehensif dan mendalam.

## E. Tinjauan Pustaka

Penelitian kali ini bukanlah riset yang pertama dimana sebelumnya telah ada penelitian terkait obyek penelitian yang hendak dikaji oleh peneliti. Maka dari itu dinilai perlu untuk menyusun tinjauan pustaka. Dimana dalam tinjauan pustaka kali ini peneliti hendak memaparkan kajian, riset ilmiah atau penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan atau perbandingan dengan penelitian kali ini sebagai batasan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu. Studi-studi terdahulu tersebut diantaranya;

### a. Tata kelola kolaboratif

Skripsi dari Andi Hariadi, mahasiswa fakultas ilmu sosial dan ilmu politik Universitas Muhammadiyah Makassar yang berjudul Collaborative Governance Dalam Pengelolaan Pariwisata Pantai Pasir Putih Bira Kabupaten Bulukumba. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif tipe fenomenologi. Fokus penelitian berdasar pada teori dari Stepanhan Balogh yang memaknai kolaborasi pemerintah terbagi menjadi 3 proses yaitu dinamika kolaborasi, tindakan-tindakan kolaborasi, serta dampak dan adaptasi pada proses kolaborasi. Hasil penelitian Skripsi ini menunjukkan bahwa pengelolaan pariwisata pantai pasir putih Bira Bulukumba sudah cukup baik dari segi pergerakan prinsipnya dengan berkolaborasi dengan pihak lain tetapi dalam hal deliberasinya masih belum baik karena jarang terjadi diskusi. aksi-aksi kolaborasi antar pihak masih belum baik terutama pada prasarana karena jarang melaksanakan pelatihan ataupun sosialisasi dan juga komunikasi antar pihak kurang terjalin dengan baik. Meski begitu, masyarakat sudah mulai menunjukkan kemajuan dalam hal kesadaran pentingnya melestarikan lingkungan, meski masih sangat minim karena dapat dilihat dari kondisi pantai yang masih belum berkembang. Hal ini pula dapat dilihat bahwa keberhasilan proses kolaborasi sudah memberi dampak yang cukup baik.

Jurnal artikel dari Ardhia Mafaza dan Kristina Setyowati yang berjudul Collaborative Governance Dalam Pengembangan Desa Wisata. Penelitian ini menunjukkan bahwa collaborative governance antar stakeholder dalam Program Balai Ekonomi Desa (Balkondes) di Desa Borobudur Kabupaten Magelang sudah berjalan dengan baik. Dalam perjanjian

kerjasama yang tertuang dalam entitas administratif yang dilakukan hanya mengatur beberapa stakeholder saja, yang mana Pemerintahan Desa Borobudur dalam BUMDes belum menjelaskan keterlibatan stakeholder menjadi pengelolaan Program Balkondes yang mengakibatkan pembatasan dan pengkhususan governance tidak dapat menyebutkan semua pihak yang terlibat kolaborasi.

Selanjutnya ialah jurnal dari Dipo Delpiero Ginting berjudul. Penelitian ini mendeskripsikan bahwa pada daerah wisata Kabupaten Ogan Komering Ulu masih memiliki kekurangan, tetapi pemerintah setempat sudah berupaya agar para stakeholder dan masyarakat untuk mengembangkan wisata, meningkatkan produk-produk wisata serta menggalakkan promosi. Tetapi, pemerintah setempat masih sporadis sehingga kepercayaan masyarakat dan stakeholder tidak terjalin dengan baik.

Jurnal dari Iman Surya, Dkk yang berjudul Collaborative Governance Dalam Pengelolaan Wisata Berkelanjutan Di Kabupaten Kulon Progo (Studi Kasus: Wisata Kebun Teh Nglingsgo). Penelitian ini bahwa kolaborasi antara pemerintah, masyarakat, dan pihak swasta dapat menghasilkan pembangunan pariwisata secara berkelanjutan dengan cara ketiga pihak tersebut memiliki tujuan yang selaras. Dengan tujuan yang sama, wisata kebun teh Nglingsgo dapat menciptakan pariwisata yang ramah lingkungan hingga dapat dimanfaatkan oleh masyarakat setempat untuk meningkatkan pendapatan setempat.

Jurnal dari Budi Wibowo, Dkk (2022:83), yang berjudul Analisis Tata Kelola Kolaboratif Desa yang Mandiri dan Berkelanjutan: Investigasi Empiris dan Ngargoretno-Magelang. Dalam penelitian ini, arah dalam pengembangan desa wisata di Ngargoretna untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat menuju desa wisata yang mandiri dengan daya saing mapan dan berkelanjutan. Dalam tatakelola penelitian ini melibatkan semua elemen masyarakat mulai dari perencanaan sampai dengan pelaksanaan dengan hal tersebut dibutuhkan keterbukaan dan saling membantu untuk berinovasi untuk merencanakan tahun kedepannya dengan di bantu oleh semua pemangku kepentingan yang terlibat.

Jurnal dari Anak Agung Gede Oka Wisnumurti, Dkk (2022: 296) yang berjudul Pelatihan dan Pendampingan Tata Kelola Pengembangan Desa Wisata Kepada Perangkat Desa dan Pokdarwis. Penelitian ini emnyadarkan akan perangkat desa dan pokdarwis untuk menata kelola dalam mengembangkan desanya menjadi sebuah desa wisata. Dalam hal ini kesadaran akan hal tersebut dibutuhkan berapa pentingnya media sosial dan website sebagai bahan media promosi wisata untuk saat ini dengan menonjolkan potesi yang dimiliki oleh desa Cau Belayu.

Jurnal dari Mattoriq, Soesilo Zauhar dan Rommy Hermawan (2021:28) berjudul Collaborative Governance dalam Tata Kelola Pariwisata-Desa (Studi Pariwisata-Desa "Bumiaji Agrotourism" di Kota Wisata Batu). Penelitian ini aspek tatakelola pariwisata di Kota Wisata Batu meningkat dengan dilihat dari aspek kuantitas aktor yang terlibat dalam membangun desa tersebut. dalam hal ini memiliki beberapa kekurangan mulai dari Sumber Daya Manusia (SDM) tetapi dari pihak kecamatan memberikan arahan dan pendampingan dengan desa Bumiaji dan didukungnya oleh pihak stakeholders pariwisata. Hal tersebut menjadi salah satu bukti teori Collaborative Governance dilakukan dengan baik.

Jurnal dari Deden Saputra (2020: 96) dengan judul Tatakelola Kolaborasi Pengembangan Kampung Wisata Berbasis Masyarakat. Penelitian ini berhubungan antara kerjasama stakeholder primer dan sekunder belum seutuhnya bekerja sama sesuai dengan prinsip kolaborasi. Dilihat dari hal tersebut pihak dari pemerintahan lebih mengutamakan kerjasama dengan masyarakat dibanding dengan pihak akademisi. Dalam hal ini, kolaborasi terjadi dengan pengaruh oleh faktor kepemimpinan dengan banyak mengandalkan panutan sebagai pemimpina dan pengambil kebijakan.

Jurnal dari Kedasi Silayar, Ika Sartika dan Deti Mulyati (2021: 873) yang berjudul Tatakelola Pemerintahan Kolaboratif dalam Pengembangan Pariwisata di Kabupaten Kepulauan Sula. Penelitian ini tatakelola pemerintahan kolaboratif dalam mengembangkan pariwisata dilakukan dengan baik, sesuai dengan pedoman teori Collaborative Governance. Kerjasama antara pemerintahan desa, masyarakat dengan stakeholders

berjalan dengan sesuai dengan dibuktikannya anggaran-anggaran dari setiap instansi maupun saling membantunya dalam meningkatkan pariwisata di Kabupaten Kepulauan Sula. Peran masing-masing berbeda dengan porsi yang saling membantu yaitu pemerintah sebagai pembuat kebijakan dan kordinator pemberdayaan maupun lainnya, masyarakat sebagai akselelator penelolan fasilitas penunjang wisata dan stakeholders sebagai fasilitator dalam mengembangkan maupun pembangunan wisata dalam tiga hal tersebut dibutuhkan kerjasama yang menghasilkan berkembangnya pariwisata di Kabupaten Kepulauan Sula.

b. Pariwisata di Kabupaten Kudus

Skripsi yang ditulis oleh Nova Ayu Wardani mahasiswi Fakultas Teknik Universitas Semarang yang berjudul Partisipasi Masyarakat Dalam Pengembangan Desa Wisata (Studi Di Desa Wisata Colo, Kecamatan Dawe, Kabupaten Kudus). Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat dua faktor pendorong partisipasi masyarakat yaitu faktor pendorong internal dan faktor pendorong eksternal. Faktor pendorong internal di Desa Wisata Colo ada 3, yaitu berupa kesejahteraan ekonomi, latar belakang agama, dan kesadaran masyarakat. Untuk mendapatkan kesejahteraan ekonomi, masyarakat ikut berpartisipasi dalam mengelola, penyedia fasilitas wisata, penyedia kebutuhan barang, dan penyedia kebutuhan pelayanan jasa. Latar belakang agama pada masyarakat membuat masyarakat berpartisipasi dalam bentuk penyediaan sarana ibadah kegiatan keagamaan. Kesadaran masyarakat dalam berpartisipasi merupakan bentuk keberhasilan pemerintah dalam pemberdayaan masyarakat melalui penyuluhan terkait desa wisata yang kepada masyarakat. Adapun faktor eksternal berupa penyediaan fasilitas wisata dari pemerintah dan BUMN dan swasta, serta kedatangan wisatawan yang ramai.

Selanjutnya ialah jurnal yang ditulis oleh Nina Mistriani yang berjudul Analisis Potensi Wisata Desa Wisata Loram Kulon sebagai Kawasan Wisata Di Kabupaten Kudus. Penelitian ini mendeskripsikan bahwa desa wisata Loram kulon mempunyai potensi yang bagus, namun perlu ditingkatkan lagi terutama pada infrastrukturnya yang masih kurang. Ditambah lagi desa wisata Loram Kulon sangat mengandalkan wisata budayanya sebagai wisata

utamanya, namun juga perlu ditambah wisata sampingannya. Selain itu, belum adanya peraturan atau kebijakan mengenai wisata budaya di desa Loram Kulon juga menjadikan proses kemajuan desa wisata Loram Kulon menjadi sedikit terhambat.

Berdasar dari kajian pustaka yang telah disebutkan penelitian kali ini akan berfokus pada pembahasan mengenai pemaparan peran pemerintah desa serta pemaparan mengenai dunia usaha dan seluruh stakeholder pengembangan desa wisata dalam upaya pembangunan dan pengembangan wisata di desa Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus. Dengan melihat bagaimana tata kelola kolaboratif dilaksanakan oleh pemerintah, stakeholder, dan masyarakat setempat dalam pengembangan wisata di desa Kajar yang akan membedakan dengan penelitian-penelitian terdahulu.

#### F. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan model penelitian sebagai berikut:

##### 1. Jenis dan pendekatan penelitian

Penulis dalam meneliti menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Menurut Kirk dan Miller dalam (Moleong, 2011: 6), mengemukakan bahwa metode kualitatif merupakan tradisi dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental fokus dari pengamatannya dilakukan terhadap obyek manusia. Penelitian kualitatif dilakukan untuk mendapatkan pemahaman mengenai sebuah fenomena yang muncul misalnya perilaku, persepsi, motivasi, dan juga tindakan. Dalam penelitian kualitatif dilakukan untuk meneliti obyek ilmiah dengan peneliti sebagai instrumen kunci, yang mana menggunakan teknik pengumpulan dengan cara triangulasi (gabungan), disertai dengan analisis data yang bersifat induktif dengan menekankan makna (Sugiyono 2011: 9).

Peneliti memakai pendekatan studi kasus untuk memperoleh pengetahuan mendalam terkait tata kelola kolaboratif pengelolaan desa wisata yang dilakukan di Desa Kajar. Penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus dengan melakukan penelitian secara mendalam terhadap program, kejadian, proses, aktivitas, terhadap satu atau lebih orang yang mana peneliti melakukan pengumpulan data secara mendetail yang mana setiap informasi



yang di dapatkan menjadi data penting untuk menjawab pertanyaan penelitian (Sugiyono, 2016:55).

## 2. Sumber dan jenis data

Dalam penelitian ini terdapat dua jenis data yang menjadi dasar penyusunan analisa dan argumen untuk menjawab rumusan permasalahan yang disajikan yakni data primer dan data sekunder. Sebagai data utama peneliti melakukan penggalian data terhadap para narasumber yang telah peneliti petakan sebagai narasumber utama. Narasumber utama sangat berkaitan erat dengan topik kajian yang penulis ambil.

Dalam penelitian yang dilakukan ini data primer didapatkan dari narasumber yang berasal dari pemerintah desa Kajar, pengelola wisata desa, Pokdarwis, serta pelaku usaha di desa wisata Kajar. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh diluar dari narasumber utama sekaligus menjadi dukungan dari data primer. Dalam penelitian yang telah dilakukan, peneliti menggali data sekunder Dari berbagai sumber sekunder seperti artikel, jurnal penelitian dan dari sumber lain seperti media cetak maupun media elektronik yang relevan dengan topik yang disampaikan.

## 3. Teknik pengumpulan data

Menurut Sugiyono (2016:224), metode pengumpulan data dalam penelitian dapat dilakukan dengan melakukan observasi partisipan yang dilanjutkan dengan wawancara mendalam dan kompilasi dari penelitian dokumenter dan triangulasi data. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### a. Observasi

Observasi adalah dasar peneliti untuk menemukan serta mendapatkan fakta-fakta dari objek penelitian yang dilakukan. Penelitian yang penulis lakukan disini menggunakan jenis observasi partisipatoris. Dengan menggunakan observasi partsipatoris ini, penulis melakukan penelitian dengan terjun langsung kedalam lokus penelitian. Hal ini seperti apa yang dikemukakan oleh Marsh dan Stoker (2017:65) bahwa observasi partisipatoris mengharuskan seorang peneliti terjun dan melakukan pengamatan langsung di dalam lokus penelitian dan setelah itu penulis akan mencatat semua temuan data di lapangan secara mendalam. Hal ini

karena observasi tentang dampak yang terjadi dengan adanya desa wisata terhadap masyarakat di desa Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus. observasi partisipatoris sangat bertumpu pada afiliasi yang tercipta antara peneliti dengan narasumber dan dari dialog ini akan menjadi hal yang tidak dapat terpisahkan yang terangkum sebagai sebuah catatan lapangan (Lofland 1985:12).

Selanjutnya setelah observasi partisipatoris dilakukan, segala temuan lapangan akan diolah serta dilakukan analisis mendalam dalam bentuk sebuah laporan penelitian. Dengan tema yang penulis angkat, penulis menggunakan metode observasi dengan melakukan pengamatan desa Kajar dengan adanya wisata. Selain itu penulis juga akan melakukan pengamatan mengenai kebijakan yang diambil pemerintah desa Kajar dalam mengelola wisata di desa Kajar.

b. Wawancara

Wawancara dilakukan peneliti kepada narasumber-narasumber yang terkait dengan tema penelitian yang ditulis dengan maksud untuk mencari data-data lapangan ataupun informasi terkait. Wawancara dilakukan dengan metode tanya jawab antara peneliti dengan narasumber yang berpedoman pada draft pertanyaan wawancara yang telah disediakan sebelumnya oleh peneliti dengan wawancara yang terfokus terhadap obyek penelitian. Pada penelitian ini, akan ada beberapa narasumber yaitu Kepala desa Kajar serta beberapa jajarannya, pelaku-pelaku usaha yang berada di sekitar obyek wisata di desa Kajar, pengelola wisata di desa Kajar, serta masyarakat desa Kajar.

c. Studi Dokumen dan Literatur

Dalam melakukan penelitian ini, sejumlah dokumen pendukung dikumpulkan dengan melakukan studi dokumentasi untuk analisis pendukung kajian penelitian seperti foto, statistik pengunjung pertahun, rancangan kerja bidang pariwisata desa dan lain sebagainya. Teknik selanjutnya adalah dengan menggunakan studi literatur yang bertujuan untuk menganalisis teori dan menjadi rujukan dalam menganalisis penelitian seperti, artikel, surat kabar maupun sebagainya.

#### 4. Teknik analisis data

Menurut Miles, Huberman dan Saldana yang di tulis oleh (Drs. Salim M.Pd dan Drs. Syahrur, 2012 :147-150) pada sebuah menganalisis data kualitatif memiliki tiga alur yaitu :

##### a. Reduksi Data

Reduksi ini sama dengan meringkas, memilih hal-hal yang dianggap penting. Kemudian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan akan memudahkan peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

##### b. Penyajian data

Pada penelitian kualitatif ini, Penyajian data diperlukan untuk merangkai informasi yang akan dideskripsikan secara singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya sehingga mudah dipahami.

##### c. Penarikan kesimpulan

Setelah melakukan penelitian peneliti harus menarik sebuah kesimpulan agar pembaca memahami point-point yang disimpulkan pada penelitian ini.

#### G. Sistem Penulisan Skripsi

### **BAB I PENDAHULUAN**

Dalam bab pendahuluan proposal penelitian ini akan memaparkan latar belakang penelitian. Setelah latar belakang dijabarkan selanjutnya akan dimunculkan rumusan permasalahan yang akan dijawab dalam penelitiannya nanti. Selain itu juga dijabarkan pendekatan dan metodologi penelitian, pengertian teori dan konsep, serta dijabarkan bagaimana penelitian ini dirangkai secara sistematis untuk menjadi satu unit penelitian skripsi yang lengkap.

### **BAB II TEORI COLLABORATIVE GOVERNANCE**

Pada bab ini berisi terkait teori collaborative governance yang mana nantinya digunakan untuk menjawab terkait tata kelola kolaboratif pengelolaan desa wisata yang berada di desa Kajar kecamatan Dawe Kabupaten Kudus.

### **BAB III GAMBARAN UMUM DESA KAJAR KECAMATAN DAWE KABUPATEN KUDUS**

Pada bagian ini akan diuraikan mengenai gambaran umum dan setting desa Kajar sebagai lokasi penelitian. Gambaran umum mengenai desa Kajar sebagai lokus penelitian nantinya terbagi menjadi dua sub bab ulasan yaitu:

- a. Profil Lengkap desa Kajar yang mencakup tentang kondisi geografis, struktur sosial dan budaya, ekonomi serta demografi desa.
- b. Gambaran umum Obyek Wisata di Desa Kajar.

### **BAB IV TATA KELOLA KOLABORATIF DALAM PENGELOLAAN DESA WISATA KAJAR KECAMATAN DAWE KABUPATEN KUDUS**

Pada bab ini menjelaskan mengenai tata kelola kolaboratif mulai dari kondisi awal, kepemimpinan fasilitatif, desain institusi hingga proses tata kelola kolaboratif.

### **BAB V DAMPAK TATA KELOLA KOLABORATIF DALAM PENGELOLAAN DESA WISATA KAJAR KECAMATAN DAWE KABUPATEN KUDUS**

Pada bab ini menjelaskan mengenai dampak yang terjadi dengan adanya tata kelola kolaboratif pada desa Kajar mulai dari dampak pengunjung wisata, dampak ekonomi, dampak social, dan dampak terhadap lingkungan wisata desa Kajar.

### **BAB VI PENUTUP**

Pada bab berisi simpulan dan jawaban atas permasalahan dari penelitian yang dilakukan dan akan dijabarkan penulis dan disajikan saran untuk penelitian serupa kedepannya.

## **BAB II**

### **KERANGKA TEORI**

#### **A. Collaborative Governance**

##### 1. Pengertian Collaborative

Collaborative (kolaboratif) yang di definisikan oleh Frans dan Bursuck (dalam Afdal 2015) adalah cara yang digunakan oleh seseorang untuk meraih tujuan bersama. Definisi kolaboratif menurut Frans dan Bursuck ini menunjukkan bahwa seseorang atau sekelompok orang yang terlibat dalam kegiatan kolaboratif mempunyai tujuan yang sama untuk dicapai, tidak boleh berbeda, sehingga diperlukan suatu sistem perancangan, pengaplikasian, evaluasi dan tindak lanjut secara bersama hingga suatu tujuan itu dapat diraih.

Menurut Sink (dalam Zaenuri 2016), kolaboratif adalah mekanisme dimana seseorang atau kelompok yang mempunyai kepentingan terhadap suatu masalah tertentu, berusaha untuk menciptakan solusi yang ditetapkan secara bersama-sama untuk meraih sebuah tujuan, yang mana jika dilakukan secara sendiri-sendiri tujuan tersebut tidak dapat tercapai. Hal ini ditambah oleh pandangan dari Fosler (dalam Zaenuri 2016) yang menjelaskan bahwa kerja sama yang bersifat kolaboratif mengikutsertakan antar pihak yang serius ikut serta, termasuk adanya upaya secara sadar untuk melakukan kerja sama dalam aktivitas, agenda, strategi, sumber daya dan tujuan. Kedua orang atau kelompok yang pada dasarnya mempunyai tujuan yang tidak sama membangun visi bersama dan berupaya merealisasikannya secara bersama. Dengan adanya visi yang sama, maka setiap anggota yang bekerja sama memungkinkan untuk berpartisipasi dalam suatu hal yang disepakati bersama. Asal konsep kolaboratif yg memungkinkan buat terjadinya kerjasama diantara ketiga pilar governance sebab telah diyakini adanya visi bersama maka akan semakin menumbuhkan partisipasi yang tinggi pada sektor non pemerintahan. masyarakat dan pihak partikelir memperoleh ruang yang luas buat berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam manajemen urusan-urusan publik.

Para pihak yg berkolaborasi adalah prinsipal sekaligus bertindak menjadi agen buat mereka sendiri. Kemitraan melibatkan 2 pihak buat saling membuat sumberdaya, resiko, tanggung jawab dan manfaat. Sifat kerjasama mirip ini membuat kemitraan berorientasi pada kepentingan jangka panjang sebab memerlukan daya tahan dan interaksi yg cukup tinggi asal kedua pihak. (Dwiyanto, 2010)

## 2. Pengertian Governance

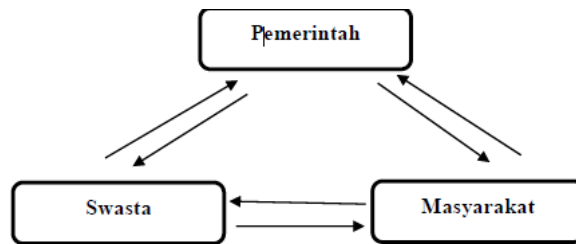
*Governance* berawal dari kata “*govern*” yang artinya mengambil peran yang lebih besar dan terdiri dari semua proses, aturan dan lembaga yang memungkinkan pengelolaan dan pengendalian masalah-masalah kolektif masyarakat. *Governance* termasuk kesatuan dari semua lembaga dan unsur masyarakat, baik pemerintah maupun bukan pemerintah (Dwiyanto, 2015).

Aktor dengan gaya kepemimpinan ini nantinya menjadikan sebuah perubahan dalam sistem tata pemerintahan. Menurut Bevir (dalam Zaenal 2016), untuk membuat perubahan sistem tata pemerintahan harus meliputi:

- a. Peralihan dari sistem pasar dan hirarki menjadi sistem kemitraan dan jaringan
- b. Memperkuat hubungan antara pemerintahan dengan warga sipil
- c. Mengganti sistem administrasi yang menggunakan kontrol dan penekanan menjadi koordinasi dan pengarahan
- d. Mengganti cara kerja pemerintah dari intruksi dan pengaturan menjadi diplomasi dan negosiasi
- e. mengikutsertakan tokoh non pemerintahan pada proses pelayanan publik dan kebijakan.

Menurut Rondinelli dan Cheema dalam Keban (2008:38), *governance* adalah suatu system kebijakan, kelembagaan, dan nilai yang mana urusan sosial, politik, ekonomi dikelola lewat interaksi masyarakat, pemerintah, dan sektor swasta. Oleh sebab itu, institusi dari *governance* meliputi tiga unsur yaitu *state* (negara atau pemerintah), *private sector* (sektor swasta) dan *society* (masyarakat) yang saling berhubungan dan melaksanakan fungsinya masing-masing (Sedarmayanti, 2003:5). Lain lagi dengan pendapat dari Ulum dan Ngindana (2017:6) menjelaskan bahwa *governance* menandakan ‘diseminasi otoritas’ dari aktor tunggal menjadi multi aktor. Dari beberapa penjelasan di atas menunjukkan bahwa dalam konsep *governance*, berbagai urusan publik yang sebelumnya dipegang oleh aktor tunggal yakni pemerintah, sekarang dikelola bersama dengan aktor lain seperti halnya sektor swasta dan masyarakat. Dengan adanya konsep *governance* ini dapat menciptakan demokrasi pada penyelenggaraan pemerintahan dan urusan publik lain, dan juga menjadikan pemerintah tidak lagi dominan dalam pemerintahannya.

Gambar 1  
Aktor *Governance*



Terdapat tiga actor dalam sebuah proses *governance*, hal ini seperti yang dipetakan oleh Abid (2013) bahwa dalam konsep *governance* pemerintah tidak lagi menjadi actor utama dalam menyelenggarakan pemerintahannya. Pemerintah dapat bekerjasama atau berkolaborasi dengan pihak swasta dan juga masyarakat, antara pemerintah, swasta, dan masyarakat inilah ketiga actor tersebut. Hal ini dibutuhkan karena pemerintah pasti memerlukan actor lain karena keterbatasan kemampuannya. Namun dalam proses kolaborasi tersebut, pihak swasta yang juga menjadi actor tidak diperkenankan untuk hanya mengurus kepentingan untuk keuntungannya sendiri.

Karena adanya keterlibatan actor lain dalam *governance*, diharuskan adanya suatu parameter dalam penerapannya, Stoker dalam (Ulum, 2017) merumuskan lima aspek dalam menerapkan konsep *governance*, yaitu:

- a. *Governance* mengacu pada seperangkat institusi dan actor yang diambil dari pemerintah maupun pihak di luar pemerintah;
- b. *Governance* mengidentifikasi kaburnya batas-batas dan tanggung jawab untuk mengatasi masalah sosial dan ekonomi;
- c. *Governance* mengidentifikasi keterkaitan kekuatan dalam hubungan antara lembaga-lembaga yang terlibat dalam aksi kolektif;
- d. *Governance* adalah mengenai jaringan actor pemerintahan yang otonom;
- e. *Governance* mengakui kapasitas untuk menyelesaikan sesuatu yang tidak hanya bertumpu pada kekuatan atau menggunakan otoritas pemerintah.

Parameter diatas menjelaskan bahwa *governance* harus mampu mengandalkan pihak lain selain pemerintah. *Governance* mengharuskan adanya kinerja secara

kolektif antar aktor. Sehingga jejaring anatar aktor tersebut diupayakan untuk mengatasi berbagai permasalahan yang terdapat di masyarakat, seperti permasalahan sosial dan ekonomi.

### 3. Pengertian Collaborative Governance

Salah satu bentuk dalam konsep penyelenggaraan pemerintahan atau governance yakni disebut konsep collaborative governance atau penyelenggaraan pemerintahan yang kolaboratif. Menurut pendapat Ansell dan Gash Suatu pengaturan pemerintahan di mana satu atau lebih lembaga publik secara langsung melibatkan pemangku kepentingan non-negara dalam proses pengambilan keputusan kolektif yang formal, berorientasi pada konsensus, dan deliberatif dan bertujuan untuk membuat atau melaksanakan kebijakan publik atau mengelola program atau aset public (Ansell dan Gash, 2007:544). Collaborative Governance dapat dikatakan sebagai salah satu dari tipe governance. Konsep ini menyatakan akan pentingnya suatu kondisi dimana aktor publik dan aktor privat (bisnis) bekerja sama dengan cara dan proses tertentu yang nantinya akan menghasilkan produk hukum, aturan, dan kebijakan yang tepat untuk publik atau, masyarakat. Konsep ini menunjukkan bahwa dalam penyelenggaraan pemerintahan. Aktor publik yaitu pemerintah dan aktor privat yaitu organisasi bisnis atau perusahaan bukanlah suatu yang terpisah dan bekerja secara sendiri-sendiri melainkan bekerja bersama demi kepentingan masyarakat. Sedangkan Emerson menyatakan bahwa collaborative governance merupakan sebuah proses dan struktur manajemen dan perumusan keputusan kebijakan publik yang melibatkan aktor-aktor yang secara konstruktif berasal dari berbagai level, baik dalam tataran pemerintahan dan atau instansi publik, instansi swasta dan masyarakat sipil dalam rangka mencapai tujuan publik yang tidak dapat dicapai apabila dilaksanakan oleh satu pihak saja.

Kolaborasi dipahami sebagai kerjasama antar aktor, antar organisasi atau antar institusi dalam rangka pencapaian tujuan yang tidak bisa dicapai atau dilakukan secara independent. Dalam bahasa Indonesia, istilah kerjasama dan kolaborasi masih digunakan secara bergantian dan belum ada upaya untuk menunjukkan perbedaan dankedalaman makna dari istilah tersebut. Secara definisi, para ahli mendefinisikan collaborative governance dalam beberapa makna yang ide utamanya sama, yakni adanya kolaborasi antara sektor publik dan non publik atau privat dalam penyelenggaraan pemerintahan atau governance. Ansell dan Gash (2007:546) mendefinisikan collaborative governance sebagai serangkaian pengaturan dimana satu atau lebih lembaga publik yang melibatkan secara langsung stakeholder non-state di dalam proses pembuatan kebijakan yang bersifat formal, berorientasi consensus dan



deliberative yang bertujuan untuk membuat atau mengimplementasikan kebijakan publik atau mengatur program atau aset.

Aspek kolaborasi penyelenggaraan pemerintah menurut penjelasan Ansell dan Gash lebih pada aspek perumusan dan implementasi kebijakan publik atau program dari lembaga publik, dalam hal ini yakni pemerintah. Selain itu, dalam praktiknya kolaborasi penyelenggaraan pemerintah haruslah menjunjung tinggi nilai deliberatif atau musyawarah dan konsensus antar tiap aktor atau stakeholder ya teribat dalam kolaborasi tersebut.

Proses dari suatu kolaborasi dilakukan dalam beberapa tahapan. Suatu tahapan model kolaborasi menjadi penting untuk diperhatikan sebagai strategi dalam aspek pengelolaan suatu urusan publik. Meskipun proses kolaboratif sulit untuk dilaksanakan karena karakter-karakter dari tiap stakeholder yang berbeda satu dengan yang lainnya.

Tata kelola kolaboratif berfokus pada kebijakan dan isu-isu publik. Fokus padapublikisu-isu yang membedakan tata kelola kolaboratif dari bentuk pengambilan keputusan konsensus lainnya, seperti penyelesaian sengketa alternatif atau mediasi transformatif. Meskipun lembaga-lembaga tersebut mungkin melakukan penyelesaian sengketa atau mediasi untuk mengurangi konflik sosial atau politik, teknik-teknik ini sering kali digunakan hanya untuk menangani konflik pribadi. Selain itu, penyelesaian atau mediasi perselisihan publik mungkin dirancang hanya untuk menyelesaikan perselisihan pribadi. Meskipun mengakui adanya ambiguitas batas antara pemerintah dan swasta, kami membatasi penggunaan istilah "tata kelola kolaboratif" pada tata kelola negara.

Definisi tata kelola kolaboratif dimaksudkan untuk membedakan tata kelola kolaboratif dari dua pola alternatif pembuatan kebijakan: adversarialisme dan manajerialisme. Berbeda dengan keputusan yang dibuat dengan cara yang berlawanan, tata kelola kolaboratif bukanlah bentuk intermediasi kepentingan yang bersifat "pemenang mengambil segalanya". Dalam tata kelola kolaboratif, para pemangku kepentingan sering kali memiliki hubungan yang saling bermusuhan satu sama lain, namun tujuannya adalah untuk mengubah hubungan yang saling bertentangan menjadi hubungan yang lebih kooperatif. Dalam politik yang bersifat permusuhan, kelompok-kelompok mungkin terlibat dalam tawar-menawar jumlah positif dan mengembangkan aliansi kerja sama. Namun, kerja sama ini bersifat ad hoc, dan politik permusuhan tidak secara eksplisit berupaya mengubah konflik menjadi kerja sama.

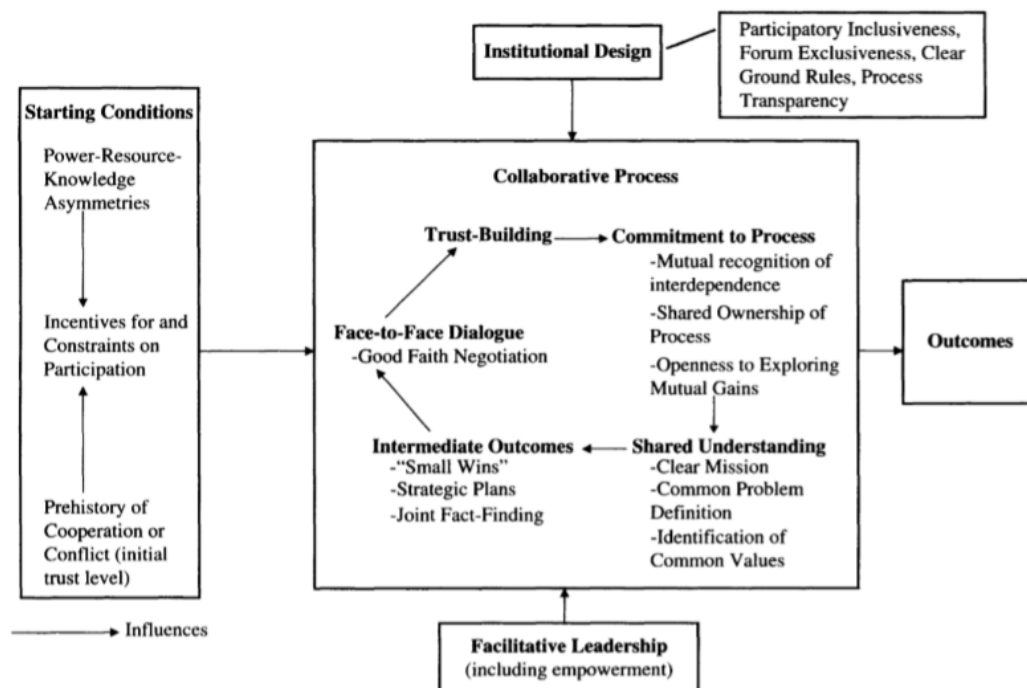
Tata kelola mengacu pada aturan dan bentuk yang memandu pengambilan keputusan kolektif. Fokusnya adalah pada pengambilan keputusan secara kolektif yang menyiratkan bahwa tata kelola bukanlah tentang satu individu yang

mengambil keputusan, melainkan tentang sekelompok individu atau organisasi atau sistem organisasi yang mengambil keputusan. (Ansell & Gash, 2007)

#### 4. Tahap Collaborative Governance

Menurut Ansell dan Grash (2007:550 - 561), model *collaborative governance* mencakup beberapa tahap yaitu: kondisi awal, progres kolaboratif dan tujuan penerapan kolaboratif.

Gambar 2  
Tahap-tahap dalam *Collaborative Governance*



#### Penjelasan Tahapan-Tahapan dalam *Collaborative Governance*:

1. *Power resource-knowledge asymmetries* adalah istilah yang mengacu pada ketidakseimbangan dalam distribusi sumber daya dan pengetahuan di dalam konteks tata kelola kolaboratif atau *collaborative governance*. *Collaborative governance* adalah pendekatan di mana berbagai pemangku kepentingan bekerja sama untuk mengatasi masalah bersama dan mengambil keputusan terkait kebijakan atau program. Dalam konteks ini, "*power resource*" mengacu pada kekuatan atau sumber daya yang dimiliki oleh setiap pemangku kepentingan, sementara "*knowledge*" mengacu pada pengetahuan atau informasi yang dimiliki oleh mereka.

Ada beberapa elemen yang perlu dipahami dalam konsep power resource-knowledge asymmetries dalam collaborative governance:

a) *Kekuasaan (Power Resource)*:

Kekuasaan dapat merujuk pada akses ke sumber daya materi, seperti uang, tanah, teknologi, atau personel. Kekuasaan juga dapat berhubungan dengan kapasitas dan keterampilan yang dimiliki oleh suatu pemangku kepentingan, misalnya, kemampuan untuk mempengaruhi proses keputusan atau respon terhadap isu tertentu.

b) *Pengetahuan (Knowledge)*:

Pengetahuan mencakup informasi, data, pengalaman, dan pemahaman tentang isu-isu yang relevan dalam tata kelola kolaboratif. Pemahaman yang mendalam tentang isu-isu tersebut dapat memberikan keunggulan kepada pemangku kepentingan dalam merumuskan solusi yang efektif.

c) *Ketidakseimbangan (Asymmetries)*:

Ketidakseimbangan dalam distribusi sumber daya dan pengetahuan dapat mempengaruhi dinamika kolaboratif. Pemangku kepentingan yang memiliki lebih banyak sumber daya atau pengetahuan cenderung memiliki kekuasaan lebih besar dalam pengambilan keputusan atau dalam menentukan arah kolaborasi.

2. *Incentives for and constraints on participation* dalam *collaborative governance* adalah faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses kolaboratif. Incentives (insentif) adalah dorongan atau motivasi yang mendorong individu atau kelompok untuk ikut serta dalam tata kelola kolaboratif. Ini bisa mencakup akses ke sumber daya, pengaruh dalam pengambilan keputusan, atau manfaat jangka panjang dari hasil kolaborasi. Sementara itu, constraints (kendala) adalah hambatan atau batasan yang mungkin menghambat partisipasi, seperti keterbatasan sumber daya, konflik kepentingan, atau ketidakpercayaan.

Faktor-faktor insentif dan kendala ini sangat penting karena mereka dapat memengaruhi apakah pemangku kepentingan bersedia dan mampu berpartisipasi aktif dalam kolaborasi. Untuk memastikan tata kelola kolaboratif yang sukses,

penting untuk mengidentifikasi dan mengelola insentif serta kendala ini agar menciptakan lingkungan yang mendukung partisipasi yang luas, inklusif, dan efektif dari berbagai pemangku kepentingan dalam upaya bersama untuk mengatasi masalah atau mencapai tujuan bersama.

3. *Prehistory of Cooperation or Conflict* dalam tata kelola kolaboratif adalah tahapan awal yang sangat penting dalam memahami dinamika kerjasama antara pemangku kepentingan. Tingkat kepercayaan awal dalam kolaborative governance mencerminkan sejarah hubungan antara pemangku kepentingan yang terlibat. Jika sejarahnya didominasi oleh kerjasama, komunikasi yang baik, dan saling pengertian sebelumnya, maka tingkat kepercayaan awal akan tinggi. Sebaliknya, jika sejarahnya gejolak, konflik, atau ketidakpercayaan, tingkat kepercayaan awal mungkin rendah.

Tingkat kepercayaan awal ini memengaruhi sejauh mana pemangku kepentingan bersedia untuk bekerja sama dalam kolaborasi. Tingkat kepercayaan yang tinggi dapat memudahkan komunikasi, kerjasama, dan pencapaian tujuan bersama. Namun, jika tingkat kepercayaan awal rendah, mungkin perlu upaya tambahan untuk membangun kepercayaan dan mengatasi konflik sebelum kolaborasi dapat berjalan dengan lancar. Memahami sejarah kerjasama atau konflik dan mengelola tingkat kepercayaan awal adalah langkah kunci dalam merencanakan, mengembangkan, dan menjalankan tata kelola kolaboratif yang sukses. Itu membantu membangun dasar yang kuat untuk kolaborasi yang efektif dalam mengatasi masalah bersama dan mencapai tujuan kolaboratif.

4. *Face-to-face dialogue* (dialog tatap muka) adalah salah satu elemen penting dalam *collaborative governance*, di mana berbagai pemangku kepentingan berkumpul secara langsung untuk berkomunikasi, berdiskusi, dan berinteraksi dalam rangka mencapai konsensus atau mengatasi masalah bersama. Melalui dialog ini, para peserta dapat berbagi informasi, pengalaman, dan perspektif mereka, yang dapat membantu membangun pemahaman bersama, memecahkan konflik, dan mengembangkan solusi yang lebih baik. *Face-to-face dialogue* memungkinkan komunikasi yang lebih mendalam, serta membangun hubungan yang kuat dan saling memahami antara pemangku kepentingan, yang merupakan kunci kesuksesan kolaborative governance.

Dalam dialog tatap muka, penting untuk menciptakan lingkungan yang inklusif dan terbuka, di mana semua pihak merasa didengar dan dihormati. Ini memungkinkan pemangku kepentingan yang mungkin memiliki pandangan berbeda untuk mencapai kesepakatan atau konsensus yang memadai. *Face-to-face dialogue* juga dapat mempromosikan transparansi dan akuntabilitas dalam proses kolaboratif, menghasilkan kebijakan yang lebih baik dan lebih berkelanjutan untuk masyarakat.

6. Trust building (pembangunan kepercayaan) adalah proses kunci dalam collaborative governance, di mana berbagai pemangku kepentingan berupaya untuk membangun saling kepercayaan satu sama lain. Kepercayaan ini adalah fondasi yang penting untuk kolaborasi yang efektif. Dalam konteks tata kelola kolaboratif, trust building mencakup:
  - a) Ketulusan dan Keterbukaan: Pemangku kepentingan harus bersikap jujur, terbuka, dan transparan dalam berkomunikasi dan berbagi informasi. Hal ini membantu mengurangi ketidakpercayaan.
  - b) Konsistensi: Konsistensi dalam perilaku dan komitmen memperkuat kepercayaan. Ketika pemangku kepentingan menjaga komitmennya, ini membangun kepercayaan.
  - c) Memenuhi Harapan: Memastikan bahwa harapan dan kepentingan semua pihak diakomodasi dan dihormati dapat membangun kepercayaan.
  - d) Kerja Sama: Kolaborasi yang efektif dan kesediaan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama adalah bukti nyata dari kepercayaan.
  - e) Penyelesaian Konflik: Mengatasi konflik dengan cara yang konstruktif dan adil dapat memperkuat kepercayaan, karena menunjukkan kesediaan untuk menyelesaikan perselisihan.

Dalam collaborative governance, kepercayaan memungkinkan pemangku kepentingan untuk berbagi informasi sensitif, mengatasi perbedaan, dan bekerja sama dengan keyakinan bahwa semua pihak akan menjalankan komitmen mereka. Kepercayaan yang kuat memperkuat kolaborasi dan membantu mencapai hasil yang lebih baik bagi masyarakat secara keseluruhan.

7. Commitment to process (komitmen terhadap proses) adalah konsep penting dalam collaborative governance, yang mengacu pada tekad semua pemangku kepentingan

untuk mengikuti aturan dan mekanisme yang telah disepakati dalam kerangka kerja kolaboratif. Dalam konteks ini, komitmen ini mencakup beberapa hal:

- a) Kepatuhan Terhadap Prosedur: Semua pihak sepakat untuk mengikuti prosedur dan tata cara yang telah disetujui dalam proses kolaboratif. Ini mencakup perjanjian yang berkaitan dengan pengambilan keputusan, komunikasi, dan tanggung jawab.
- b) Aktif Berpartisipasi: Pemangku kepentingan berkomitmen untuk berpartisipasi aktif dalam semua tahap proses kolaboratif, termasuk pemantauan, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan.
- c) Penghargaan terhadap Keragaman: Komitmen untuk menghormati dan memperhitungkan keragaman pandangan, kepentingan, dan budaya di antara pemangku kepentingan yang berpartisipasi.
- d) Kejujuran dan Keterbukaan: Pemangku kepentingan berkomitmen untuk bersikap jujur dan terbuka dalam berbagi informasi dan pandangan, tanpa menyembunyikan informasi yang relevan.
- e) Resolusi Konflik yang Konstruktif: Pemangku kepentingan berkomitmen untuk menangani konflik dengan cara yang konstruktif, dengan tujuan mencapai kesepakatan yang adil.

Komitmen terhadap proses adalah dasar penting untuk memastikan keberlanjutan kolaborative governance dan mencapai hasil yang efektif. Ini memastikan bahwa semua pihak merasa terlibat secara adil dan merasa yakin bahwa proses tersebut adil. Keberhasilan collaborative governance seringkali tergantung pada sejauh mana semua pemangku kepentingan menjaga komitmen mereka terhadap proses ini.

8. Shared understanding dalam collaborative governance adalah konsep penting yang mengacu pada pemahaman bersama antara berbagai pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan bersama. Ini melibatkan penyatuan pandangan, nilai, dan tujuan untuk mencapai kesepakatan yang berkelanjutan. Dengan memiliki pemahaman bersama, pihak-pihak yang terlibat dapat lebih efektif berkomunikasi, bekerja sama, dan mengatasi perbedaan pendapat. Hal ini memungkinkan pencapaian solusi yang lebih baik dan mendukung pembangunan kebijakan yang lebih efektif dalam situasi yang melibatkan banyak pemangku kepentingan.

Pemahaman bersama juga memperkuat rasa saling percaya dan kerjasama antara pihak-pihak yang berpartisipasi dalam proses kolaboratif.

9. *Intermediate outcomes* dalam collaborative governance adalah langkah-langkah perantara yang mencerminkan kemajuan menuju tujuan akhir dalam pengambilan keputusan bersama. Ini mencakup hasil konkret yang dapat diukur, seperti kesepakatan awal, implementasi kebijakan, atau peningkatan kolaborasi antara pemangku kepentingan. Intermediate outcomes membantu memonitor kemajuan dan mengukur efektivitas proses kolaboratif. Mereka juga berperan sebagai tanda peringatan jika ada masalah yang muncul dalam perjalanan mencapai tujuan akhir. Memahami intermediate outcomes adalah penting karena mereka membantu pihak-pihak yang terlibat memahami apakah upaya kolaboratif berhasil atau memerlukan penyesuaian. Dengan demikian, intermediate outcomes merupakan komponen kunci dalam pengelolaan dan evaluasi proses collaborative governance.

Ansell dan Gash (2007) menerangkan, bahwa dalam collaborative governance membutuhkan 6 kriteria utama, antara lain; (1) terdapat forum yang di inisiasi oleh lembaga publik ataupun institusi; (2) para partisipan dalam forum mengaitkan aktor di luar organisasi non pemerintah; (3) para partisipan ikut serta secara langsung dalam membuat keputusan serta tidak cuma “berkonsultasi” dengan lembaga pemerintah; (4) forum secara resmi di organisasikan serta melaksanakan pertemuan secara kolektif; (5) forum bertujuan untuk membuat keputusan lewat konsensus (dicoba bila konsensus tidak mencapai sebuah hasil yang di tetapkan); (6) fokus kolaborasi dalam perumusan kebijakan publik ataupun manajemen publik. Penekanannya merupakan jika forum tersebut secara formal terorganisasi serta melaksanakan pertemuan secara tertib, yang terdiri atas lembaga publik, swasta, nonstate, termasuk di dalamnya masyarakat umum yang secara langsung ikut serta dalam pengambilan keputusan (bukan hanya berkonsultasi).

Model Ansell dan Gash ini mempunyai 4 (empat) indikator dalam menyelenggarakan collaborative governance, antara lain starting condition, collaborative process, institutional design, facilitative leadership. Dari prasyarat tersebut indikator collaborative process ialah inti dari model ini, begitupula dengan indikator lain juga memberikan kontribusi yang berarti terhadap proses kolaboratif.

- a. Starting Condition (Kondisi awal)

Dalam tahap ini, semua aktor memiliki latar belakang yang berbeda-beda dengan kekuatan dalam governance yang berbeda. Aktor satu dengan aktor lainnya memiliki sumber daya maupun pengetahuan terkait governance yang berbeda, hal tersebut nantinya dapat menghasilkan sebuah hubungan asimetris dalam relasi yang dijalankan nantinya. Pada rancangan institusi diputuskan sebuah peraturan-peraturan yang menjadi patokan penerapan kolaborasi. Pimpinan bertugas mengadakan mediasi serta memfasilitasi proses kolaboratif. Proses kolaboratif itu sendiri tidak linier, berulang ataupun berupa siklus. Dalam tahap kondisi awal ini ialah proses untuk melakukan analisis apakah ada power, resources, knowledge asymmetric (kesenjangan yang sangat tinggi dalam kekuasaan dan kekuatan, sumber daya maupun pengetahuan) di antara para pihak yang hendak melaksanakan kolaborasi. Termasuk juga apakah terdapat sejarah pada masa lampau, baik dalam konteks yang menunjang ataupun membatasi untuk melaksanakan kolaborasi. Ini disebabkan apabila terindikasi kesenjangan yang terlalu lebar maka kondisi awal (*starting condition*) untuk melaksanakan proses kolaboratif tidak akan berjalan dengan optimal (Islamy, 2018).

*Starting condition* ialah sebuah dasar untuk organisasi karena akan menentukan tingkat kepercayaan, konflik dan modal sosial dapat bisa jadi kesempatan sekaligus tantangan dalam kolaboratif. Desain kelembagaan dapat berperan sebagai aturan dasar dalam melakukan kolaborasi, serta kepemimpinan berperan sebagai mediator sekaligus fasilitator dalam kolaboratif (Ansell & Gash, 2007).

Dari beberapa literatur terdapat penjelasan bahwa banyak proses kolaboratif yang gagal, disebabkan oleh pendapat antar pemangku kepentingan dan stakeholder berbeda, perbedaan pendapat itu berdasar pada pengalaman pahit stakeholder yang pernah mereka alami, di mana munculnya isu *local emotional* yang berpengaruh pada kepercayaan serta saling mencurigai satu sama lain, sehingga muncul kecurigaan dan rasa saling bermusuhan. Berdasarkan permasalahan tersebut maka Ansell dan Gash (2007) merangkum permasalahan tersebut menjadi tiga indikator yaitu:

1) Power, resources, knowledge asymmetries

Ada ketidakseimbangan sumber daya dan pengetahuan di antara pelaku kolaborasi. Sumber daya merupakan pendorong kolaborasi yang bervariasi dalam kualitas dan kuantitas tergantung pada kekuatan dan kemampuan para pelaku. Ansell dan Gash (2007) menjelaskan bahwa ketika pemangku kepentingan tidak memiliki kemampuan, organisasi, status, atau sumber daya yang sama untuk berpartisipasi seperti pemangku kepentingan lainnya, maka proses kolaboratif akan rentan terhadap manipulasi oleh aktor



yang berkuasa. Adanya ketimpangan kekuasaan/sumber daya dapat dianalisis dari tiga aspek. (1) Keterwakilan organisasi dalam proses kerjasama, (2) Kemampuan negosiasi, (3) Waktu dan tenaga yang terlibat dalam kerjasama. Ketiga aspek tersebut dioperasionalkan dalam bentuk konsensus dan penegakan hukum karena tanpa penegakan hukum, ketimpangan sumber daya dapat menimbulkan dominasi antar pemangku kepentingan.

## 2) Incentives to participates

Perlu ada insentif yang jelas untuk kerjasama. Pada tahap ini, pemangku kepentingan perlu melakukan pengorbanan untuk mengurangi keinginan pribadi. Sebab tahapan ini adalah tentang kesediaan para pemangku kepentingan untuk ikut berkolaborasi. Metrik ini berkaitan dengan ketimpangan kekuasaan, terutama ketidakseimbangan yang terjadi karena perbedaan kekuasaan. Ansell dan Gash (2007) berpendapat bahwa insentif untuk berpartisipasi bergantung pada harapan pemangku kepentingan mengenai apakah proses kolaboratif akan menghasilkan hasil yang berarti. Ketika pemangku kepentingan dapat mencapai tujuan mereka secara sepihak atau melalui cara lain, maka insentif untuk berpartisipasi akan rendah. Sebaliknya, insentif untuk berpartisipasi cenderung meningkat ketika forum tersebut didedikasikan untuk pengambilan keputusan. Kecenderungannya adalah pihak-pihak yang memiliki sumber daya besar dan berkualitas sulit bekerjasama sehingga lebih memilih alternatif lain. Jika pemangku kepentingan membiarkan pencapaian tujuan mereka bergantung pada kerja sama pemangku kepentingan lainnya, maka insentif untuk terlibat dalam tata kelola kolaboratif akan meningkat. Secara umum, hal ini berlaku pada sektor swasta dimana kepentingan ekonomi lebih diutamakan daripada kepentingan sosial.

## 3) Prehistory of antagonism and cooperation

Masyarakat khawatir akan timbul konflik jika kerja sama diterapkan. Ansell dan Gash (2007) menjelaskan bahwa ketika para pemangku kepentingan sangat saling bergantung, tingkat konflik yang tinggi sebenarnya dapat menciptakan insentif yang kuat bagi tata kelola yang kolaboratif. Konteks konflik seringkali sangat mempengaruhi pelaksanaan proses kolaboratif karena terdapat perbedaan mendasar dalam kepribadian dan kepentingan masing-masing pemangku kepentingan, namun kesadaran akan kebutuhan bersama menciptakan interaksi yang mencegah terjadinya konflik.

## b. Collaborative Process (Proses kolaboratif)

Dalam tercapainya sebuah kolaboratif yang baik harus melalui beberapa proses. Menurut Ansell dan Grash dalam gambarnya menjelaskan bahwa mencapai progres kolaboratif memerlukan sebuah proses diantaranya:

1) Dialog tatap muka

Semua proses collaborative governance diawali dengan dialog tatap muka secara langsung yang melibatkan para stakeholder. Untuk mengidentifikasi peluang dan keberhasilan bersama diperlukan dialog secara tatap muka, karena collaborative governance berorientasi pada proses. Dialog secara tatap muka langsung tidak hanya merupakan negosiasi yang sederhana. Dialog secara langsung ini dapat mengurangi sikap antagonisme dan tidak hormat antar stakeholder yang terlibat. Sehingga stakeholder bisa berkolaborasi sesuai dengan tujuan dan kebermanfaatannya bersama.

2) Membangun Kepercayaan

Kurangnya rasa percaya antar stakeholder merupakan hal yang wajar pada awal proses kolaborasi. Kolaborasi tidak semata tentang negosiasi antar para stakeholder, namun lebih dari itu merupakan proses untuk saling membangun kepercayaan satu sama lain. Membangun kepercayaan harus dilakukan secepat mungkin ketika awal proses kolaborasi dilaksanakan. Hal ini diusahakan agar para stakeholder tidak mengalami egosentrisme. Oleh karena itu, dalam membangun kepercayaan, dibutuhkan sosok pemimpin yang mampu mengetahui akan pentingnya sebuah kolaborasi.

3) Komitmen Terhadap Proses

Proses kolaborasi membutuhkan sebuah Komitmen untuk membangun relasi. Komitmen ialah sebuah motivasi untuk dapat terlibat atau berpartisipasi dalam *collaborative governance*. Komitmen yang kuat antar stakeholder dibutuhkan untuk mencegah resiko-resiko yang akan terjadi pada proses kolaborasi. Walaupun komitmen memang merupakan hal yang rumit dalam kolaborasi, tetapi Komitmen merupakan tanggung jawab dari para stakeholder dan tanggungjawab tersebut perlu dikembangkan.

4) Pemahaman bersama

Stakeholder yang terlibat juga harus saling memiliki pemahaman mengenai apa yang dapat dicapai dengan adanya kolaborasi yang mereka lakukan dalam proses kolaborasi. Memiliki pemahaman yang sama ini dapat disebut sebagai misi bersama, tujuan bersama, objektivitas umum, visi bersama, ideologi yang sama, dan sebagainya. Pemahaman bersama

juga dapat berimplikasi pada kesepakatan bersama untuk mengartikan dan memaknai suatu masalah.

5) *Intermediate outcome* (outcome menengah)

Hasil sementara dari proses kolaborasi tertuang dalam bentuk output atau hasil yang keluar secara nyata. Hal ini ialah hasil dari proses yang kritis dan esensial dalam mengembangkan kesempatan yang dapat dilakukan pada keberhasilan suatu kolaborasi. *Intermediate outcomes* ini muncul apabila akhirnya mendapatkan keberhasilan dengan menggunakan proses kolaborasi, yang mana secara keseluruhan terwujud dan ketika kemenangan kecil (*small wins*) dari suatu kolaborasi dapat terjadi.

c. Institutional Design (Desain Kelembagaan)

Desain kelembagaan yang mendukung proses kolaboratif penting untuk mendorong partisipasi dan transparansi dalam proses kolaboratif. Menurut Ansell dan Gash (2007), desain kelembagaan berkaitan erat dengan aturan dasar kolaborasi. Aturan yang disepakati untuk dilaksanakan didasarkan pada kesepakatan atau konsensus di antara para pemangku kepentingan. Namun permasalahannya terletak pada akses terhadap proses kolaboratif itu sendiri, yang menekankan bahwa proses tersebut harus terbuka dan inklusif. Pada saat yang sama, aturan dasar yang ditetapkan oleh pemerintah sebagai mediator dan fasilitator juga perlu dipahami oleh para pemangku kepentingan, karena desain akhir sistem harus fokus pada tenggat waktu dan ruang kerja sama.

Ansell dan Gash (2007) membuat 4 (empat) aspek untuk menjelaskan hal tersebut, berikut penjelasannya:

1) Inklusifitas partisipan (*Participatory inclusiveness*)

*Collaborative governance* dapat dikatakan sukses jika semua pihak yang terlibat terkena dampak, dan yang peduli terhadap permasalahan ikut untuk berpartisipasi. Para stakeholder bisa memahami permasalahan dengan perspektif yang berbeda dengan pemangku kepentingan lainnya. Sebagaimana penjelasan dari Ansell dan Gash (2007) prinsip inklusif ialah terdapat peluang stakeholder untuk sengaja memesan hasil kebijakan, dan pengakuan bahwa hasil kebijakan tersebut menjadi kesepakatan dari konsensus secara luas (Kurniadi, 2020).

2) Eksklusifitas forum (*Forum exclusiveness*)

Adalah sebagai tempat yang disediakan untuk para stakeholder dalam berkomunikasi, yang mana terdapat beberapa kategori pembahasan pada tiap forum.

3) Aturan dasar yang jelas (*Clear ground rule*)

Untuk meyakinkan para stakeholder jika proses yang dilakukan berjalan dengan adil, terbuka, dan merata dibutuhkan sebuah pengaturan dasar yang jelas dan tentunya konsisten untuk diterapkan.

4) Transparansi proses (*process transparency*)

Proses negoisasi yang dilakukan harus benar-benar transparan tidak boleh menunjukkan kesepakatan hanya pada satu pihak.

Jika melihat apa yang telah dijelaskan oleh Ansell dan Gash (2007), maka proses kolaboratif dalam forum terdapat sebuah keterkaitan yang bersifat resmi, yang mana berarti forum tersebut berpusar pada kerjasama antara lembaga publik, aktor publik, dan swasta atau aktor non publik. Namun, model *collaborative governance* yang digambarkan oleh Ansell dan Gash (2007) tidak menerangkan mengenai kesungguhan yang hendak dicapai dalam sebuah proses kolaborasi tersebut, tetapi berfokus pada tujuan dari kerjasama untuk mencapai beberapa kesepakatan bersama, bukan berfokus pada “hasil” untuk setiap stakeholder. Bahkan bisa jadi dalam prosesnya tidak berhasil membuat kesepakatan bersama di antara para stakeholder, hingga sulit untuk digabungkan bersama karena terdapat perbedaan yang mendasar. (Islamy, 2018).

d. Facilitative Leadership

Kepemimpinan yang fasilitatif serta demokratis pula diperlukan dalam proses kolaboratif. Kepemimpinan fasilitatif secara luas bisa dilihat selaku faktor, berarti kalau seluruh pihak diajak buat menuntaskan permasalahan secara negosiasi untuk memusatkan mereka melaksanakan diskusi serta perundingan guna menghindari permasalahan konflik yang bisa jadi mencuat dalam proses kolaboratif. Konsensus serta partisipasi jadi ketentuan absolut *governance*, tetapi tanpa terdapatnya kepemimpinan yang memfasilitasi unsur-unsur lain untuk bersedia berpartisipasi serta bermusyawarah akan kesusahan bergerak. Ansell dan Gash (2007) berargumen, kalau kepemimpinan mempunyai kedudukan yang berarti untuk menggandeng stakeholder bersama-sama ke dalam forum serta membuat mereka dapat ikut serta satu sama lain dalam semangat yang kolaboratif dengan para pemimpin untuk menciptakan konsensus. Hal ini dijelaskan oleh Ansell dan Gash bahwa kepemimpinan fasilitatif berkaitan dengan Fasilitator yang berperan untuk memastikan integritas dalam membentuk konsensus. Mediasi yang dilakukan untuk meningkatkan peran dari pihak ketiga dalam merangkum inti pokok dari negosiasi tersebut, jika pemangku kepentingan tidak dapat mencapai konsensus melalui mediasi, pihak ketiga dapat

memberikan solusi (arbitrase tidak mengikat). Untuk memajukan kolaborasi, para pemimpin sering kali harus melakukan intervensi dengan cara yang lebih direktif untuk membentuk agenda.

Kepemimpinan sangat penting untuk menetapkan dan mempertahankan aturan-aturan dasar yang jelas, membangun kepercayaan, memfasilitasi dialog, dan menjajaki keuntungan bersama. kepemimpinan penting untuk merangkul, memberdayakan, dan melibatkan pemangku kepentingan dan kemudian memobilisasi mereka untuk memajukan kolaborasi. Para ahli menegaskan bahwa tata kelola kolaboratif memerlukan jenis kepemimpinan tertentu. (Ryan, 2001) mengidentifikasi tiga komponen kepemimpinan kolaboratif yang efektif yaitu: manajemen proses kolaboratif yang memadai, menjaga kredibilitas teknis, dan memastikan bahwa kolaboratif diberdayakan untuk membuat kredibel dan keputusan yang meyakinkan dan dapat diterima oleh semua orang.

e. Tujuan penerapan Collaborative Governance

Kolaborasi pada penyelenggaraan pemerintahan adalah salah satu hal yang diperlukan dalam praktik pemerintahan saat ini. Ada beberapa pertimbangan yang melatarbelakangi dibutuhkan kolaborasi pada tiap lembaga atau institusi. (Junaidi, 2015) menyebutkan bahwa Collaborative Governance tidak muncul secara tiba-tiba karena hal tersebut ada disebabkan oleh inisiatif dari berbagai pihak yang mendorong untuk dilakukannya kerjasama dan koordinasi dalam menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi oleh publik.

Salah satu alasan pentingnya penerapan Collaborative Governance dikemukakan oleh (Ansell dan Gash, 2007) Collaborative Governance muncul sebagai respon kegagalan implementasi dan tingginya biaya dan dan politisasi regulasi. Ini dikembangkan sebagai sebuah alternatif adversarialism untuk pluralisme kelompok kepentingan dan kegagalan akuntabilitas manajerialisme (terutama otoritas ahli yang ditantang).

Lebih lanjut Ansell dan Gash dalam uraian (Junaidi, 2015) menyatakan bahwa Collaborative Governance muncul secara adaptif atau dengan sengaja diciptakan secara sadar karena alasan-alasan dan pentingnya konsep ini dilakukan sebagai berikut ini:

- 1) Kompleksitas dan saling ketergantungan antar institusi
- 2) Konflik antar kelompok kepentingan yang bersifat laten dan sulit diredam
- 3) Upaya mencari cara baru untuk mencapai legitimasi politik
- 4) Kegagalan implementasi kebijakan di tataran lapangan

- 5) Ketidakmampuan kelompok-kelompok, terutama karena pemisahan rezim-rezim kekuasaan untuk menggunakan arena-arena institusi lainnya untuk menghambat keputusan
- 6) Mobilisasi kelompok kepentingan
- 7) Tingginya biaya dan politisasi regulasi

Argumen tersebut menjelaskan bahwa kolaborasi dilakukan karena adanya kerumitan dan adanya saling rasa saling membutuhkan dari setiap institusi. Kolaborasi juga bisa dilakukan akibat berbagai kepentingan antar tiap kelompok atau institusi sehingga melahirkan adanya suatu kolaborasi. Dengan dilakukannya kolaborasi dapat mengoordinasikan kelompok-kelompok yang berkepentingan. Kolaborasi juga dipandang bisa menjadi solusi atas kurangnya suatu penerapan program atau program yang dilaksanakan oleh hanya satu lembaga saja. Selain itu kolaborasi juga bisa menjadi salah satu solusi untuk mengatasi mahalanya biaya dari suatu kegiatan atau program jika hanya dilaksanakan oleh satu kelompok saja.

**BAB III**  
**GAMBARAN UMUM DESA KAJAR KECAMATAN DAWE KABUPATEN**  
**KUDUS**

Bab ini menjelaskan mengenai pemaparan umum objek penelitian yang mana penelitian ini berada di Desa Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus dengan memaparkan gambaran umum mengenai masyarakat dan wisatanya.

**A. Gambaran Umum Desa Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus**

Desa Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus ialah Kabupaten yang berada di Provinsi Jawa Tengah Indonesia, yang mana Kabupaten Kudus dijuluki sebagai Kota Kretek karena menjadi penghasil rokok kretek terbesar di Indonesia. Kabupaten Kudus mempunyai jumlah penduduk sekitar 861.430 jiwa dengan kepadatan penduduk 2.026/km<sup>2</sup>. Kabupaten Kudus mempunyai luas wilayah dari timur ke barat yaitu 16 km<sup>2</sup>, dan dari selatan ke utara yaitu 16 km<sup>2</sup>. Di sebelah utara berbatasan dengan Kabupaten Pati dan kabupaten Jepara, di Sebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Jepara dan Kabupaten Demak, di sebelah timur berbatasan dengan Kabupaten Pati, dan di Sebelah selatan berbatasan dengan Kabupaten Grobogan.

1. Letak Geografis dan Demografis Desa Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus

Kabupaten Kudus merupakan salah satu dari 35 kabupaten atau kota dengan luas wilayah terkecil di Provinsi Jawa Tengah yaitu 42.516 Ha. Dilihat dari letak geografisnya Kabupaten Kudus terletak pada 11.036'-110.50' BT dan 6.51'-7.16' LS. Jarak terjauh dari timur ke barat adalah 16 KM dan dari selatan ke utara 22 KM. Kemudian jarak dengan ibu kota provinsi Jawa Tengah (Kota Semarang) adalah ± 51 KM. Kabupaten Kudus berbatasan wilayah dengan:

- a. Sebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Jepara dan Kabupaten Demak
- b. Sebelah timur berbatasan dengan Kabupaten Pati
- c. Sebelah utara berbatasan dengan Kabupaten Jepara dan Kabupaten Pati
- d. Sebelah selatan berbatasan dengan Kabupaten Grobogan

Kabupaten Kudus terbagi menjadi 9 Kecamatan, 123 Desa dan 9 Kelurahan, serta 707 RW, 3.698 RT, dan 4343 Dukuh. Kabupaten Kudus

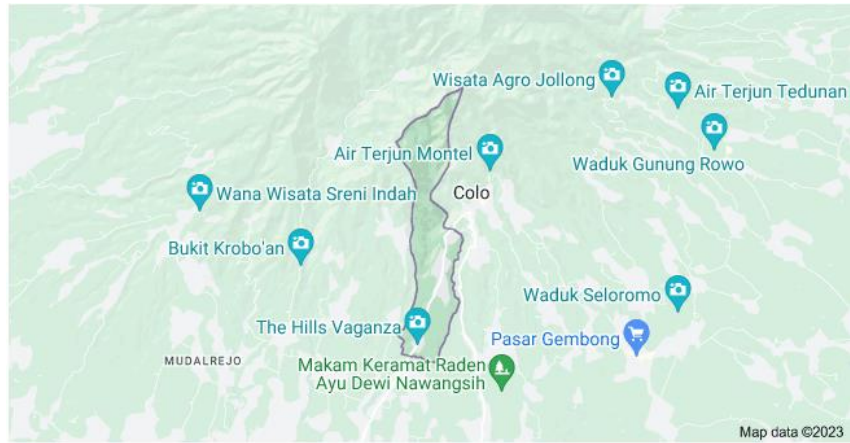
memiliki luas 42.516 hektas dan sekitar 1.31% dari luas Provinsi Jawa Tengah. Kecamatan terluas adalah Kecamatan Dawe dengan wilayah yaitu 8.584 (20,19%). Sedangkan kecamatan yang paling kecil ialah Kecamatan Kota dengan luas 1.047 Ha (2,46%) dari luas Kabupaten Kudus. Luas wilayah tersebut terdiri dari 20.687 Ha (48,66%) merupakan lahan pertanian sawah dan 7.563 Ha (17,79%) adalah lahan pertanian bukan sawah sedangkan sisanya lahan bukan pertanian sebesar 14.266 Ha (33,55%).

Desa Kajar adalah salah satu Desa yang berada di kabupeten kudus, yang terletak di kecamatan Dawe Nama desa Kajar berasal usul dari bahasa Arab yaitu Hajar yang berarti Batu menurut kepercayaan masyarakat setempat. Dipercaya masyarakat setempat seperti itu karena desa Kajar terletak di lereng gunung Muria yang dulunya berupa hutan rimba dan terdapat banyak batu-batu besar. Menurut kepercayaan Masyarakat desa Kajar diyakini bahwa yang menamakan Kajar adalah Sunan Muria yang pada waktu itu sedang melintas didaerah hutan rimba yang terdapat banyak batu-batu besar. Kemudian Sunan Muria memberikan nama tempat tersebut dengan nama Hajar yang berarti batu, seiring berjalannya waktu karena masyarakat setempat berdialek bahasa Jawa nama Hajar berubah menjadi Kajar. Dalam sebuah wilayah memiliki batas-batas, yang mana desa kajar memiliki batas-batas wilayah antara lain:

- a. Sebelah barat berbatasan dengan Desa Ternadi dan desa Piji
- b. Sebelah utara berbatasan dengan Desa Colo
- c. Sebelah timur berbatasan dengan Desa Kuwukan
- d. Sebelah selatan berbatasan dengan Desa Lau

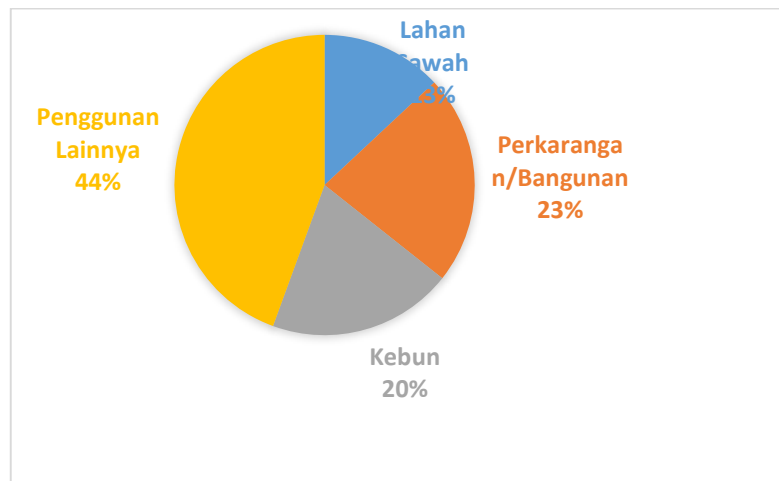


Gambar 3  
Peta Desa Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus



Sumber: Maps data 2023

Gambar 4  
Grafik Pembagian Luas Wilayah Administrasi Desa Dawe



Sumber: Kajar Dalam Angka 2023

Desa Kajar dengan Kecamatan Dawe berjarak kisaran 6 km dan dengan Kabupaten Kudus berjarak 15 km. Desa Kajar berada di ketinggian 550 m dari permukaan laut dengan iklim tropis dan bertemperatur sedang. Dari data statistic di Kabupaten Kudus, Desa kajar memiliki luas tanah 467,03 ha yang mana lahan tersebut terdiri dari 58,68 ha lahan sawah dan 445,32 bukan lahan sawah. Lahan selain sawah di desa Kajar dipergunakan untuk perkarangan atau bangunan

seluas 101,74 ha, tegal atau kebun sebesar 89,54 ha. Padang gembala 0,00 ha, kolam atau empang sebesar 0,00 ha dan penggunaan lainnya sebesar 199,05 ha.

Table 1  
Jumlah penduduk Desa Kajar 2023

Jumlah Penduduk Keseluruhan		4415 Jiwa 1417 KK
1.	Usia 0-15 tahun	903 Jiwa
2.	Usia 15-65 tahun	3182 Jiwa
3.	Usia 65 tahun ke atas	330 Jiwa

(Sumber: *Monografi Desa Kajar Kab. Kudus*)

Di tahun 2023, penduduk Desa Kajar berjumlah 4.415 jiwa dengan penduduk terbanyak berkelamin perempuan. Penduduk Desa Kajar berjumlah 4.415 jiwa dengan 1.417 KK yang terdiri dari 2.212 jiwa wanita dan 2.203 jiwa pria. Penduduk desa kisaran dengan umur 0-15 tahun berjumlah 903 jiwa, umur 15-65 tahun berjumlah 3.182 jiwa dan umur 65 tahun keatas berjumlah 330 jiwa. Setiap tahunnya peningkatan dalam jumlah penduduk di Desa Kajar Kabupaten Kudus semakin signifikan meningkat dan kematian bayi menurun menjadi salah satu alasan pertumbuhan penduduk Desa Kajar semakin meningkat.

Masyarakat Desa Kajar mayoritas beragama islam yang mana di buktikan dalam data Bappeda Kudus. Desa Kajar sendiri memiliki sarana ibadah berupa masjid 4 unit dan 15 unit mushola. Dalam sarana Pendidikan Desa kajar memiliki 1 unit PERPUSDESA yang di bangun oleh Pemerintahan Desa Kajar sendiri, untuk membangun kesadaran anak dalam membaca. Ada beberapa sarana lainnya seperti 1 unit PIAUD, 3 unit TK, 3 unit SD, dan 1 unit Madrasah Ibtidaiyah (MI).

## 2. Visi dan Misi desa Kajar

### a. Visi

“Terwujudnya Tata Kelola Pemerintahan Desa Yang Akuntabilitas Dan Transparan Menuju Desa Kajar Yang Religius, Berbudaya, Bermartabat, Adil, Dan Sejahtera“

### b. Misi

- Transparansi pengelolaan anggaran pendapatan dan belanja desa
- Memberikan pelayanan kepada masyarakat dan cepat dan tepat
- Pelaksanaan pembangunan desa yang berkesinambungan dan mengedepankan musyawarah dan gotong royong
- Menciptakan kondisi kehidupan masyarakat desa yang dinamis dalam segi keagamaan dan kebudayaan
- Meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat desa Kajar melalui optimalisasi dana desa

### 3. Kondisi Ekonomi dan Sosial Desa Kajar

Perekonomian Desa Kajar berada di sektor masih dipertanian maupun perkebunan, sektor pendatang banyak di sektor perdagangan dan restoran. Para pendatang memanfaatkan wilayah desa kajar untuk membuka restoran maupun wisata. Perkembangan dari sektor pertanian terhadap PDRb rata-rata berkisar 53,05%.

Jumlah penduduk Desa Kajar pada tahun 2023 sebanyak 4.415 jiwa. Jumlah penduduk perempuan di desa Kajar lebih banyak dibandingkan dengan jumlah penduduk laki-laki di desa Kajar jika dilihat dari komposisinya, jumlah penduduk laki-laki adalah 2203 jiwa dan jumlah penduduk perempuan adalah 2212 jiwa. Penduduk Desa Kajar mayoritas bermata pencaharian sebagai petani karena Desa Kajar memiliki kekayaan alam yang subur karena berada di lereng gunung dan suhu di desa Kajar juga relatif sejuk, hal ini sangat memungkinkan jika di desa Kajar ditanami kopi, kunyit, jahe, maupun rempah-rempah lainnya. Adapun mata pencaharian pokok lainnya dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

Table 2  
Jumlah Penduduk menurut Profesi

No	Profesi	Jumlah
1.	Petani	614
2.	Industry	140
3.	Bangunan	328
4.	Pedagang	429
5.	Jasa	257
6.	Hotel, Rumah Makan	22

7.	Keuangan	9
8.	Lain-lain	55

*Sumber: BPS Kabupaten Kudus*

Pada sektor ekonomi, sebagian besar masyarakat Desa Kajar berprofesi sebagai petani. Hal ini karena desa Kajar kekayaan alam yang baik, desa Kajar juga berada di lereng Gunung Muria ataupun di dataran tinggi yang mempunyai suhu relatif sejuk sehingga sangat bagus untuk bercocok tanam dan berladang. Beberapa lainnya memiliki toko, kios ataupun warung. Selain itu ada yang berprofesi sebagai pegawai negeri ataupun tenaga pendidik seperti guru. Sekarang ini juga banyak dari masyarakat desa Kajar yang bermata pencaharian di bidang pariwisata desa Kajar sendiri, mulai dari sebagai pengelola wisata, UMKM di lokasi wisata, hingga petugas parkir dilokasi wisata.

#### 4. Kondisi Sosial Budaya di Desa Kajar

Di Kabupaten Kudus, tepatnya di Desa Kajar ini yang berada di Kecamatan Dawe, Kabupaten Kudus. Desa Kajar ini masih sangat terasa dengan tradisi dan budayanya. Lokasinya yang berada di lereng gunung Muria atau berada di jalur arah ke makam sunan Muria yang berada di desa Colo Kabupaten Kudus ini menjadikan desa Kajar sering dilewati oleh pelancong dari daerah lain yang hendak ke makam sunan Muria. Desa Kajar ini juga mempunyai beberapa potensi yang sangat bagus untuk dikelola dan dikembangkan. Desa Kajar mempunyai potensi sumber daya alam yang banyak dari bentang alam yang rimbun maupun area pegunungan yang sejuk. Potensi tersebut juga tidak bisa terlepas dari pengelolaannya dimana pengelola ini merupakan sumber daya manusia.

Pada kondisi sosial masyarakat Desa Kajar, suasana tradisional masih sangat kental. Semangat gotong-royong terjaga dan terpelihara dengan sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari rutinan diselenggarakannya gotong royong bersih-bersih lingkungan setiap hari minggu pagi. Rutinan ini juga dapat berwujud bersih jalan, bersih selokan ataupun perawatan gardu jalan. Selain dalam bergotong-royong dalam menjaga kebersihan lingkungan desa, masyarakat desa Kajar juga masih tetap melestarikan tradisi-tradisi leluhur-leluhur mereka contohnya seperti tradisi Guyang Cekatak yang dilaksanakan pada hari Jum'at Wage di bulan September, tradisi ini dimaksudkan untuk meminta hujan kepada yang maha kuasa. Selain tradisi Guyang Cekatak yang dimaksudkan untuk meminta hujan, masyarakat

desa Kajar juga terus melestarikan ritual sedekah bumi tahunan, sedekah bumi yang diselenggarakan setahun sekali ini adalah sebagai wujud rasa syukur kepada Tuhan yang maha Esa atas hasil panen yang melimpah di desa Kajar. Tradisi sedekah bumi ini dilaksanakan pada hari Sabtu wage di bulan apit (Dzulqa'dah) setiap tahunnya.

## **B. Gambaran Umum Obyek wisata di desa kajar**

### **1. Profil Objek Wisata Desa Kajar**

Sebagai salah satu Desa di wilayah Kecamatan Dawe, Desa Kajar menawarkan keeksotisan alam pegunungannya serta pada suasana pedesaan yang asli dan khas kepada Wisatawan. Sejak dikelola seperti saat ini, Desa Kajar memberlakukan perubahan dimana akhirnya Desa Kajar mendapatkan predikat sebagai Desa Wisata yang diresmikan pada tahun 2021, Desa Wisata Kajar terus berusaha dikembangkan oleh berbagai pihak di Kajar yang dikelola dengan cara berkolaborasi.

Dengan banyaknya potensi yang berada di Desa Kajar pihak pengelola yang berkolaborasi ini selalu berusaha merinovasi dan menggiatkan sebuah pengembangan supaya desa Kajar ini menjadi desa wisata yang tidak hanya Viral sesaat saja seperti beberapa desa viral lain. Dimulai dengan melihat sebuah Lokasi yang mulanya hanya sebuah lokasi yang bisa dibilang biasa saja karena nuansa hutan pinusnya masih ala kadarnya. Dimulai dengan studi banding yang dilakukan Pokdarwis Kajar ke daerah Tawangmangu Kabupaten Karanganyar untuk menjadi inspirasi wisata hutan pinus di desa Kajar. Setelah dilakukannya studi banding, dibuatlah berbagai spot foto untuk menunjang wisatawan dalam mengabadikan momen. Selain itu juga dibuatlah fasilitas lainnya yang dibutuhkan untuk menunjang tempat wisata. Dengan hal tersebut membuat wisatawan menjadi lebih nyaman dan seru untuk berwisata.

Selain wisata alamnya yang menarik, desa Kajar juga mempunyai kuliner khas yang sudah cukup terkenal dikalangan masyarakat Kudus yaitu Getuk Kajar. Getuk Kajar sendiri sebenarnya ialah getuk goreng, yang membedakan getuk Kajar dengan getuk goreng lainnya ialah pada kriuknya

yang khas. Selain kriuknya, juga terdapat beberapa varian rasa pada getuk Kajar seperti rasa coklat, keju, selai blueberry, selai strawberry, dan juga rasa original yaitu manis gula. Terdapat beberapa varian rasa pada getuk Kajar juga tidak terlepas dari adanya modernisasi yang menyebabkan pembuat getuk Kajar berinovasi terhadap makanan khas Desa Kajar ini. Beralih dari getuk Kajar yang menjadi makanan khas desa Kajar, tentunya desa Kajar juga memiliki minuman khasnya yaitu Kopi. Kopi Kajar sendiri ialah hasil kopi yang ditanam di daerah Kajar, dimana desa Kajar sendiri berada di lereng gunung Muria yang menjadikan desa Kajar memiliki udara yang sejuk dan kontur tanahnya yang subur.

Desa Kajar juga tetap mempertahankan tradisi dan budayanya seperti tradisi “selamatan Jumat Wage” yang dilakukan di gang-gang perempatan desa pada sore hari menjelang maghrib yang bertujuan untuk memohon keselamatan, ketentraman, dan kesejahteraan Desa Kajar, tradisi ini telah dilaksanakan sejak dahulu oleh leluhur setempat hingga sampai saat ini masih eksis.

## 2. Potensi Wisata Desa Kajar

Potensi Desa Wisata Kajar ini memiliki destinasi wisata yang bertujuan sebagai penunjang bagi desa Kajar dimana potensi ini digunakan untuk mengembangkan destinasi wisata Kajar, destinasi wisata yang ada di desa Kajar antara lain:

### a. Hutan pinus Pijar Park

Gambar 5  
Wisata Pijar



*Sumber:* foto tanggal 21 Mei 2023

Pijar park adalah tempat wisata alam yang berada di dukuh Dersaya desa Kajar. Pijar Park sendiri baru terbentuk pada tahun 2019 akhir. Pijar park sendiri awalnya dinamakan buper (Bumi Perkemahan) Kajar hingga akhirnya namanya diubah menjadi Pijar (Pinus Kajar) Park. Wisata ini ialah salah satu motif penggerak pertumbuhan ekonomi masyarakat sekitar dan pengembangan pariwisata di lereng Muria dengan sektor alam. Wisata Pijar Park memiliki luas lahan sekitar 25,6 ha namun baru 2,3 ha yang dikelola menjadi destinasi wisata. Sementara itu, harga tiket masuknya hanya ditarif sebesar 10.000 rupiah per orang.

Pijar park memiliki beberapa hal yang menjadikan wisata ini patut untuk dikunjungi. Mulai dari udaranya yang sejuk juga nuansa alamnya yang asri, ditambah lagi terdapat beberapa fasilitas seperti spot foto yang instagrammable, outbound yang dilengkapi dengan flying fox, area bermain motorcross mini dan beberapa permainan yang diperuntukkan anak-anak. Selain itu juga terdapat café, Resto, dan Foodcourt yang berada di dalam area wisata Pijar Park, juga terdapat penginapan yang bermodel Vila atau Homestay seperti Rumah Pohon ataupun penginapan yang bertema camping ground. Selain itu juga terdapat fasilitas penunjang lainnya seperti area parkir, toilet, Musholla, tempat sampah yang banyak

tersebar di area wisata hal ini juga membuat wisatawan juga peka terhadap kebersihan lingkungan wisata Pijar Park.

b. Taman Sardi

Gambar 6  
Wisata Taman Sardi



Sumber: <https://blog.unnes.ac.id/sugeng/2016/07/01/taman-sardi/>

Taman Sardi adalah salah satu destinasi wisata alam yang berada di desa Kajar, sebutan lainnya ialah taman menara pisang. Daya tarik utamanya ialah panorama alam yang eksotis, dengan dilengkapi beberapa spot foto yang kekinian dan ikonik. Taman Sardi juga dijadikan tempat outbond, camping, dan kegiatan outdoor lainnya. Udara di Taman Sardi juga sangat sejuk karena berada di lereng gunung Muria. Lokasi Taman Sardi berada di dukuh Watu Lumpang, Desa Kajar. Harga tiket masuknya ditarif 10.000 rupiah per orang, beroperasi mulai jam 7 pagi sampai jam 4 sore dan buka setiap hari. Di taman sardi terdapat area camping, area bermain anak-anak, outbond, restoran, villa, beberapa spot foto, gazebo, mini gym, gedung serbaguna, mushola, toilet, dan tempat parkir kendaraan.



#### **BAB IV**

### **TATA KELOLA KOLABORATIF DALAM PENGELOLAAN DESA WISATA KAJAR KECAMATAN DAWE KABUPATEN KUDUS**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sudut pandang (perspektif) *Collaborative Governance* yang dirumuskan oleh Ansell dan Gash, untuk mengetahui sejauh mana pihak kelurahan Desa Wisata Kajar dalam upaya mereka mengelola aspek kepariwisataan yang terperinci ke dalam sumber daya desa, fasilitas, lingkungan, wisata, dan sebagainya. Tata kelola kolaboratif model Ansell dan Gash merupakan se bentuk tata kelola pemerintahan yang memberatkan kolaborasi antara individu atau kelompok, di mana para pemangku dikumpulkan dalam suatu forum untuk menyepakati konsensus bersama-sama (Alfiandri, Dhani dan Ikhsan, 2019: 56). Dengan adanya kolaborasi yang kolektif, maka para pihak pemangku dapat merumuskan kebijakan publik yang relevan dan sistematis. Dalam tata kelola ini terdapat beberapa pihak pemangku yang berwenang dalam menentukan sistem, yang antara lain adalah pemerintah setempat, pihak kalurahan dan warga/masyarakat.

Emerson menawarkan sebuah definisi yang relevan, bahwa *Collaborative Governance* merupakan istilah yang mencakup proses antara struktur pengambilan keputusan, yang kebijakannya berdampak besar terhadap ruang publik, sehingga di dalamnya diperlukan kerja sama yang kompetitif dan tertata antara sektor masyarakat maupun sektor pihak pemerintahan (Molla, Supriatna dan Kurniawati, 2021). Dapat dikatakan, bahwa kolaborasi ini merupakan sebuah kerja sama antar kedua belah pihak, di mana mereka mempunyai andil dan sikap yang lebih besar terhadap kemajuan ataupun kemunduran dari hasil kebijakan yang disusun. Dengan adanya kerja sama ini, adalah untuk menghasilkan kebijakan yang tepat demi kesejahteraan bersama. Untuk itu diperlukan kemengertian dari para pemangku, yakni pemerintah setempat, dan juga pihak non-pemertintah; yakni segenap masyarakat; yang kolaborasi antar keduanya diharapkan saling bersedia bahu-membahu untuk membangun desa sesuai dengan tata kelola yang disepakati.

Desa Kajar sebagai daerah yang terletak di daerah bebukitan, yang berdekatan dengan Gunung Muria, memiliki kondisi geografis yang sangat memungkinkan jika sumber daya lingkungannya diberdayakan. Selain itu, pada tahun 2021 desa tersebut telah ditahbiskan sebagai salah satu bagian dari Desa Wisata, yakni desa yang memberdayakan potensinya berikut: hasil tanam, hasil olahan kreasi yang dijadikannya sebagai wisata

Hutan Pinus. Betapa pun kontribusi dari pihak non-pemerintahan, yakni warga setempat, akan menghasilkan kebijakan yang lebih segar dan karenanya bisa menunjang dan melingkupi kekurangan (Nugroho, Nurchayati dan Burhidayati, 2022: 78).

Sedangkan dalam penerapannya, sebagaimana dikemukakan dalam rumusan *Collaborative Governance* Ansell dan Gash, maka konsep ini terdapat (5) lima jenis indikator inti atau variabel untuk mengetahui proses berjalannya sistem tata kelola kolaboratif (Fandeli, 2002: 22). Lima indikator ini merupakan proses yang berkelanjutan, di mana pihak yang tergolong sebagai *stakeholder* menjalankan masing-masing tugas dan tata cara, yang di antaranya adalah: (1) kondisi awal, (2) desain intitusi, (3) kepemimpinan fasilitatif, (4) proses tata kelola, dan (5) Hasil. Adapun dalam penelitian ini, proses tersebut diterangkan sebagai berikut:

#### **A. Kondisi Awal**

Kondisi awal merupakan sub indikator yang perlu ditelaah terlebih dahulu, sebab hanya dengan mengetahui kondisi awal suatu desa yang kemudian berubah berbasis pariwisata, maka untuk membahas bagaimana tata pengelolaan yang selama ini dijalankan oleh pihak pemangku akan terungkap dengan jelas. Pada sub indikator kondisi awal ini, Ansell dan Gash mengklasifikasikannya menjadi (3) tiga yaitu: (1) *Power-Resource-Knowledge Asymmetries* (Ketidakseimbangan kekuatan-sumber daya-pengetahuan), (2) *Prehistory of Cooperation or Conflict* (Prasejarah Kerjasama atau Konflik), (3) *Incentives for and Constraints on Participation* (Insentif untuk dan Hambatan Partisipasi). Selain itu, sebagaimana dijabarkan oleh Ashell dan Gash, indikator ini dapat mengukur sejauh mana tata pengelolaan di suatu institusi atau kelompok; apakah telah berjalan dengan baik atau belum sejak dimulainya; selain juga untuk mengukur kemungkinan dan latar belakang terbentuknya suatu kesepakatan yang mendasari dimufakatkannya sistem tata kelola kolaboratif (Molla, Supriatna dan Kurniawati, 2021).

Kemudian, kondisi awal adalah untuk menilai bagaimana perbedaan kerja sama antar penanggung jawab dalam struktur Desa Wisata yang telah dilakukan sebelum-sebelumnya, yang diharapkan bisa memberi keterangan untuk memahami dan menimbanginya dengan kondisi saat ini (Ismayanti, 2010: 50). Di satu sisi, penting artinya untuk mengetahui sejarah secara geografis sebelum disepakatinya suatu daerah

yang menjadi tempat wisata; demi terkuaknya visi dan misi yang secara langsung maupun tidak langsung, mengiringi tingkat sumber daya pedesaan di kemudian hari.

Sebagaimana diinformasikan oleh Bambang Totok Subianto selaku Kepala Desa Kajar, yakni mengenai Kondisi Awal dalam proses *Collaborative Governance* di Desa Kajar, Kecamatan Dawe, Kabupaten Kudus.

*“Dulunya itu desa ini cuman desa biasa dengan sudah ada beberapa wisata, tapi belum tertata seperti sekarang. Seperti di pijar itu dulunya buper, terus pas awal saya menjabat sebagai kepala desa, saya ada inisiatif untuk mengunggulkan wisata di Kajar”.* (Wawancara, Bambang TS, pada 31 Mei 2023)

Dalam Hal ini, Kondisi awal pengelolaan wisata di Desa Kajar terbentuk berawal dari adanya sumber daya yang potensial namun belum dapat dimaksimalkan. Hal tersebut membuat pemerintah desa Kajar berinisiatif untuk membuat desa Kajar memiliki tempat wisata yang menarik. Hal tersebut tentunya membuat pemerintah desa Kajar berinisiasi untuk menggandeng masyarakat Kajar untuk mengembangkan potensi wisata alam desa dengan membuat Kelompok Sadar Wisata (POKDARWIS). Dalam hal ini, Ansell dan Gash dalam tulisannya juga membahas mengenai ketidakseimbangan kekuatan dan sumber daya Berlanjut mengenai hal tersebut, berikut wawancara dengan ketua Pokdarwis Kajar:

*“Pokdarwis Kajar terbentuk pada 2019, awal mula terbentuk Pokdarwis ini dari inisiatif pak kades karena sebelumnya tidak ada Pokdarwis. Pada awal tugas Pokdarwis Kajar ini untuk mengajak masyarakat desa untuk ikut berpartisipasi dalam perkembangan pariwisata di desa Kajar. Namun beberapa minggu setelah terbentuk, terdapat beberapa masalah yang mengakibatkan Pokdarwis Kajar kurang aktif”.* (Wawancara dengan ketua Pokdarwis Kajar Fery Eka, pada 17 Oktober 2023)

Dari informasi yang didapat dari ketua Pokdarwis Kajar, terbentuknya Pokdarwis Kajar ini mempunyai misi untuk merangkul masyarakat terutama pada golongan yang sadar dengan adanya potensi pariwisata di desanya, namun dalam perjalanannya terdapat masalah yang menjadi hambatan dalam proses kolaborasi ini. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Ansell dan Gash bahwa adanya konflik atau ketidakpercayaan antar pemangku kepentingan yang berakibat pada kendala pada proses kolaborasi.

Berlanjut karena adanya konflik yang terjadi pada Pokdarwis Kajar, pemerintah desa Kajar yakni kepala desa Kajar berinisiatif untuk mencari investor untuk dapat membantu pengembangan wisata di desa Kajar.

*“Karena menyadari adanya potensi yang dapat diberdayakan, maka (saya sendiri) selaku kepala desa, berinisiasi memanfaatkan lahan tersebut dan membangun wisata di sana. Adapun sejauh ini kami telah mengajukan surat pengajuan untuk berkolaborasi dengan berbagai lembaga yang ingin menginvestori wisata ini, sehingga dengan pengajuan itu bisa lebih memajukan sumber daya dan fasilitas. Namun, pada awalnya cukup sulit lantaran ada sebab-sebab internal yang tak diduga, antara lain kesepakatan di antara kami yang masih menggajal. Hanya di kemudian hari, kami mampu mengatasi masalah ini, karena seluruhnya adalah demi kemajuan Desa Kajar” (Wawancara Bambang TS, pada 31 Mei 2023).*

Dalam proses terbentuknya tata kelola kolaboratif masih belum terlihat terang adanya kepercayaan mutlak di antara pihak-pihak yang bersangkutan, baik yang terlibat maupun yang dilibatkan dalam proses pengelolaan wisata. Lembaga-lembaga yang telah diajui surat untuk menjadi investor ataupun ajuan untuk berkolaborasi masih mempertimbangkan kelanjutan dari prinsip yang mendasari didirikannya wisata. Namun, masalah kepercayaan tersebut akhirnya mampu diatasi.

Dalam proses tersebut juga ada beberapa masalah yang menghambat pelaksanaan kesepakatan yang sekarang ini sudah di buat. Dari investor dulu memperlakukan beberapa kesepakatan yang di buat anatara pemerintahan desa dengan investor.

*“Kalau di lihat sekarang alhamdulillah semua lancer mas. Dulu itu investor hampir tidak mau berinvestasi dengan desa karena ada beberapa kesepakatan yang menurut investor kurang cocok. Tapi alhamdulillahnya di bantu dengan warga yang kebetulan dekat dengan investor tersebut dan akhirnya mau berinvestasi didesa kita dan beliau menjadi investor tetap kita dengan mendirikan wisata di desa”.* (Wawancara, Bambang TS, pada 31 Mei 2023)

Permasalahan tersebut menjadi salah satu awal yang nanti akan menjadi masih belum terlihat terang adanya kepercayaan mutlak di antara pihak-pihak yang bersangkutan, baik yang terlibat maupun yang dilibatkan dalam proses pengelolaan wisata. Lembaga-lembaga yang telah diajui surat untuk menjadi investor ataupun

ajuan untuk berkolaborasi masih mempertimbangkan kelanjutan dari prinsip yang mendasari didirikannya wisata. Namun, masalah kepercayaan tersebut akhirnya mampu diatasi.

Lebih lanjutnya, hasil wawancara dengan Kepala Desa Kajar mengenai kondisi awal yang berhubungan dengan sistem tata kelola wisata, diungkapkannya sebagai berikut:

*“Ya. Akhirnya kami mampu mengatasi masalah terkait proses kolaborasi dengan lembaga tertentu. Namun, pada dasarnya penataan di desa ini belum sepenuhnya tersistem dengan jelas, dan rumusannya belum tercatat di lembaga pedesaan. Tetapi beruntungnya, kami telah mendapat izin dari pemerintah kabupaten sebagai bagian dari Desa Wisata pada 2021.”*  
(Hasil Wawancara dengan kepala desa Kajar Bambang TS, pada 31 Mei 2023)

Sebagai garis besar dari wawancara tersebut, maka Desa Kajar secara teori pemerintahan belum menerapkan prosesi tata kelola kolaboratif: yang sistematis dan terstruktur. Namun, sebagai salah satu desa yang terpencil, Desa Kajar telah disahkan menjadi bagian dari Desa Wisata oleh pemerintah kabupaten Kudus pada tahun 2021. Hal itu sebagaimana tercatat dalam rumusan pemerintahan kabupaten Kudus, menurut SK yang disahkan oleh Bupati HM Hartopo pada tanggal 16 bulan Oktober tahun 2021. Dalam hal ini, berdasarkan keterangan dari SK (Surat Penetapan) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kudus, Desa Kajar termasuk dalam bagian desa yang telah ditetapkan, di samping desa lain seperti misalnya, Desa Terban, Dukuhwaringin, Padurenan, Kali Putu dan Tanjung Rejo. (Adminstr, 2022)

Kendati belum ada rumusan yang sistematis ihwal kolaborasi yang mendasari pengelolaan di Desa Kajar, namun pihak pemangku telah berkolaborasi dengan para investor yang mendukung didirikannya wisata dan sekaligus berkontribusi atas sumber daya wisata. Hal itu sebagaimana hasil dari wawancara dengan PJ sekretaris desa Kajar Pak Jamasri, yakni sebagai berikut:

*“Terkait pengembangan wisata, kini sudah ada yang bersedia menjadi investor. Yaitu dari CV. Karya Pijar Utama. Pemilik dari CV ini itu dulunya warga Kajar tapi sekarang sudah pindah. Alhamdulillah dengan cara ini kami dapat memberdayakan wisata di Desa Kajar, seperti halnya*

*yang dilakukan desa lain tetangga kami; dan juga merupakan permulaan kami berkolaborasi dengan investor untuk meningkatkan sumber daya.”*  
(Hasil Wawancara dengan Sekretaris Desa Kajar Jamasri, pada 12 Juni 2023)

Sebagai garis besar, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pihak pemangku Desa Wisata Kajar telah berkolaborasi dengan investor. Investor di sini merupakan pihak yang menyumbang dengan ikhlas demi memajukan wisata. Adapun kerja sama pengembangan ini juga disokong oleh investor, yakni warga setempat, yang dahulu pernah bermukim dan menjadi (mantan) warga, maupun yang tetap menetap sebagai warga. Dengan demikian, jika mempertimbangkan kondisi awal terbentuknya tata kolaboratif di Desa Kajar, maka didapat sebuah kesimpulan bahwa sekalipun bukan dengan pemerintah, namun mereka berkolaborasi dengan non-pemerintah, yaitu warga setempat; yang dengan itu mampu memberdayakan potensi desa, sebagaimana awal mula didirikannya wisata sebagai salah satu visi dan misi untuk memajukan bidang pedesaan. Hal itu seruntut dengan rumusan sistem *collaborative governance* Ansell dan Gash, bahwa tata kelola kolaboratif bisa saja berjalan seiring dengan adanya dua belah pihak yang bekerja sama. Sedangkan dalam kasus Desa Kajar, mereka berkolaborasi atau bekerja sama dengan pihak internal, yakni pihak pemangku dan masyarakat setempat.

Sedangkan untuk menggali informasi mengenai latar pembentukan *Collaborative Governance* di Desa Kajar, dari narasumber Jamasri diterangkannya sebagai berikut:

*“Awalnya ya kami tadinya mencoba mengajukan ke pihak yang kami tuju, di antaranya menawar ke beberapa investor dan perusahaan-perusahaan di daerah sini (Kudus). Tapi itu belum mendapat respon yang baik. Dan kami sadar bahwa berkolaborasi itu perlu waktu, selain dari investor, kami tengah mengupayakan kebijakan yang bisa membantu perkembangan wisata.”* (Hasil Wawancara dengan Sekretaris Desa Kajar Jamasri, pada 12 Juni 2023)

Sebagai kesimpulan dari wawancara di atas, maka sebetulnya Desa Kajar sedang dalam upaya untuk berkolaborasi dengan elit-elit perusahaan, termasuk juga lembaga-lembaga yang berdirinya tercatat dalam hukum perusahaan nasional. Namun, hal itu belum menuai hasil yang diharapkan. Oleh karena itu, para pemangku

mengambil langkah yang lebih praktis dan bijaksana, yakni dengan memberdayakan wisata dengan menggali sumber daya yang ada. Hingga pada akhirnya ada investor dan masyarakat setempat membantu dan mendukung perkembangan wisata di Desa Kajar.

Adapun mengenai visi dan misi dibentuknya tata pengelolaan ini, sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala Desa Kajar Bambang TS pada tanggal 31 Mei 2023, yakni sebagai berikut:

*“Visi dan misi kami cukup sederhana, Mas. Hanya barangkali dengan berkolaborasi, ke depannya bisa memajukan desa, karena di daerah kami terlihat adanya potensi; maka kami (pemangku desa) memanfaatkannya.”*

Sebagai penutup pembahasan ihwal kondisi awal tata pengelolaan Desa Wisata Kajar, maka didapat sebuah kesimpulan bahwa pada awalnya mereka mengajukan sekian layangan kepada pihak yang ingin dituju. Namun, pada akhirnya mereka berkolaborasi dengan warga setempat, untuk menjalankan visi dan misi yang telah disepakati. Sejauh ini tidak didapati adanya kerancuan serta perseteruan antara pihak pemangku dan investor; sebagai dua belah pihak yang terlibat menjalankan pengelolaan wisata.

Hal itu sebagaimana diinformasikan oleh Bambang TS sebagai berikut:

*“Tentu kami saling percaya dengan proses ini. Mungkin hanya satu-dua orang saja yang belum menyepakati adanya wisata.” (Hasil Wawancara dengan Bambang TS, Pada 31 Mei 2023)*

Dengan demikian, jika melihat paparan di atas, maka walaupun hanya segelintir orang saja yang mengelak, tetapi pada dasarnya mereka memiliki visi dan misi dalam pembentukan Collaborative Governance. Oleh karena itu, hal tersebut mampu memperkuat hubungan di antara mereka, sebab di antara mereka telah saling sinergi dan memercayai, sehingga di kemudian hari desa Kajar berpotensi dapat mengembangkan wisatanya menuju arah yang lebih baik.

## **B. Desain Kelembagaan (institusional design)**

Desain institusional merupakan prosedur dasar dalam upaya mengelola suatu sistem *Collaborative Governance*. Sebagai salah satu cara dalam mengembangkan kebijakan yang bersifat selektif-kolaboratif, desain institusi diperlukan dalam tata

kelola kolaboratif, yakni sebagai landasan dasar agar selama pelaksanaannya, tata pengelolaan dapat teratur dengan jelas, sehingga masing-masing pihak terkoneksi satu sama lain, dan dapat berjalan beriringan sebagaimana yang disepakati (Ansell dan Gash, 2007). Selain itu, dengan disusunnya desain institusi yang jelas, maka para pemangku kebijakan yang berkolaborasi dengan sektor publik akan memunculkan kebijakan dan kepastian, di mana dengan cara ini, dapat menentukan arah dari konsensus. Itu berarti desain institusi menjadi penentu atas capaian akhir, yakni berhasil atau tidaknya sistem tata kelola kolaboratif itu berjalan.

Desain institusi atau disebut juga desain kelembagaan ini mencakup siapa saja pihak yang terlibat dalam tata kelola kolaborasi. Hal ini meliputi cakupan masyarakat secara umum, sehingga tidak timbul suatu gerangan negatif yang mengakibatkan ketidakseimbangan antara satu pihak pemangku dengan pihak masyarakat awam; dan oleh sebab itu, di dalam desain ini mengharuskan aturan dasar yang jelas dan konkret seiring dengan visi dan misi yang telah disepakati. Menurut perspektif Ansell dan Gash desain institusi adalah aspek bagian dari tata kolaborasi yang tak kalah penting. Oleh karena di dalam desain institusi ini terdapat kejelasan aturan dan prosedur, maka kedua dasar norma tersebut mesti dijalankan dengan adil, terbuka, dan saling percaya antar sesama. (Syariful Islamy H, 2018: 85) Hal ini diperuntukkan agar para pemangku dapat saling meyakini sepenuhnya, bahwa ketika diambil satu keputusan selama bermusyawarah, dalam prosesnya tidak ada motif kepura-puraan yang dapat memicu perseteruan, atau motif karena politik tertentu sehingga bisa merugikan kolaborasi yang telah dijalani.

Di kecamatan Dawe desa Kajar, desain institusi dalam tata kelola kolaborasi versi mereka diasaskan sepenuhnya terhadap kepercayaan dan keyakinan antara pihak pemangku dan masyarakat setempat akan kesamaan tujuan. Bahwa tujuan diadakannya kolaborasi di Desa Kajar adalah demi memajukan bidang ekonomi, pariwisata, dan menepis pengangguran yang berlebihan. Oleh karena itu, aturan yang menjadi pokok pengelolaan dipasrahkan kepada pihak terlibat.

Hal itu sebagaimana hasil wawancara pada tanggal 31 Mei 2023, Pak Bambang TS mewicarakkan sebagai berikut:

*“Untuk pengelolaan wisata sepenuhnya kami pasrahkan pada investor dan karyawan, Mas. Adapun karyawan tersebut adalah penduduk desa*



*Kajar sendiri, yang peduli dengan urusan pengelolaan kewisataan. Termasuk pula aturan yang berlaku di dalamnya.”*

Dari hasil wawancara tersebut, maka kelihatan bahwa dalam penataan institusi atau desain kelembagaan, Desa Kajar memberi kepercayaan terhadap karyawan, di mana karyawan itu berkependudukan di Desa Kajar. Dengan memercayai mitra karyawan, maka pemangku melibatkannya sebagai pihak yang berwenang menentukan aturan dan norma yang berlaku bagi suatu kesepakatan.

Adapun untuk mengetahui hal yang mendasari pihak para pemangku untuk tidak sepenuhnya memercayakan POKDARWIS (kelompok sadar Wisata) hasil wawancaranya ialah sebagai berikut:

*“Dahulu kami telah membentuk Pokdarwis, Mas. Hanya saja, dilihat dari potensinya dan ability-nya masih belum utuh, sehingga belum bekerja semaksimal mungkin seperti Pokdarwis desa wisata yang sudah maju. Sedangkan kami baru berkembang, dan meski begitu, Pokdarwis tetap dibutuhkan dalam keadaan tertentu di desa kami.” (Hasil Wawancara dengan Jamasri pada tanggal 12 Juni 2023)*

Jadi, kesimpulannya adalah terdapat alasan internal yang memungkinkan para pemangku untuk mengalihkan kepercayaan mereka, daripada meneruskan kepercayaan sepenuhnya kepada Pokdarwis. Adapun klarifikasi soal tersebut, disampaikan pada wawancara dengan ketua Pokdarwis berikut ini:

*“Pada mulanya kamilah (Pokdarwis) yang ditugaskan untuk mengelola wisata ini, namun karena adanya masalah menjadikan tidak seutuhnya Pokdarwis bertugas. Meskipun begitu beberapa anggota kami masih terlibat dalam pengelolaan wisata sebagai karyawan.” (Wawancara dengan Fery Eka pada tanggal 17 Oktober 2023)*

Jika melihat apa yang disampaikan oleh Ketua Pokdarwis mas Fery Eka di atas, maka desain kelembagaan yang mengelola bidang pariwisata adalah terdiri dari karyawan Desa Kajar, pihak pemangku, dan Pokdarwis. Hanya saja, karena Kelompok Sadar Wisata tersebut bersifat pasif, maka pihak pemangku memercayakan sepenuhnya kepada karyawan. Sedangkan aturan yang masih berlaku di Desa Kajar sejauh ini adalah adanya kesepakatan bersama, di mana hal itu melibatkan para

pemangku dan pihak warga, yang di antaranya mencakup pengelolaan sumber daya yang telah diinvestori oleh seorang warga.

Adapun berikut ini wawancara pada tanggal 31 Mei 2023 dengan Bambang TS perihal aturan dasar dan desain kelembagaan, yakni sebagai berikut:

*“Awalnya ada aturan dasar. Hal itu sebagai pengingat bahwa kami sejauh ini bekerjasama dalam mengelola wisata. Ya, di antara aturan dasarnya adalah saling menjaga, berkomitmen, dan merawat sebaik mungkin desa wisata yang baru berkembang ini.”*

Melihat wawancara di atas, maka terlihat bahwa selama mengelola wisata ini, sejauh ini pihak pemangku Desa Kajar telah berupaya sebaik mungkin agar wisata dapat berkembang maju ke depan, yang mana menjadikan aktor atau anggota yang terlibat mampu dengan totalitas memaksimalkan sumber daya desa. Dengan mercayai beberapa pihak yang terpercaya, keduanya akan mampu berkolaborasi secara harmoni.

Selain itu, di desa Kajar juga terdapat aturan untuk *stakeholder*, yakni sebagaimana ungkap Bambang TS melalui wawancara di balai Desa Kajar pada 31 Mei 2023, sebagai berikut:

*“Pada awalnya ada aturan dasar dalam dua pekan sekali. Adalah pihak pengelola (stakeholder) diharap untuk melaporkan grafik peningkatan sumber daya, ekonomi, dan peningkatan lain yang bersangkutan. Tapi, hal itu kini vakum, disebabkan karena desain intitusinya baru berjalan setengah-setengah. Dan jika Mas ingin meminta datanya, itu tidak ada, karena kami belum mencatatnya dan sementara pemerintah desa belum mensahkannya.” (Hasil Wawancara dengan Bambang TS pada tanggal 31 Mei 2023)*

Dari sekian paparan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa desain kelembagaan dalam susunan pengelola wisata Desa Kajar baru berjalan seiring dengan perkembangannya. Hal itu lumayan cukup signifikan, jika mengingat desa itu baru menjadi wisata sejak 2021, dan kini pada 2023 telah mendapat respons baik di hadapan traveler dan para wisatawan. Di antara pihak-pihak yang terlibat antaranya adalah karyawan dan pemangku desa.

Adapun untuk mengetahui desain terkait bentuk aturan yang sejauh ini masih berlaku dan dijalankan sebagai pengelolaan wisata, hasil wawancaranya adalah sebagai berikut:

*“Di awal pendirian wisata kami cukup ekstra. Dalam arti mengupayakan para warga untuk mendukung dan jika nanti telah berdiri, mereka dipersilakan untuk berdagang. Adapun tarif biaya masuk ke wisata awalnya hanya sepuluh ribu, dan seiring dengan perkembangannya, demi menjaga amanah sebagai pengelola, kami tidak menaikkan tarif sama sekali. Artinya sampai saat ini per orang tetap sepuluh ribu. Dalam hal ini kami menyesuaikan saja, agar tidak memberatkan para wisatawan.”*  
(Hasil Wawancara dengan Azizurrohman pada 19 Juli 2023)

Jika melihat wawancara di atas, maka meskipun seiring dengan perkembangannya, desa wisata Kajar tetap tidak merubah aturan yang berlaku sejak awal pendiriannya dan disepakatinya desain kelembagaan.

Sedangkan untuk mengetahui model bentuk kelembagaan yang selama ini masih berlaku, yakni terhadap pihak-pihak anggota tata kelola yang dilibatkan, hasil wawancaranya adalah sebagai berikut:

*“Terhadap pihak pengelola, meskipun belum secara sistematis dan tercatat di PerDes, kami berupaya sedinamis mungkin. Pokoknya menyesuaikan, asalkan ada perkembangan meskipun berjalannya lambat.”* (Hasil Wawancara Bambang TS pada 31 Mei 2023)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa desain kelembagaan yang dijalankan dalam tata kelola kolaboratif di Desa Kajar lebih bersifat dinamis, tidak terpatok terhadap aturan baku, dan menyesuaikan seiring dengan kebutuhan akan fasilitas dan sebagainya. Hal ini tidak sejalan dengan ungkapan Ansel dan Gash, bahwa semestinya dalam desain tata kelola diharapkan terdapat aturan atau prinsip yang jelas. (Ansell dan Gash, 2008) Namun, meski demikian Desa Kajar tetap saling memiliki prinsip akan kepercayaan terhadap pihak-pihak yang terlibat dan dilibatkan, seperti diantaranya adalah terhadap pihak investor dan karyawan; sebagai anggota yang diamanahi dalam *Collaborative Governance*.

### C. Kepemimpinan Fasilitatif

Kepemimpinan fasilitatif merupakan variabel yang selain memengaruhi kerja sama antar individu, juga merupakan variabel yang dapat berpengaruh terhadap sisi internal suatu kelompok yang menjalankan tata kelola kolaboratif (*Collaborative Governance*). Itu disebabkan karena dalam tata kelola kolaboratif, kepemimpinan fasilitatif ini merupakan titik sentral di mana diharuskan adanya struktur dan divisi berikut pihak-pihak yang terlibat di dalamnya (Ansell dan Gash, 2008). Dalam desain ini, struktur kepengelolaan wajib diketuai oleh pemimpin yang selama masa menjalankan tata kelola kolaboratif, pemimpin itu mengorganisir berikut *stakeholder* dan divisi-divisi yang diberi tanggung jawab demi terwujudnya kerja sama dalam sebuah tim.

Selain itu, variabel kepemimpinan fasilitatif ini menjembatani dan memegang kendali dua hal; yakni desain institusi dan proses kelanjutan dari tata kelola kolaboratif. Apabila terdapat kelompok yang bersepakat menerapkan tata kelola kolaboratif; namun di dalam strukturnya tidak terdapat variabel kepemimpinan fasilitatif ini, maka sistem tata kelola yang dijalankan akan tidak sesuai dengan yang semula disepakati. Hal tersebut disebabkan karena kepemimpinan fasilitatif adalah pemegang kendali atas *stakeholder* dan divisi yang telah mereka percayai.

Gash dan Anshel, memberi klarifikasi soal ini, yakni adalah dengan memberi sebuah gambaran bahwa seorang pemimpin dalam sistem tata kelola kolaboratif diharapkan memiliki dan mengamalkan sikap-sikap, yang di antaranya adalah sebagai berikut (Ansell dan Gash, 2008):

- a. Mempromosikan dan menata partisipasi secara aktif
- b. Mengorganisir atas beberapa peran dan mengontrolnya secara luas
- c. Memfasilitasi secara produktif struktur di dalam kelompok
- d. Memperluas dan mengarahkan cakupan proses secara sinambung

Dengan melihat beberapa ability yang mesti ada dalam diri pemimpin tersebut, maka peran pemimpin dalam tata kelola kolaboratif ini sangat perlu dipertimbangkan. Dan karenanya, ia merupakan seorang yang dipercayai oleh masyarakat setempat. Berikut ini keterangan dari kepala Desa Kajar Bambang TS sewaktu diwawancarai mengenai kepemimpinan fasilitatif pada tanggal 31 Mei 2023:

*“Sebenarnya membicarakan ihwal pemimpin itu konteksnya bisa meluas, Mas. Pemimpin itu kan artinya sama saja orang yang diberi amanah dan tanggung jawab. Sementara di Desa Kajar seluruh orang yang terlibat berlaku sebagai tanggung jawab, khususnya dalam memprakarsai kemajuan ekonomi dan pariwisata desa sesuai dengan tugas-tugasnya. Maka kalau secara keseluruhan, masing-masing pihak kami saling berkolaborasi dan saling bertanggung jawab sepenuhnya.”*

Adapun yang dimaksud oleh Pak Bambang TS di atas adalah bahwa dalam struktur pengelolaan yang sejauh ini disepakati sebagai dasar tata kolaboratif Desa Kajar, merupakan tanggung jawab bersama-sama. Meski demikian, bukan berarti Desa Kajar belum memiliki struktur yang runtut, melainkan dalam susunan pengelolaan wisata mereka, yang menjadi titik sentral serta mengorganisir berjalannya tata kelola adalah kepala desa, yakni Lurah setempat itu sendiri. Hal itu sebagaimana diakui oleh Bambang TS selaku kepala desa, pada wawancara tanggal 31 Mei 2023 mengenai sosok yang mengorganisir dan sekaligus narahubung antar pihak-pihak terlibat, sebagai berikut:

*“Namun jika anda meminta data, maka sebetulnya yang mengetahui kelompok ini, ya saya. ‘Kan saya sebagai orang yang berinisiasi adanya wisata di desa ini. Maka saya sendiri yang memimpin, dan melibatkan warga setempat yang saya percayai. Tetapi meskipun begitu, dalam pemerintah desa kami, sepenuhnya merupakan hasil mufakat yang disepakati bersama-sama.”*

Sebagai kesimpulan dari wawancara di atas, maka Bambang TS selaku kepala Desa Kajar merupakan sosok pemimpin yang mengorganisir berjalannya tata kelola kolaboratif. Ia merupakan pemimpin yang menjadi pusat afirmasi, konfirmasi dan komunikasi antar pihak-pihak yang dilibatkan, yang diantaranya adalah seluruh lapisan masyarakat yang terdiri dari akademisi, pedagang, Swasta, hingga Pemerintah.

Berdasarkan penelitian di lapangan sewaktu peneliti berkunjung, adapun untuk mengetahui apakah pihak pemangku telah melibatkan *stakeholder*, adalah berikut hasil wawancara oleh Bambang TS:

*“Mengenai pemangku (atau stakeholder) itu di antaranya saya sendiri, juga Sekretaris Desa dan pegawai Desa yang lainnya. Sedangkan untuk*

*pemangku wisatanya, ya mereka para karyawan dan Manajemen Investornya itu, Mas.” (Hasil Wawancara pada tanggal 31 Mei 2023)*

Dilihat dari jawaban pada wawancara di atas, maka kepemimpinan fasilitatif dalam proses tata pengelolaan di Desa Kajar sudah melibatkan peran *stakeholder*, yakni pemangku yang meskipun seluruh pihak ikut bertanggung jawab; tetapi peran *stakeholder* memiliki tanggung jawab tersendiri. Hal ini sesuai dengan rumusan Ansell dan Gash, bahwa di antara pihak yang terlibat, di dalamnya terdapat seorang pemangku (*stockholder*) yang mempunyai kuasa lebih untuk menentukan arah dan perkembangan tata kelola (Ansell dan Gash, 2008).

Sejauh ini dapat diketemukan sebuah kesimpulan bahwa dengan adanya kuasa fasilitatif yang ditempati oleh kepala Desa Kajar, maka proses keselanjutannya yang berkaitan dengan desain institusi telah ada yang mengorganisir. Jadi, dengan demikian proses *Collaborative Governance* bisa dijalankan sebab telah memenuhi prasyarat.

Di samping itu, untuk melihat bagaimana pemimpin mengorganisir *stakeholder* beserta anggotanya, hasil wawancaranya disertakan sebagai berikut:

*“Ya biasanya saya sebagai perwakilan dari pihak pemerintah, menjadi otoritas yang mengontrol anggota-anggota. Dan biasanya koordinasi kami dilaksanakan setiap pertemuan di TRIWULAN. Jadi kan dari pihak dinas pariwisata juga datang, maka biasanya kami dibimbing bagaimana mengkoordinasi satu sama lain.” (Hasil wawancara dengan Sekretaris Desa Kajar Jamasri pada 12 Juni 2023)*

Sebagai kesimpulan dari wawancara di atas, maka koordinasi antar pihak pemangku dan *stockholder* yang telah dipercayai dilakukan pada saat pertemuan yang dilakukan selama tiga bulan sekali. Hal ini merupakan sebuah proses tata kelola kolaboratif yang diusahakan oleh pihak pemerintah Desa Kajar. Pertemuan yang melibatkan pemerintah desa, *stakeholder*, Masyarakat, dan Dinas Pariwisata Kudus di Triwulan membahas mengenai perkembangan pariwisata di Kajar, seperti cara pengelolaannya, fasilitas-fasilitas yang harus di benahi, dan juga masukan-masukan dari pengunjung pariwisata. Adanya dinas pariwisata Kudus juga memberikan ilmu atau mentoring untuk mengelola wisata dengan bagus dan inovatif.

Sementara itu, untuk mengetahui komitmen yang terjalin di antara pihak anggota, terkhusus dalam aspek kepemimpinan, hasil wawancaranya adalah sebagai berikut:

*“komitmen tentu berjaln Mas di antara kami. Karena sejak mula membangun telah ada kesepakatan di antara kami bahwa kami siap memberdayakan wisata yang selama ini telah dibangun. Singkatnya, kami tidak menyia-nyiakn perbuatan yang sudah berlalu.” (Hasil wawancara dengan sekretaris Desa Kajar Jamasri, pada 12 Juni 2023)*

Sebagai kesimpulan dari keseluruhan perbincangan terkait kepemimpinan fasilitatif di Desa Kajar, maka agaknya dalam prosesnya telah menjalankan beberapa aspek dasar terkait *Collaborative Governance*, dengan saling berkomitmen sebagai sesama anggota. Hal ini menjadi landasan yang kuat bahwa keselanjutannya mampu bekerja sama dengan baik. Selain itu, proses kolaborasi pada dasarnya hanya akan berjalan apabila pihak pemangku dan pihak anggota yang terlibat mampu saling percaya, terkhusus memercayakan sepenuhnya kepada pemimpin itu sendiri.

#### **D. Proses Tata Kelola Kolaboratif**

Proses tata kelola merupakan variabel dalam upaya tata kelola kolaboratif dijalankan. Pada umumnya dalam menjalankan proses tata kelola kolaboratif, pihak yang berwenang atas lembaga atau kelompok bersepakat mengadakan pertemuan tatap muka. Dengan hal itu diharapkan mampu menjadi ruang dan tempat sehingga bisa bermusyawarah-mufakat dalam rangka mengembangkan kualitas dan sumber daya. Selain semakin meningkatkan kolaborasi antar kedua belah pihak, dengan diadakannya musyawarah adalah untuk memberikan hasil berupa analisis terhadap masalah yang terjadi pada aspek lingkungan maupun strategi dalam mengelola suatu wisata.

Ansel dan Gash mendefinisikan Proses Tata Kelola sebagai proses yang berkelanjutan, di mana pihak pemangku saling berkolaborasi secara terus-menerus, setia terhadap proses dan tak terkekang terhadap peraturan baku. Fokus pada proses *collaborative governance* menurut Ansell dan Gash (2007) terdiri dari lima indikator yaitu dialog tatap muka (*Face to Face dialogue*), membangun kepercayaan (*Trust Building*), komitmen terhadap proses (*Commitment to Process*), pemahaman bersama (*Shared Understanding*) dan hasil sementara (*Intermediate Outcomes*). Berjalannya

proses tata kelola merupakan hasil dari musyawarah dan tindakan itu sendiri. Itu artinya prinsip kolaborasi sangat ditentukan oleh terjaganya komunikasi antar pihak anggota yang terlibat di dalam *Collaborative Governance*.

a. Dialog Tatap Muka (*Face to face dialogue*)

Seluruh tata kelola kolaboratif dibangun berdasarkan dialog tatap muka antar pemangku kepentingan. Sebagai proses yang berorientasi pada konsensus, "komunikasi yang erat" yang dimungkinkan melalui dialog langsung diperlukan bagi para pemangku kepentingan untuk mengidentifikasi peluang demi keuntungan bersama (Anshell & Gash, 2007) Membangun kepercayaan dan rasa empati yang lebih, paling tidak dibutuhkan pertemuan (*Face to Face*) tatap muka secara rutin. Untuk mengulik apakah pihak pemangku Desa Kajar telah berupaya dalam menegakkan pertemuan, hasil wawancaranya adalah berikut ini:

*“Pembahasan wisata dengan investor maupun yang lain biasanya diadakan dalam jangka 3 bulan sekali. Kita biasa menyebutnya sebagai Triwulanan, Mas. Dalam Triwulanan ini biasanya melibatkan Dinas Pariwisata Kabupaten Kudus untuk mendampingi sekaligus untuk pemantauan dan pemberian sosialisasi terkait wisata. Contohnya, semisal terdapat keluhan dari wisatawan, biasanya kita diskusikan pada saat pertemuan tersebut, dan mencari solusi bersama-sama.”*  
(Hasil Wawancara dengan Jamasri pada tanggal 12 Juni 2023)

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa proses tata kelola di Desa Kajar sejauh ini telah mengadakan pertemuan rutin, yakni yang dinamakan sebagai TRIWULAN. Dalam bahasa Jawa, “Tri” berarti tiga, sedangkan “Wulan” berarti bulan. Maka dari itu, pihak anggota yang terlibat dalam *Collaborative Governance* di desa Kajar mengadakan pertemuan setiap tiga bulan sekali. Hal itu juga melibatkan peran pemerintah setempat. Sebagaimana dikatakan oleh Ansel dan Gash, berjalannya tata kelola kolaboratif adalah didukung pula oleh organisasi atau pemerintahan setempat, sehingga dengan demikian dapat menjadi masukan dan arahan dalam menentukan arah ke depannya (Syaiful Islamy H, 2018).



Gambar 3.1

Gambar 7  
Rapat Triwulan



Sumber: foto pada tanggal 11 Maret 2023.

b. Membangun Kepercayaan (*Trust Building*)

Proses kolaboratif bukan hanya tentang negosiasi tetapi juga tentang membangun kepercayaan di antara para pemangku kepentingan, membangun kepercayaan sering kali menjadi aspek paling menonjol dari proses kolaborasi awal. Seperti hasil wawancara dengan Azizurrohman:

*“kami sebagai pengelola diberi amanah sebagai garda terdepan pengelolaan wisata di desa Kajar. Hal ini disahkan dengan perjanjian kerja sama antara pemerintah desa Kajar, Investor, dan masyarakat desa Kajar yang diwakili Pokdarwis Kajar pada awal pertemuan.”*  
(Hasil wawancara dengan Azizurrohman pada tanggal 19 Oktober 2023)

Dari pernyataan yang disampaikan di atas, para pemangku yang terlibat sudah membangun kepercayaan dan saling percaya satu sama lain sejak pertemuan Triwulan yang pertama. Dan juga adanya perjanjian kerja sama yang ditandatangani oleh ketiga pihak tersebut yaitu Pemerintah desa Kajar, Investor, dan juga Masyarakat desa Kajar yang di wakili oleh Pokdarwis desa Kajar. Hal ini juga senada dengan *penjelasan Trust Building Collaborative Governance* Ansell dan Gash yang mana proses kolaboratif harus ada kepercayaan di antara para pemangku kepentingan.

Gambar 8  
Perjanjian Kerjasama Investor dan Pemdes



Sumber: pada tanggal 10 Agustus 2020

c. Komitmen terhadap Proses (*Commitment to Process*)

Dalam proses tata kelola rumusan Ansell dan Gash, diharapkan jika ingin menerapkan proses kelola maka harus terdapat komitmen terhadap proses. Hal ini menjadi jantung dari bagaimana pihak pemangku dan anggota dapat bekerja sama tanpa adanya kecurangan dan putus di tengah jalan. Untuk menggali apakah desa Kajar telah berkoitmen satu sama lain, hasil wawancaranya adalah berikut ini:

*“Kalau soal komitmen itu menurut saya terlihat dalam partisipasi Triwulan (tiga bulan sekali) itu, Mas. Soalnya di situ kelihatan orang-orangnya siapa saja yang betul antusias dan tidak. Hal itu dilihat dari segi latar kami yang mukim di pedesaan. Bagi orang desa maklum saja.” Hasil Wawancara oleh Kepala Desa Kajar Bambang TS pada 31 Mei 2023)*

Sebagai kesimpulan sementara, maka dapat dilihat bahwa komitmen yang terjalin antar keanggotaan terlihat dalam partisipasi aktor dalam rapat setiap tiga bulan. Namun, Bambang TS selaku Lurah Desa Kajar memberi klarifikasi lebih lanjut, sebagai berikut:

*“Komitmen selain di setiap pertemuan ya, kami tinggal saling percaya saja, Mas. Karena betapa pun ini adalah usaha kami dalam memajukan desa. Percaya nggak percaya kami coba*

*istikamah saja. Barangkali dengan ini ke depannya akan lebih baik.” (Hasil Wawancara dengan Seretaris Desa Kajar Jamasri pada tanggal 12 Juni 2023)*

Jawaban dari narasumber di atas sekaligus melingkupi bahwa kepercayaan di antara anggota yang terlibat dalam *Collaborative Governance*, dalam jangka sejauh ini sudah berjalan dan di antara keanggotaan telah saling percaya. Sedangkan eksekusi pada setiap permasalahan yang dibahas dalam forum TRIWULAN, menunjukkan adanya komitmen yang kuat antara pihak-pihak terlibat.

Di samping itu, selain adanya komitmen, dalam rumusan tata kelola kolaboratif Ansel dan Gash juga terdapat disiplin setia pada proses, yakni untuk mengukur sejauh mana tingkatan kolaborasi yang dijalankan telah bersinergi. Untuk itu, hasil wawancara dengan Bambang TS adalah sebagai berikut:

*“Jika dikalkulasi ya sejauh ini kami sudah setia pada proses. Baik itu dengan karyawan, investor, maupun lembaga seperti pemerintah yang mendukung kami, kami saling menjaga satu sama lain. Terbukti sejauh ini pengunjung wisata juga sudah mulai naik daripada sebelum adanya investor.” (Hasil Wawancara dengan Bambang TS pada tanggal 31 Mei 2023)*

Jadi dapat disimpulkan bahwa selama proses Tata Kelola, desa Kajar sudah menerapkan komitmen untuk setia pada proses. Menurut Ansel dan Gash, jantung yang menjadi ukuran kemajuan sebuah tata pengelolaan adalah adanya kejujuran, kedinamisan, dan kepercayaan antar pihak.

Sedangkan untuk mengetahui lebih detail terkait hubungan antar anggota yang selama ini dijalani, maka disertakan wawancara sebagai berikut:

*“Rasa saling percaya kami sudah cukup baik selama ini. Tentu sebagai manusia ya gak luput dari segala segi kesalahan. Terkadang ya ada saja kejanggalan di balik prosesnya, seperti adu pendapat, berselisih karena pendapatnya kalah setelah rapat, misalnya. Tapi ya itu tadi, Mas. Itu semua bagian dari*

*proses.” (Hasil Wawancara dengan Azizurrohman pada tanggal 19 Oktober 2023)*

Sebagai kesimpulan dari informan di atas, maka proses tata kelola yang dijalankan di Desa Kajar telah berjalan sebagaimana disepakati, seiring berjalannya waktu. Adapun hubungan antar keanggotaan yang terlibat mengalami penurunan dan kenaikan seiring dengan masalah yang dihadapi. Hal itu menunjukkan bahwa proses yang berlangsung selama ini bersifat dinamis.

d. Pemahaman Bersama (*Shared Understanding*)

Ansell dan Gash merumuskan bahwa setelah adanya dialog tatap muka, membangun kepercayaan, dan komitmen terhadap proses selanjutnya ialah pemahaman bersama yang mana para pemangku kepentingan harus mengembangkan atau merumuskan pemahaman bersama tentang apa yang dapat mereka capai bersama. Pemahaman bersama juga dapat berarti kesepakatan mengenai misi bersama atau tujuan yang sama. Di Desa Kajar, selama berkolaborasi yang menjadi tujuan inti adalah untuk memajukan sumber daya alam, wisata, hingga ekonomi menjadi lebih baik. Berdasarkan wawancara dengan sekretaris desa Kajar Jamasri, hasilnya adalah sebagai berikut:

*“Ya, tujuan kami adalah untuk memajukan desa. Adapun dampaknya sudah cukup lumayan. Semisal kalau di daerah sini kan kopi, ya. Nah, ketimbang dijual ke pemborong dan hasilnya tak seberapa, saat ini (dengan adanya wisata) bisa dijual mandiri, dan hasil keuntungannya lumayan lebih banyak.” (Hasil Wawancara dengan Jamasri pada 12 Juni 2023)*

Hal tersebut juga diperkuat dengan penjelasan dari salah satu pedagang di desa wisata Kajar hasil wawancara sebagai berikut:

*“Awal mula bisa jual kopi Kajar secara mandiri ya gara-gara adanya tempat wisata ini. Sebelum ada wisata ini ya hasil kebun kopi dijual ke pemborong, sekarang bias dijual sendiri. Keuntungannya ya lebih banyak kalau dijual disini (tempat*

*wisata)”. (wawancara dengan pedagang sekitar wisata Kajar, Rosidah, 22 Oktober 2023)*

Berdasarkan isi yang disampaikan narasumber di atas, maka sejauh ini antara pihak pemerintah desa, masyarakat, dan investor memiliki tujuan yang sama yaitu untuk memanfaatkan sumber daya alam desa Kajar dengan lebih bijak dan untuk memajukan ekonomi desa Kajar lewat dengan adanya wisata alam yang dikelola dengan baik. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa kolaborasi pengelolaan wisata Desa Kajar telah membuat iklim ekonomi di pedesaan Kajar menjadi lebih baik.

e. Hasil Sementara (*Intermediate Outcome*)

Hasil muncul apabila tujuan dan memberikan keuntungan yang relatif kongkrit serta “*small wins*” dari kegiatan kolaborasi dapat dimungkinkan terjadi (Sahita N E, 2020). Hasil ini dapat mewakili keluaran nyata atau hasil dari proses kolaborasi untuk membangun momentum yang dapat mengarah pada kolaborasi yang sukses. Menurut Ansell dan Gash menunjukkan bahwa kolaborasi lebih mungkin terjadi ketika kemungkinan tujuan atau keuntungan dari kolaborasi relatif konkret dan ketika “kemenangan kecil” dari kolaborasi dimungkinkan (Ansell & Gash, 2007). Kegiatan kolaborasi akan mengarah pada keberhasilan apabila terdapat sebuah hasil nyata yang diperoleh dari proses yang dilakukan. Hal tersebut sudah dibuktikan desa Kajar bahwasannya dengan adanya kolaborasi ini menghasilkan pariwisata di desa Kajar lebih maju dari segi ekonomi, fasilitas, maupun sumber daya manusianya. Hal tersebut diutarakan oleh Berikut hasil wawancara dengan sekretaris Desa Kajar Jamasri sebagai berikut:

*“Alhamdulillah sekarang wisata di desa Kajar ini sudah semakin baik, kalau dibilang sudah maksimal sepertinya belum ya. Tapi untuk prospek yang terjadi saat ini sudah bagus sekali. Mulai dari fasilitas jalan, tempat ibadah, tempat makan sudah ada semua dan sudah tertata.” (wawancara dengan Jamasri, 12 Juni 2023)*

Dari kesimpulan sementara perihal diatas, Hal tersebut sudah sesuai dengan adanya hasil yang tercapai pada proses tata kelola kolaboratif ini.

Dimana hasil ini menjadikan kolaborasi antara pemerintah desa, investor, dan masyarakat sudah sesuai dengan proses kolaborasi dari teori yang dirumuskan oleh Ansell dan Gash. Dengan demikian, proses *Collaborative Governance* yang dijalankan di Desa Kajar agaknya telah tergolong seperti yang dirumuskan Ansell dan Gash, bahwa mereka menerapkan rasa saling percaya sebagai kekuatan untuk mendorong agar tercipta keseimbangan dalam pengelolaan wisata sehingga dapat berjalan dengan lancar dan mendapatkan hasil sesuai dengan yang diinginkan. Oleh karena itu, pengembangan wisata menurut para pemangku desa, adalah dengan memberdayakannya sendiri, dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Dengan demikian, *Collaborative Governance* yang dijalankan di sana telah mengambil sikap untuk terus dikesinambungkan dari generasi ke generasi.

*Gambar 9*  
*Prospek fasilitas di wisata*



Foodcourt



Spot Foto



Area pejalan kaki



Musholla & Toilet



Area Parkir



*Sumber:* hasil dokumentasi pribadi tanggal 12 November 2023

**BAB V**  
**DAMPAK TATA KELOLA KOLABORATIF DALAM PENGELOLAAN DESA**  
**WISATA KAJAR KECAMATAN DAWE KABUPATEN KUDUS**

Tata kelola kolaboratif sebagai upaya sistematis dalam suatu proses untuk mencapai suatu tujuan salah satunya dalam pengelolaan desa wisata. Dalam pengelolaan desa wisata ini terdapat dampak- dampak yang berpengaruh dalam masyarakat, investor maupun pemerintahan. Hal itu juga yang di rasakan oleh semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan desa wisata yang ada di Desa kajar ini. Dampak dampaknya sebagai berikut:

**A. Dampak Terhadap Peningkatan Jumlah Pengunjung**

Tata Kelola kolaboratif ini dalam pengelolaan desa wisata menimbulkan dampak yang besar salah satunya dalam jumlah pengunjung.

Table 3  
Kunjungan wisatawan di Desa Wisata Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus 2021-2023.

No.	Tahun	Jumlah Kunjungan (orang)
1	2021	8931
2	2022	9033
3	2023	10069

*Sumber Data: POKDARWIS Desa Wisata Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus.*

Jika dilihat dari data tersebut menunjukkan bahwa jumlah kunjungan wisatawan di Desa Wisata Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus pada tiap tahunnya mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Pada 2021, awal dibuka wisata ini, pengunjung mencapai 8931 wisatawan. Meskipun 2021-2022 kenaikan pengunjung kurang dan adanya pembatasan mobilitas diluar ruangan. Pertengahan tahun 2022 dari POKDARWIS yang menjadi salah satu pengurus wisata di desa, mereka berinisiatif menggandeng pemerintah, masyarakat dan investor untuk mengait para wisatawan dengan cara gencarnya mengiklankan wisata yang ada di desa. Dari gencarnya tersebut di akhir tahun 2022 yang mau masuk ke tahun 2023 pengunjung banyak yang berdatangan dan memuncak pengunjung di bulan April yang sebagaimana liburan lebaran. Pengunjung mulai meningkat pesat mencapai



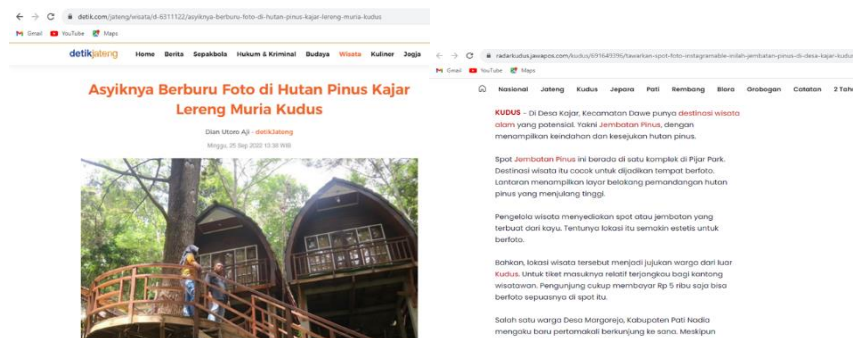
10069 pengunjung.

Peningkatan ini tidak luput di bantu banyak elemen antaranya pemerintah desa, masyarakat, investor dan POKDARWIS.

*“Adanya kerja sama untuk upaya mengenalkan wisata di desa ini dilakukan tidak hanya dari divisi promosi. Masyarakat secara suka rela secara langsung dan tidak langsung berperan dalam pengenalan desa wisata ini. Melalui relasi mereka dengan orang-orang di luar desa bahkan luar kota, seringkali secara bangga menawarkan potensi wisata desa ini untuk dikunjungi. Kemudian dari kami sendiri secara rutin melakukan branding melalui sosial media. Para pengunjung cukup antusias dan mengapresiasi tempat wisata ini”.* (Wawancara, Aziz: 30 Mei 2023)

Adapun wisatawan yang berkunjung ke Desa Wisata Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus ini terdiri dari wisatawan lokal dan domestik. Mereka rata-rata dari daerah Kudus. Sedangkan dari luar Kudus juga turut mendominasi, di antaranya adalah Jepara, Pati, dan Demak. Peningkatan jumlah pengunjung dari tahun ke tahun tidak menjamin konsistensi jumlah pengunjung di tahun-tahun berikutnya tanpa adanya inovasi, keunggulan kompetitif, dan pelayanan berkualitas. Itu semua adalah tantangan bagi pengelola untuk mempertahankan jumlah kunjungan wisatawan sekaligus melakukan upaya-upaya untuk meningkatkannya lagi. Wisata desa kajar juga dipromosikan di *platform* media online, hal ini juga menjadi salah satu cara agar desa wisata Kajar bias dikenal luas.

Gambar 10  
Berta Media Online



Sumber: <https://www.detik.com/tag/pijar-park-kudus>

Selain upaya internal tersebut, juga perlu upaya pengendalian di mana satu atau beberapa lembaga publik yang melibatkan pemangku pemerintahan atau pemangku kepentingan di luar lembaga publik dalam proses pengambilan kebijakan berbasis kolaboratif yang bersifat formal, konsensus, dan deliberatif dengan tujuan membuat serta menerapkan kebijakan publik dan mengelola wisata tersebut (Ansell, 2007).

Dengan mengoptimalkan beberapa hal tersebut, proses *collaborative governance* dalam tata kelola Desa Wisata Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus, melakukan komitmen kolektif.

*“Kami berkomitmen untuk terus melakukan inovasi baik tata kelola, sistem, pelayanan, dan beberapa wahana pada objek wisata yang dirasa perlu untuk dikembangkan maka akan kami kembangkan. Selain itu kami mencoba mencari kritik dan saran dari wisatawan dengan tujuan agar kami tahu kepuasan mereka dan apa yang perlu kami kembangkan dalam wisata ini. Meskipun wisatawan tidak secara terbuka dan aktif memberi kritik dan saran kepada kami, tapi bukan berarti itu tidak pernah ada. Pernah ada wisatawan yang memberi saran yang intinya agar parkir kendaraan dibuat lebih nyaman lagi.”* (Wawancara, Riza: 22 Oktober 2023).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah yang diambil oleh pengelola wisata Desa Wisata Kajar pada dasarnya sudah tepat. Tinggal kemudian mereka melakukan komitmen yang benar-benar dilakukan dan tepat sasaran. Meskipun tidak ada langkah-langkah pasti seperti apa dan bagaimana mereka menjalankan inovasi dan komitmen tersebut, tetapi dapat kita pahami bahwa pengelola telah menyadari perlunya inovasi dan komitmen untuk mengembangkan wisata agar tiap tahunnya jumlah kunjungan wisatawan terus meningkat.

## **B. Dampak Ekonomi**

Dampak adanya tata kelola Desa Wisata Kajar yang berbasis kolaboratif selanjutnya adalah pembukaan lapangan pekerjaan. Melalui wisata ini memunculkan penyerapan tenaga kerja yang secara langsung akan mengurangi jumlah pengangguran dan juga memberi peningkatan pada pendapatan masyarakat

setempat. Adanya wisata ini terbukti mampu meningkatkan pendapatan ekonomi bagi masyarakat setempat dan nilai konservasi (M. Husni Tamrin, 2021). Hal tersebut terbukti melalui peningkatan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dari kawasan Desa Wisata Kajar. Selain itu, tentu akan bermunculan para pedagang baik itu yang nantinya akan dikelola langsung oleh pihak mitra maupun yang tumbuh secara tidak sengaja atau diluar mitra di kawasan wisata ini.

Pertumbuhan ekonomi yang meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar, sehingga kedepannya perlu adanya penataan terkait para pedagang, UMKM, serta *entrepreneur* lainnya yang akan mencari sumber ekonomi dari adanya wisata ini. Adapun terkait jumlah pedagang, UMKM, serta *entrepreneur* yang memanfaatkan Desa Wisata Kajar ini adalah sebagai berikut.

Table 4  
Jumlah Pedagang, UMKM, dan Interpreneur yang memanfaatkan adanya Desa Wisata Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus 2021-2023.

No.	Tahun	Jumlah Pedagang, UMKM, dan <i>Entrepreneur</i>
1	2021	29
2	2022	32
3.	2023	42

*Sumber Data: POKDARWIS Desa Wisata Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus.*

Berdasarkan data tersebut, diperoleh kesimpulan bahwa dari tahun per tahun, jumlah pedagang, UMKM, dan *interpreneur* mengalami peningkatan. Pada 2022 peningkatannya memang tidak banyak. Hal itu disebabkan lagi-lagi karena dampak pandemic Covid-19. Sebagaimana yang di ungkapkan oleh Riski selaku pengurus POKDARWIS Desa Kajar.

*“Pada 2022 jumlah wisatawan memang meningkat. Peningkatan tersebut juga disertai dengan meningkatnya jumlah pedagang yang mencari sumber ekonomi dari wisata ini. Akan tetapi, jumlahnya sedikit. Data kami mencatatnya hanya meningkat tiga pedagang saja. Ini sangat berbeda pada tahun ini yang mengalami peningkatan sangat banyak, sejumlah sepuluh pedagang.”* (Wawancara, Fery Eka: 17 Oktober 2023).

peningkatan jumlah pengunjung menjadikan beberapa masyarakat sekitar banyak

yang menjadi pedagang. Hal ini dilihat dengan banyaknya pedagang di sekitar wisata yang ada. Peningkatan yang tidak terlalu signifikan tapi nantinya hal tersebut akan menjadi peningkatan dalam segi ekonomi masyarakat sekitar yang memanfaatkan wisata tersebut sebagai tempat dagang mereka.

### **C. Dampak Sosial**

Dampak sosial yang timbul dari adanya pengembangan Desa Wisata Kajar ini adalah adanya interaksi sosial antar-seluruh *stakeholder* dengan masyarakat sekitar. Sebagai contoh Pihak Pemerintah Desa dengan masyarakat sekitar akan terus bersinggungan terkait maraknya para pedagang dan UMKM yang tumbuh di sekitaran Kawasan Desa Wisata Kajar. Selain itu, dengan adanya pariwisata tersebut dapat memberikan kesadaran bagi masyarakat sekitar untuk menata lingkungan sosialnya agar dapat terjaga dan terkendali dengan baik, sehingga lingkungan di sekitar kawasan dapat berkembang mengikuti pertumbuhan Desa Wisata Kajar. Dampak sosial positif lainnya yaitu masyarakat Desa lebih sadar dengan adanya potensi wisata di desa, terutama bagi remaja desa yang sudah melek akan teknologi bisa mempromosikan potensi di desanya lewat media social. Hal ini juga berdampak pada penurunan kenakalan remaja, dikarenakan remaja yang pengangguran diberdayakan melalui kegiatan promosi tersebut.

*“Sebenarnya, banyak anak muda yang di sini itu diberi pemahaman tentang potensi wisata. Mereka disosialisasikan lewat Pokdarwis untuk ikut mempromosikan desa wisata Kajar. selain itu juga kita mengajak mereka dan ya kadang menasehatin untuk lebih baik bekerja daripada berbuat yang merugikan. Jadi kita banyak memperkerjakan masyarakat sendiri dalam pengelolaan Wisata yang ada”. (Wawancara, Aziz, 30 Mei 2023)*

Pengembangan Desa Wisata Kajar akan memberikan efek positif bagi masyarakat dilingkungan terdekat, hal ini dikarenakan akan menyerap tenaga kerja sebagai penopang SDM di Desa Wisata Kajar terlebih dahulu sebelum membuka lowongan pekerjaan secara resmi. Dengan begitu, efek sosial bagi pengembangan desa wisata ini akan menguntungkan kedua belah pihak. Pembangunan infrastruktur pendukung pun akan dinikmati oleh masyarakat sekitar dalam memanfaatkan jalan yang telah dikembangkan sebagai penunjang Desa Wisata Kajar.

#### **D. Dampak Lingkungan**

Dampak lingkungan yang timbul dari adanya Desa Wisata Kajar ini adalah terkait kepedulian lingkungan dalam menjaga kebersihan. Setelah adanya pengembangan ekowisata, terjadi perubahan perilaku dengan semakin sadarnya masyarakat terhadap kebersihan lingkungan karena semakin banyaknya wisatawan, semakin banyak pula sampah yang ada, sehingga mulailah masyarakat untuk melakukan pengelolaan terhadap sampah yang ada. Menjaga kebersihan pada dasarnya menjadi tanggungjawab bersama antar para *stakeholder*, masyarakat setempat, dan pengelola wisata.

*“Kami secara rutin membersihkan sampah-sampah di kawasan Desa Wisata Kajar. Kami melakukannya tiap Senin, Rabu, dan Jumat. Kami juga memberikan pengumuman di beberapa titik untuk tidak membuang sampah sembarangan. Bila didapati wisatawan yang membuang sampah sembarangan, kami akan melakukan denda sebesar Rp50.000 yang uangnya akan kami pakai untuk pengelolaan wisata.”* (Hasil wawancara dengan Aziz pada 30 Mei 2023).

Kebersihan pada setiap daerah pariwisata akan membantu kenyamanan bersama baik itu pengelola, masyarakat, maupun para pengunjung objek wisata. Oleh karena itu, dengan adanya wisata ini, kedepannya akan memberikan kesadaran bagi masyarakat dalam menjaga kebersihan lingkungan sekitar (M. Husni Tamrin, 2021).

## **BAB VI PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan penjelasan yang telah diuraikan dalam penelitian ini, maka peneliti menyimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Dengan adanya keterlibatan Pemerintah Desa yang melakukan kolaborasi untuk memajukan perekonomian Desa Kajar. Diambil sebuah gagasan tata kelola kolaboratif yang mana melibatkan masyarakat dan investor berkolaborasi untuk mengelola suatu wisata. Desa Kajar menjadi salah satu Desa Wisata yang mana memiliki banyak potensi untuk dikelola dengan lebih maksimal.
2. Dampak yang dirasakan dalam pengelolaan wisata di Desa Kajar memberikan dampak untuk semua pihak di antaranya: dampak terhadap peningkatan pengunjung yang dari tahun ke tahun, berdampak pada peningkatan pendapatan masyarakat setempat maupun pihak lainnya, berdampak pada kesadaran masyarakat akan potensi desanya sendiri dan berdampak pada kebersihan lingkungan wisata Desa Kajar yang menjadi tanggungjawab bersama.

### **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, penulis mencoba membuat saran-saran yang mungkin dapat berkaitan dengan pihak-pihak yang berkaitan dengan penelitian ini. Adapun saran-saran yang dapat dibuat penulis adalah sebagai berikut:

1. Lebih ditingkatkan lagi koordinasi antara pemerintah desa, investor, pihak pengelola lainnya agar lebih terarah dan konsisten untuk keberlangsungan desa Wisata.
2. Mengaktifkan lagi Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis).
3. Mendata hal-hal yang berhubungan dengan wisata, dari keuangan, struktur pengelola, dan UMKM desa Wisata.
4. Menggalakkan promosi desa wisata Kajar lewat media social.
5. Meningkatkan SDM guna mengkonsistenkan wisata Desa Kajar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adminstr (2022) *Kajar Jadi Desa Wisata Di Kudus, 14 Maret*.
- Afdal. (2015). Kolaboratif: Kerangka Kerja Masa Depan. *Jurnal Konseling dan pendidikan*.
- Alfianto, F. Y., & Fauzi, A. M. (2021). Peran Pemerintah Desa Dalam Pengembangan Desa Wisata Di Pakuncen.
- Alfiandri, A., Dhani, A. dan Ikhsan, K. (2019) *Collaborative Governance : Suatu Konsep Penguatan Kelembagaan dalam Dunia Investasi*. Umrah Press.
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Ariyani, N. I., Demartoto, A., & Zuber, A. (2015). Habitus Pengembangan Desa Wisata Kuwu: Studi Kasus Desa Wisata Kuwu Kecamatan Kradenan Kabupaten Grobogan. *Jurnal Analisa Sosiologi*.
- Arizona, R. (2018). *Analisis Dampak Pengembangan Pariwisata Terhadap Pemberdayaan Masyarakat Dalam Perspektif Ekonomi Islam*. Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
- Dwiyanto, A. (2010). *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Dwiyanto, A. (2015). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Fandeli, C. (2002) *Perencanaan Kepariwisata Alam*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Fitrianto, A. (2021). *Analisis Dampak Pengembangan Desa Wisata Berbasis Kearifan Lokal Dalam Perspektif Sosiologi Islam di Desa rahtawu*. Kudus: IAIN Kudus.
- Ginting, M. D. (2022). Pendekatan Collaborative Governance Dalam Pengembangan Kawasan Objek Wisata Goa Putri Di Kabupaten Ogan Komering Ulu Provinsi Sumatera Selatan.

- Harahap, M. (2018). Tanggapan pengunjung terhadap fasilitas objek wisata rumah batu Serombou di Kabupaten Rokan Hulu. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 18.
- Hariadi, A. (2019). *Collaborative Governance dalam Pengelolaan Pariwisata Pantai Pasir Putih Bira Kabupaten Bulukumba*. Makassar: Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Irhamna. (2017). Dampak Pengembangan Pariwisata Terhadap Perekonomian Masyarakat Sekitar Objek Wisata di Dieng Kabupaten Wonosobo. *Economic Development Analysis Journal*.
- Islamy, L. O. (2018). *Collaborative Governnace, Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Ismayanti (2010) *Pengantar Pariwisata*. Jakarta: Grasindo.
- Kartini. (2020). *Strategi Pengembangan Desa Wisata Terhadap Peningkatan Ekonomi Masyarakat Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Pada Wisata Putri Malu Kampung Juku Batu, Kecamatan Banjit, Kabupaten Way Kanan)*. Bandar Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
- Khotimah, I. H. (2017). *Peran Pemerintah Desa Dalam Pengembangan Desa Wisata Di Desa Jambewangi Kecamatan Sempu Kabupaten Banyuwangi*. Jember: Universitas Jember.
- Kurniadi. (2020). *Collaborative Governance Dalam Penyediaan Infrastruktur*. Yogyakarta: Deepublish.
- Kusmayadi, R. C., & Fauzi, A. (2020). Pengaruh Keberadaan Desa Wisata Terhadap Kondisi Sosial Masyarakat (Studi Di Desa Gubugklakah Kecamatan Poncokusumo Malang. *Jurnal Pusaka*.
- Lestari, S. (2009). *Pengembangan Desa Wisata Dalam Upaya Pemberdayaan Masyarakat Studi Di Desa Wisata Kembang Arum, Sleman*. Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Mafaza, a., & Setyowati, k. (2020). Collaborative Governance Pengembangan Desa Wisata. *Jurnal Kebijakan Publik*.



- Masitah, I. (2019). Pengembangan Desa Wisata Oleh Pemerintah Desa Babakan Kecamatan Pangandaran Kabupaten Pangandaran. . *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara e-ISSN 2614-2945 Volume 6 Nomor 3, Bulan September Tahun 2019*.
- Mistriani, N. (2019). Analisis Potensi Wisata Desa Wisata Loram Kulon sebagai Kawasan Wisata Di Kabupaten Kudus. *Jurnal Gemawisata*.
- Moleong. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda.
- Molla, Y., Supriatna, T. dan Kurniawati, L. (2021) “Collaborative Governance dalam Pengelolaan Kampung Wisata Praiijing di Desa Tebara Kecamatan Kota Waikabubak Kabupaten Sumba Barat,” *Jurnal Ilmu Pemerintahan Khatulistiwa*, VI(02), hal. 140–148.
- M. Husni Tamrin, W. T. (2021). *Kolaborasi Membangun Negeri: Studi Kasus Pengembangan Ekowisata Bahari dalam Perspektif Collaborative Governance*. Jakarta Timur: Akses.
- Nizar. (2011). Pengaruh Pariwisata Terhadap pertumbuhan ekonomi di Indonesia. *Jurnal kepariwisataan Indonesia*, 195-211.
- Nugroho, S.S., Nurchayati, Z. dan Burhidayati, H. (2022) *Komodifikasi Pariwisata Berbasis Masyarakat & Kearifan Lokal*. Kudus: Penerbit Lakeisha.
- Nurhajati, N. (2019). Dampak Pengembangan Desa Wisata Terhadap Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat (Studi Di Desa Mulyosari Kecamatan Pagerwojo Kabupaten Tulungagung). *Jurnal Unita.ac.id*, 12-13.
- Pratama, G. I., & Herdiana, S. (2021). Analisis Dampak Pengembangan Pariwisata Terhadap Kondisi Sosial Ekonomi Masyarakat (Studi Kasus : Di Kawasan Perkotaan Kecamatan Gantung Kabupaten Belitung Timur). *FTSP Series : Seminar Nasional dan Diseminasi Tugas Akhir 2022*, 674.
- Rahardjo, C. (2017). Perancangan Video Promosi Wisata Alam Colo di Kota Kudus. *Program Studi Desain Komunikasi Visual FTI-UKSW*.
- Rahman, F. A., & dkk. (2021). Strategi Pengembangan Pariwisata Berkelanjutan Di Desa Samangki Kecamatan Simbang Kabupaten Maros. *Jurnal Kajian dan Terapan*

*Pariwisata (JKTP) ISSN (cetak) 2747-0601 ISSN (online) 2747-0636 Vol. 2, No.1, November 2021.*

- Sahita N E, M. M. (2020). Collaborative Governance Dalam Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BumDes) di Desa Bandungrejo Kecamatan Ngasem Kabupaten Bojonegoro (Studi Pada Pemerintah Desa Bandungrejo, Pt. Pertamina Ep Cepu, Dan Institute Development of Society). *Jurnal Public Corner Fisip Universitas Wiraraja*.
- Selviati. (2020). *Dampak Pengembangan Pariwisata Terhadap Keadaan sosial Ekonomi Masyarakat Di Lokasi Permandian Eremerasa Kabupaten Bantaeng*. Makassar: Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Suherli. (2021). *Dampak Pariwisata Terhadap Aspek Sosial Ekonomi Masyarakat Di Kecamatan Singkep Kabupaten Lingga Provinsi Kepulauan Riau*. Pekanbaru: Universitas Islam Riau.
- 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*.
- Suryaningsih, O., & Nugraha, J. T. (2018). Peran Lembaga Desa dalam Pengembangan Desa Wisata Wanurejo dan Dampaknya Terhadap Perekonomian Masyarakat Lokal. *Jurnal Mahasiswa Administrasi Negara (JMAN)*.
- Syaiful Islamy H, L.O. (2018) *Collaborative Governance Konsep Dan Aplikasi*. Deepublish.
- Tilano, F. A., & Suwitri, S. (2019). Collaborative Governance Dalam Upaya Keselamatan Lalu Lintas Dan Angkutan Jalan Di Kota Semarang.
- Undang-Undang Desa. (15 Januari 2014). *Undang-Undang No.6 tahun 2014 tentang Desa (UU Desa)*.

- Wardani, N. A. (2021). *Partisipasi Masyarakat Dalam Pengembangan Desa Wisata (Studi Di Desa Wisata Colo, Kecamatan Dawe, Kabupaten Kudus)*. Semarang: Universitas Semarang.
- Widjanarko, M., & Wismar'ein, D. (2011). Identifikasi Sosial Potensi Ekowisata Berbasis Peran Masyarakat Lokal. *Jurnal Psikologi Undip*, 34.
- Zaenuri, M. (2016). Tata kelola pariwisata-bencana dalam perspektif collaborative governance (studi kasus pariwisata-bencana lava tourmerapi kabupaten sleman)
- Wawancara dengan Kepala Desa Kajar, Bapak Bambang Totok Subianto, 31 Mei 2023
- Wawancara dengan Sekretaris Desa Kajar, Bapak Jamasri, 12 Juni 2023
- Wawancara dengan pengelola wisata Desa Kajar, Azizurrohman, 30 Mei 2023
- Wawancara dengan Pengelola wisata Desa Kajar, Azizurrohman, 19 Oktober 2023
- Wawancara dengan Ketua Pokdarwis Desa Kajar, Fery Eka, 17 Oktober 2023
- Wawancara dengan Pengelola wisata Desa Kajar, Riza, 22 Oktober 2023
- Wawancara dengan pedagang sekitar wisata, Rosidah, 22 Oktober 2023

## LAMPIRAN

Lampiran 1 Wawancara dengan pemerintahan Desa Kajar



Lampiran 2 Wawancara dengan pengelola wisata dan POKDARWIS



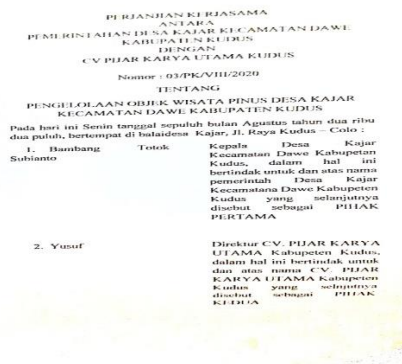
### Lampiran 3 Wawancara pedagang setempat



### Lampiran 4 Berita Online Penyebutan Desa Wisata Untuk Kajar



### Lampiran 5 Naskah perjanjian Kerjasama wisata



Lampiran 5 Surat Izin Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
Jl. Prof. Dr. Hamka Km.2 Kampus III Ngaliyan Semarang Kode Pos 50185  
Telepon (024) 76435986; Website: www.fisip.walisongo.ac.id

Nomor : 1297/Un.10.6/K/KM.05.01/05/2023 26 Mei 2023  
Lamp : -  
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Yth.  
Kepala Desa Kajar  
Di tempat

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dengan hormat kami sampaikan, bahwa dalam rangka pelaksanaan *Penulisan Skripsi* Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) UIN Walisongo, maka kami mohon perkenan Bapak/Ibu pimpinan untuk memberikan ijin kepada mahasiswa tersebut di bawah ini untuk melakukan Penelitian Skripsi yang berjudul "**Tata Kelola Kolaboratif Pengelolaan Desa Wisata (studi Desa Kajar Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus)**" di tempat/instansi yang Bapak/Ibu pimpin.

Nama : Arief Rahman Hakim  
NIM : 1806016031  
Semester : X (Sepuluh)  
Jurusan : Ilmu Politik  
Tempat/ Tgl lahir : Kudus, 30 April 2000  
CP/e-mail : 082 220 950 465 / arifrahman.arif1612@gmail.com  
Nama Ayah : Subchan  
Pekerjaan : Wirasuwasta  
Alamat : Desa Bakalankrapyak rt4/ rw 3 Kec. Kaliwungu Kab. Kudus

Demikian, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*



Dekan  
Sub.bag Akademik

A. Gunawan, S.Ag, M.H

Tembusan :  
Dekan FISIP UIN Walisongo

## RIWAYAT HIDUP

### A. Identitas Diri

Nama : Arief Rahman Hakim  
NIM : 1806016031  
Tempat, Tanggal Lahir : Kudus, 30 April 2000  
Alamat : Bakalan Krapyak Rt 04 Rw 03 Kec. Kaliwungu Kab.  
Kudus  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Agama : Islam  
No. Hp : 085641308740  
Email : arifrahman.arif1612@gmail.com  
Instagram : \_arief.rh

### B. Riwayat Pendidikan

#### 1. Pendidikan Formal

No	SEKOLAH	Tahun Lulus
1	MI NU TBS KUDUS	2012
2	MTS NU TBS KUDUS	2015
3	MA NU TBS KUDUS	2018

#### 2. Pengalaman Organisasi

- Keluarga Mahasiswa Kudus Semarang (KMKS) Tahun 2018-2021
- Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) Rayon FISIP  
Tahun 2018-2020
- Koordinasi Masyarakat Pecinta Alam Kudus (KOMPAK) Tahun 2019-2020

Demikian daftar riwayat hidup ini di buat dengan sebenarnya dan dapat di gunakan sebagai mestinya.

Kudus, 13 November 2023

Saya yang bersangkutan



Arief Rahman Hakim

