

COLLABORATIVE GOVERNANCE DALAM TATA KELOLA PARIWISATA BERKELANJUTAN DI DESA WISATA KERTOSARI

Laily Rochmatin^{1)*}, Slamet Muchsin²⁾, Sunariyanto³⁾

¹Program Magister Ilmu Administrasi, Universitas Islam Malang
Malang, Jawa Timur, Indonesia
Lailyrochmatin1@gmail.com

²Dosen Prodi Magister Ilmu Administrasi, Universitas Islam Malang
Malang, Jawa Timur, Indonesia
S_muchsin63@unisma.ac.id

³Dosen Prodi Magister Ilmu Administrasi, Universitas Islam Malang
Malang, Jawa Timur, Indonesia
Sunariyanto@unisma.ac.id

ABSTRAK

Desa Wisata Kertosari berhasil mempertahankan eksistensinya pascapandemi meskipun dihadapkan pada tantangan signifikan. Tantangan utama meliputi lemahnya kapasitas kelembagaan, dominasi pendekatan top-down, dan kurang optimalnya implementasi Peraturan Bupati Pasuruan No. 66 Tahun 2021 tentang tata ruang pariwisata. Padahal, tata ruang yang optimal sangat penting sebagai dasar penyusunan RPJM Desa agar desa terhindar dari potensi masalah lingkungan dan pengelolaan sumber daya alam di masa depan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas tata kelola pariwisata berkelanjutan melalui pendekatan collaborative governance, mendeskripsikan peran stakeholder, serta mengidentifikasi strategi dan faktor pendukung keberhasilannya. Pendekatan kualitatif digunakan dalam penelitian ini dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data dianalisis melalui reduksi, display, dan verifikasi untuk menghasilkan temuan yang komprehensif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola pariwisata Desa Kertosari telah berjalan efektif, mengikuti tahapan *collaborative governance* menurut Ansell dan Gash seperti kondisi awal, kepemimpinan fasilitatif, desain kelembagaan, dan proses kolaborasi. Peran stakeholder seperti Pokdarwis, masyarakat, pemerintah desa, dan Dinas Pariwisata telah sesuai fungsi masing-masing. Strategi keberhasilan menggunakan pendekatan SWOT menggarisbawahi pentingnya kolaborasi, promosi, dan pengembangan pariwisata berbasis potensi lokal untuk mendukung keberlanjutan desa wisata.

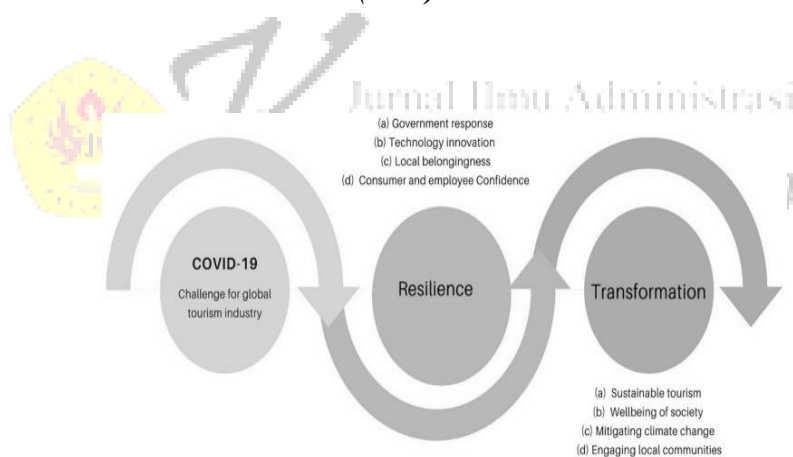
Kata kunci: *Collaborative Governance*, Peran Stakeholder, Strategi Tata Kelola

PENDAHULUAN

Pemerintah Indonesia melalui Peraturan Menteri Pariwisata Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2016 mengadopsi standar internasional dari Global Sustainable Tourism Council (GSTC) dengan harapan bahwa akan adanya peningkatan pembangunan kepariwisataan yang berkelanjutan khususnya destinasi wisata pada tahun 2020. Konsep pariwisata berkelanjutan dipilih karena mengedepankan prinsip-prinsip pembangunan seperti dari segi ekologi (ecological sustainability), sosial budaya (social and cultural sustainability) dan ekonomi yang berkelanjutan (economy sustainability) baik untuk generasi saat ini maupun generasi mendatang. Pariwisata berkelanjutan adalah pengembangan wisata dengan memerhatikan minat wisatawan dan keterlibatan langsung dari masyarakat lokal dengan menjaga kestabilan lingkungan dalam pengelolaan wisata yang berorientasi

pada jangka panjang. Dari pengertian tersebut bisa dipahami bahwa pembangunan pariwisata berkelanjutan atau sustainable development adalah bagaimana memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan pada saat ini dengan tidak mengabaikan kemampuan generasi selanjutnya dalam pemenuhan kebutuhannya. Ditengah upaya pembangunan pariwisata yang berkelanjutan, Pariwisata menjadi salah satu sektor yang merasakan dampak pandemi covid-19 secara signifikan. Di sepanjang tahun 2020, terjadi penurunan jumlah wisatawan yang masuk ke Indonesia, data di Kementrian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) mencatat jumlah kunjungan wisatawan hanya berada diangka 4.052.923 atau mengalami penurunan sebesar 74,84% dibandingkan tahun 2019 yang berjumlah 16.108.600 kunjungan². Untuk memulihkan kondisi perekonomian masyarakat di pedesaan selama masa pandemi, Pemerintah Kabupaten Pasuruan terus berupaya mengoptimalkan potensi Desa agar lebih memberikan nilai tambah. Diantaranya dilakukan dengan mengembalikan performa konsep Desa Wisata yang hingga saat ini menjadi tiang penyangga perekonomian warga Desa. Tidak terkecuali pemulihan pada Desa Wisata Kertosari yang merupakan rintisan desa wisata di Kabupaten Pasuruan. Selama pandemi berlangsung, penutupan beragam destinasi wisata di Desa Kertosari dilakukan sebagai upaya pencegahan penyebaran virus covid-19 yang berakibat pada menurunnya pendapatan masyarakat sekitar desa wisata. Melalui penelitian yang dilakukan oleh Sharma, G.D., Thomas, A., & Paul, J. (2021) berjudul *Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework* yang dipublikasikan dalam *Jurnal Tourism Management Perspectives* Vol 37 Tahun 2021, menghasilkan sebuah kerangka kebijakan pemulihan pariwisata yang diberi nama resilience-based framework.

Gambar 1. Kerangka berbasis ketahanan untuk tatanan ekonomi global baru (*Resilience-based framework for the new global economic order*) menurut Sharma, G.D., Thomas, A., & Paul, J. (2021)



Pandemi Covid-19 dipandang sebagai tantangan global yang menuntut industri pariwisata untuk beradaptasi agar tetap tangguh. Sharma, G.D., Thomas, A., & Paul, J menyoroti empat faktor penting dalam upaya pemulihan pariwisata. Respons pemerintah menjadi kunci melalui stimulus kebijakan yang berfungsi sebagai pondasi utama dalam membangkitkan sektor ini. Selain itu, inovasi teknologi mendorong fleksibilitas pariwisata, misalnya melalui digitalisasi dan penggunaan robot untuk mengurangi interaksi langsung. Kepemilikan lokal juga memainkan peran penting sebagai "penyelamat" pariwisata, dengan mendorong masyarakat berpartisipasi dalam kegiatan sosial. Faktor terakhir, kepercayaan konsumen, menjadi esensial karena pandemi telah mengubah persepsi masyarakat yang kini lebih peduli pada aspek kesehatan dan keselamatan dalam layanan serta produk wisata.

Ketangguhan pariwisata diwujudkan melalui sinergi tiga segmen utama. Pemerintah berperan sebagai regulator dan fasilitator pembangunan pariwisata dengan memastikan kebijakan yang mendukung keberlanjutan. Di sisi lain, sektor swasta atau pelaku pasar menjalankan fungsi sebagai pelaksana yang memanfaatkan modal, jejaring, serta sumber daya untuk mengembangkan pariwisata. Sementara itu, masyarakat lokal berfungsi sebagai tuan rumah yang turut memanfaatkan budaya, tradisi, dan adat istiadat sebagai aset pariwisata. Kolaborasi antara ketiga segmen ini menjadi landasan penting dalam menciptakan pariwisata yang berdaya tahan tinggi. Dalam konteks pembangunan berkelanjutan, sinergi antar pemangku kepentingan sesuai dengan paradigma Governance dalam ilmu Administrasi Negara. Peran aktif pemerintah, swasta, dan masyarakat diperlukan untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (Good Governance). Konsep *Collaborative governance* menjadi penyempurna pendekatan ini dengan menekankan keterlibatan semua pihak melalui konsensus dan partisipasi dalam setiap tahap kebijakan. Dengan demikian, tanggung jawab atas hasil kebijakan tidak hanya berada di tangan pemerintah tetapi juga menjadi kewajiban bersama seluruh stakeholder, sebagaimana diungkapkan oleh Putu Nomy Yasintha (2020).

Melalui hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, diketahui bahwa sejak terjadinya pandemi COVID-19, peran pemerintah daerah Kabupaten Pasuruan dalam mengelola sektor pariwisata belum menunjukkan optimalisasi yang memadai. Pandemi memberikan tekanan besar pada pemerintah daerah, yang lebih fokus pada upaya pemulihan kehidupan masyarakat terdampak. Hal ini tercermin dalam Peraturan Bupati Pasuruan Nomor 66 Tahun 2021, yang memuat rencana kerja Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Pasuruan untuk tahun 2022. Regulasi tersebut mencerminkan prioritas utama pemerintah untuk mengatasi dampak sosial dan ekonomi pandemi, dibandingkan dengan pengembangan sektor pariwisata secara menyeluruh. Kondisi **Tabel 1 Data kunjungan wisatawan 2020 Desa Wista Kertosari (DWK)** ini juga berdampak pada masyarakat setempat, termasuk warga Desa Wisata Kertosari, yang banyak beralih profesi menjadi buruh pabrik guna mempertahankan kelangsungan hidup mereka. Transformasi ini mencerminkan tantangan besar yang dihadapi sektor pariwisata selama periode pembatasan aktivitas akibat pandemi. Namun, titik balik terjadi pada bulan Agustus 2021, setelah diterbitkannya Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 35 Tahun 2021. Instruksi ini memberikan izin pembukaan kembali berbagai fasilitas umum, termasuk area publik, taman, tempat wisata, dan fasilitas lainnya. Desa Wisata Kertosari, yang berada pada kategori level dua dalam klasifikasi pengendalian pandemi, akhirnya diizinkan untuk melanjutkan kegiatan kepariwisataan. Pembukaan ini disambut dengan antusias masyarakat dan wisatawan, yang terlihat dari data peningkatan jumlah kunjungan wisatawan ke desa tersebut. Hal ini tidak hanya menandakan pemulihan aktivitas pariwisata, tetapi juga menjadi awal dari upaya revitalisasi ekonomi masyarakat setempat.

Berdasarkan data yang diperoleh, setelah diberlakukannya izin pembukaan kembali pariwisata pada bulan Agustus 2021, Desa Wisata Kertosari mencatat total 701 kunjungan wisatawan selama periode September hingga Desember 2021. Pencapaian ini menjadi indikator penting keberhasilan Desa Wisata Kertosari dalam menghadapi dampak pandemi. Jumlah kunjungan tersebut menunjukkan bahwa desa ini tidak hanya mampu memulihkan aktivitas pariwisatanya tetapi juga mengembalikan daya tariknya sebagai destinasi wisata lokal. Hal ini mencerminkan adanya adaptasi yang efektif oleh masyarakat dan pengelola desa dalam menyesuaikan diri dengan tantangan baru, termasuk penerapan protokol kesehatan dan inovasi dalam pengelolaan pariwisata. Keberhasilan ini juga menegaskan peran penting regulasi pemerintah, seperti Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 35 Tahun 2021, yang memberikan kerangka legal untuk mendukung pemulihan pariwisata. Desa Wisata Kertosari telah membuktikan ketahanannya dalam menghadapi situasi krisis sekaligus memperlihatkan potensi besar sektor pariwisata sebagai penggerak ekonomi lokal pascapandemi.

Studi yang dilakukan oleh Kokoh dan Meiranawati (2021) menyoroiti pengelolaan pariwisata di Desa Kertosari yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa meskipun pengelolaan pariwisata di desa ini telah melibatkan berbagai stakeholder, partisipasi aktif dari masyarakat setempat masih tergolong rendah. Hal ini menunjukkan adanya tantangan dalam menciptakan sinergi antara pengelola, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya. Sebagai tindak lanjut, penelitian ini merekomendasikan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan partisipasi masyarakat. Salah satu saran utama adalah memperbaiki komunikasi melalui pendekatan dialog yang terbuka dan transparan. Musyawarah yang melibatkan seluruh lapisan stakeholder, termasuk masyarakat lokal, dianggap penting untuk memastikan aspirasi mereka terakomodasi dan mendukung pengembangan pariwisata yang inklusif dan berkelanjutan. Dengan meningkatkan keterlibatan masyarakat, diharapkan pengelolaan pariwisata oleh BUMDes dapat berjalan lebih efektif. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat rasa kepemilikan masyarakat terhadap destinasi pariwisata lokal tetapi juga mendorong terciptanya ekosistem pariwisata yang lebih harmonis dan produktif. Dengan menggunakan pendekatan *collaborative governance*, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses transformasi kolaborasi yang dilakukan dalam pengelolaan pariwisata di Desa Wisata Kertosari. Pendekatan ini berfokus pada bagaimana interaksi di antara para pemangku kepentingan dapat dirancang dan dijalankan sehingga hubungan kerja sama yang terbangun bersifat permanen dan berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi tiga aspek utama. Pertama, memahami bagaimana proses *collaborative governance* terjadi, termasuk mekanisme yang digunakan untuk mengintegrasikan berbagai perspektif dan kepentingan stakeholder. Kedua, mengidentifikasi peran masing-masing stakeholder yang terlibat, seperti pemerintah daerah, BUMDes, masyarakat lokal, serta pelaku usaha wisata, dalam mendorong keberlanjutan kolaborasi. Ketiga, menyusun strategi tata kelola pariwisata yang dapat meningkatkan efektivitas kolaborasi antar-stakeholder sekaligus mengoptimalkan potensi wisata Desa Kertosari.

DATA KUNJUNGAN WISATAWAN 2021 DESA WISATA KERTOSARI (DWK):							
No	Bulan	Destinasi wisata					Total
		kampung buah tin	Randuwana	Rafting	Win Agro	Embung Gusar	
1	Januari	CLOSE COVID-19	CLOSE COVID-19	CLOSE COVID-19	CLOSE COVID-19	CLOSE COVID-19	
2	Februari						
3	Maret						
4	April						
5	Mei						
6	Juni						
7	Juli						
8	Agustus						
9	September	19	61	28		33	141
10	Oktober	9	45	Close covid		45	99
11	November	17	71	Close covid		51	139
12	Desember	23	82	65		85	255
JUMLAH		68	259	93		214	634

Melalui pendekatan ini, diharapkan penelitian dapat memberikan gambaran menyeluruh tentang bagaimana pengelolaan berbasis kolaborasi dapat memperkuat hubungan di antara para stakeholder. Hal ini tidak hanya akan membantu mengatasi kendala partisipasi masyarakat tetapi juga menciptakan tata kelola pariwisata yang lebih inklusif, adaptif, dan berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe deskriptif. Pendekatan kualitatif merupakan upaya penggambaran fenomena atau kejadian yang disesuaikan dengan kondisi di lapangan dengan menghasilkan data deskriptif berupa kalimat tertulis maupun lisan dari orang-orang ataupun perilaku yang dapat diamati melalui prosedur penelitian (Taylor dalam Moloeng, 2017:4). Fokus penelitian ini adalah bagaimana upaya pengembangan pariwisata berkelanjutan di Desa Wisata Kertosari melalui konsep *collaborative governance*. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan pihak-pihak yang relevan, seperti pengelola Desa Wisata Kertosari, masyarakat lokal, dan perwakilan pemerintah daerah, untuk mendapatkan pemahaman mendalam terkait kolaborasi yang dilakukan. Observasi digunakan untuk melihat langsung kegiatan serta interaksi yang terjadi di lapangan, sementara dokumentasi dimanfaatkan untuk memperoleh data tertulis seperti laporan, dokumen kebijakan, dan arsip lainnya yang relevan. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik analisis tematik, yang meliputi tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Analisis dilakukan dengan menggunakan kerangka kerja Ansell dan Gash untuk mengevaluasi efektivitas *collaborative governance* serta kerangka SWOT untuk mengidentifikasi strategi tata kelola pariwisata berkelanjutan. Dalam melihat bentuk kolaborasi yang dilakukan antar-stakeholder yang terlibat, penelitian ini mendalami beberapa aspek, yaitu efektivitas *collaborative governance* dalam pengelolaan pariwisata berkelanjutan di Desa Kertosari, peran stakeholder dalam tata kelola pariwisata, dan strategi tata kelola pariwisata berkelanjutan melalui pendekatan tersebut. Model Ansell dan Gash (2007) digunakan untuk menganalisis tahapan-tahapan *collaborative governance* yang mencakup kondisi awal, kepemimpinan yang fasilitatif, desain kelembagaan, dan proses kolaborasi. Selain itu, peran stakeholder mengacu pada pandangan Nugroho (2014), yang mencakup peran sebagai pembuat kebijakan, koordinator, fasilitator, implementer, dan akselerator. Untuk strategi tata kelola, penelitian ini menggunakan kerangka SWOT yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (Freddy, 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Efektivitas *collaborative governance* dalam pengelolaan pariwisata berkelanjutan di Desa Kertosari.

Berdasarkan hasil wawancara dan sumber data di lapangan, penulis menyimpulkan melalui tabel proses kolaborasi *collaborative governance* di desa wisata Kertosari sebagai berikut :

Efektivitas *collaborative governance* dalam pengelolaan pariwisata berkelanjutan di Desa Kertosari dapat dianalisis melalui empat tahapan utama: kondisi awal, kepemimpinan fasilitatif, desain kelembagaan, dan proses kolaborasi. Setiap tahapan memiliki peran penting dalam memastikan keberhasilan tata kelola pariwisata yang melibatkan berbagai pihak.

Pada tahap awal, Desa Kertosari menghadapi tantangan berupa ketidakseimbangan antara potensi yang dimiliki dengan tingkat dukungan masyarakat yang masih rendah. Pemuda desa yang tergabung dalam kelompok penggerak pariwisata telah mengajukan berbagai ide dan gagasan untuk mengembangkan Desa Wisata Kertosari. Namun, respon dari masyarakat cenderung negatif, terlihat dari adanya penolakan terhadap usulan tersebut. Situasi ini menunjukkan adanya asimetri dalam hal kekuatan, sumber daya, dan pengetahuan di antara pihak-pihak yang terlibat. Meskipun demikian, pemuda desa tidak menyerah dan terus berupaya membangun partisipasi melalui komunikasi yang berkelanjutan dengan masyarakat. Desa ini sebenarnya sudah lama memiliki taman wisata yang berfungsi sebagai sarana hiburan bagi warga lokal, tetapi potensi tersebut belum dimanfaatkan secara maksimal.

Kepemimpinan fasilitatif menjadi kunci dalam tahap ini. Pemuda dan penggerak pariwisata memainkan peran penting dengan menyampaikan gagasan secara aktif kepada masyarakat serta melakukan dialog dengan aparat pemerintah desa. Komunikasi intensif ini bertujuan untuk menyamakan persepsi dan membangun dukungan dari berbagai pihak. Melalui pendekatan ini, pemuda desa mampu menjembatani kepentingan masyarakat dan pemerintah untuk menciptakan sinergi yang dibutuhkan dalam pengelolaan pariwisata berkelanjutan.

Tahapan ini ditandai dengan pembentukan struktur kelembagaan yang mendukung pengelolaan pariwisata. Di Desa Kertosari, kelembagaan tersebut diwujudkan melalui pembentukan POKDARWIS Randuwana, yang diresmikan berdasarkan Surat Keputusan Kepala Dinas Kabupaten Pasuruan No. 556/30.3/424.090/2018. Pembentukan kelembagaan ini memberikan dasar hukum yang kuat untuk mendukung kegiatan pariwisata dan memastikan bahwa pengelolaan pariwisata berjalan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.

Proses kolaborasi menjadi tahapan yang sangat menentukan dalam efektivitas *collaborative governance*. Pada tahap ini, terjadi dialog tatap muka antara berbagai pemangku kepentingan, termasuk masyarakat, pemerintah desa, dan kelompok penggerak wisata. Melalui musyawarah bersama, para pihak berupaya membangun rasa saling percaya (*trust building*) yang menjadi fondasi penting dalam kolaborasi. Optimisme dan rasa percaya antar-stakeholder mulai tumbuh seiring dengan adanya respon positif dari pemerintah daerah. Komitmen terhadap proses ini diwujudkan melalui berbagai kegiatan, seperti penyelenggaraan festival durian yang melibatkan seluruh masyarakat dan pelatihan kompetensi rafting yang diikuti dengan antusias oleh warga desa. Hasil dari proses ini adalah kolaborasi yang saling mendukung antara pemangku kepentingan, menciptakan pengelolaan pariwisata yang efektif dan berkelanjutan.

Berdasarkan keempat tahapan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *collaborative governance* dalam tata kelola Desa Wisata Kertosari dianggap efektif jika mampu memenuhi seluruh elemen penting dalam setiap tahapan, mulai dari kondisi awal yang menantang hingga terbentuknya proses kolaborasi yang kuat. Keberhasilan ini menunjukkan bahwa dengan perencanaan yang tepat dan keterlibatan aktif dari semua pihak, pengelolaan pariwisata berkelanjutan dapat dicapai secara optimal.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan **Proposisi Minor pertama** dalam penelitian ini sebagai berikut:

“Jika dalam pengelolaan pariwisata berkelanjutan di Desa Kertosari mampu melalui empat tahapan kolaborasi yaitu kondisi awal, kepemimpinan fasilitatif, desain kelembagaan dan proses kolaborasi, maka collaborative governance dalam tata Kelola Desa Wisata di Kertosari di anggap efektif.”

Peran stakeholder dalam tata Kelola pariwisata berkelanjutan di Desa Kertosari

Dalam proses kolaborasi pembangunan dan pengembangan Desa Wisata Kertosari dipengaruhi oleh stakeholder internal yakni stakeholder kunci atau primer yang memiliki peran sebagai eksekutor, coordinator, implementator, pendamping serta fasilitator. Kemudian dipengaruhi oleh stakeholder eksternal yang mencakup stakeholder pendukung atau sekunder yang berperan sebagai fasilitator. Selanjutnya penulis melakukan analisis dan identifikasi terkait dengan peran stakeholder di Desa Wisata Kertosari menurut Nugroho (2014) sebagai berikut:

1. **Pokdarwis Randuwana** merupakan salah satu aktor utama yang memiliki tanggung jawab besar dalam koordinasi, implementasi, fasilitasi, serta percepatan pengembangan pariwisata di Desa Wisata Kertosari. Sebagai koordinator, Pokdarwis mengorganisir rapat dengan berbagai elemen, termasuk masyarakat, pemerintah, dan sektor swasta, untuk menyelaraskan program seperti kunjungan wisatawan dan pagelaran budaya. Namun, dalam pelaksanaannya, Pokdarwis

menghadapi tantangan berupa penolakan masyarakat akibat kurangnya kepercayaan. Sebagai fasilitator, Pokdarwis menyediakan sarana-prasarana wisata, termasuk tenaga kerja untuk wahana seperti rafting dan outbond. Dalam kapasitasnya sebagai implementer, Pokdarwis bekerja berdasarkan keputusan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Pasuruan, sembari memberikan masukan dan menyelesaikan konflik di lapangan. Peran sebagai akselerator dijalankan melalui komunikasi intensif dengan masyarakat untuk mempercepat proses pemberdayaan, meski dihadapkan pada berbagai kendala terkait kapasitas masyarakat yang beragam.

2. **Masyarakat Desa Kertosari** bertindak sebagai implementer yang melaksanakan kegiatan pendukung pariwisata, seperti mengikuti sosialisasi dan pelatihan. Meskipun awalnya terdapat penolakan terhadap pembangunan desa wisata, secara perlahan masyarakat mulai beradaptasi dan terlibat aktif dalam berbagai program bersama stakeholder lainnya.
3. **Pemerintah Desa Kertosari** memainkan peran sebagai koordinator dan fasilitator. Pemerintah desa mengadakan rapat koordinasi dengan Pokdarwis dan masyarakat untuk membahas tata kelola pariwisata, baik yang bersifat bottom-up maupun top-down. Sebagai fasilitator, mereka menyediakan ruang untuk dialog serta menjadi wadah ide dan gagasan dari berbagai elemen masyarakat.
4. **Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Pasuruan** memiliki peran strategis sebagai pembuat kebijakan (policy creator), koordinator, fasilitator, dan implementer. Dinas ini bertanggung jawab atas pelaksanaan peraturan daerah terkait desa wisata, pembentukan Pokdarwis, promosi, serta penyediaan fasilitas pariwisata. Dalam perannya sebagai fasilitator, dinas menerjemahkan program dalam RPJMD agar aplikatif bagi masyarakat. Sebagai implementer, dinas aktif dalam pemberdayaan masyarakat untuk memastikan keberhasilan program tata kelola pariwisata.

Dengan demikian, keberhasilan tata kelola pariwisata di Desa Wisata Kertosari sangat dipengaruhi oleh kolaborasi antara Pokdarwis Randuwana, masyarakat, pemerintah desa, dan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Pasuruan. Setiap aktor menjalankan perannya sesuai dengan kapasitas dan fungsi masing-masing, membentuk sinergi yang mendukung keberlanjutan pariwisata desa ini. Melalui penjelasan diatas dapat dilihat peran dan fungsi dari stakeholder yang terlibat dalam tata Kelola pariwisata berkelanjutan Desa Wisata Kertosari yakni dimana Pokdarwis Randuwana memegang peran sebagai coordinator, implementer, fasilitator sekaligus akselerator. Masyarakat Desa Kertosari berperan sebagai implementor dimana masyarakat menjalankan kegiatan kepariwisataan. Elemen lainnya adalah pemerintah Desa Kertosari yang berperan sebagai fasilitator sekaligus coordinator. Kemudian Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Pasuruan yang berperan sebagai policy creator, fasilitator, implementer, dan koordinator.

Bedasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan Proposisi Minor kedua dalam penelitian ini sebagai berikut:

Jika dalam proses kolaborasi pembangunan dan pengembangan Desa Wisata Kertosari dipengaruhi oleh stakeholder maka peran Pokdarwis Randuwana sebagai coordinator, implementer, fasilitator, akselerator. Peran masyarakat Desa Kertosari sebagai implementor, pemerintah Desa Kertosari sebagai fasilitator koordinator dan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Pasuruan sebagai policy creator, fasilitator, implementer, dan koordinator.

Strategi tata kelola pariwisata berkelanjutan melalui *collaborative governance* di Desa Kertosari

Sebagai Langkah awal untuk mengetahui strategi yang tepat untuk pengembangan Desa Wisata Kertosari, analisis SWOT digunakan untuk mengetahui beragam potensi yang mungkin bisa terjadi



sehingga pelaku pariwisata diharapkan dapat mempersiapkan langkah antisipasi Ketika suatu masalah muncul. Kemudian berdasarkan hasil observasi dan wawancara, maka didapatkan informasi tentang kekuatan, kelemahan, kesempatan sekaligus ancaman Desa Wisata Kertosari sebagai berikut :

Tabel 1.4 Matriks SWOT strategi tata Kelola Desa Wisata Kertosari

<i>Stregh-Opportunities (SO)</i>	<i>Weakness-Opportunities (WO)</i>	<i>Strenght-Threats (ST)</i>	<i>Weakness-Threats (WT)</i>
1) Membangun dan melengkapi kebutuhan pariwisata, 2) Meningkatkan even pariwisata	1) Menggandeng pihak swasta 2) Meningkatkan promosi wisata 3) Meningkatkan promosi wisata	1) Mengoptimalkan potensi alam dan keunikan Desa Wisata Kertosari 2) Menggelar festival pagelaran budaya	1) Peningkatan kualitas sumber daya manusia 2) Melakukan pengawasan dan pemeliharaan fasilitas

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan Proposisi Minor ketiga dalam penelitian ini sebagai berikut:

Jika strategi tata Kelola yang tepat untuk pengembangan Desa Wisata Kertosari melalui analisis SWOT, maka (1) Stregh-Opportunities (SO) adalah dengan membangun dan melengkapi kebutuhan pariwisata, Meningkatkan even pariwisata, (2) Weakness-Opportunities (WO) adalah dengan Menggandeng pihak swasta, Meningkatkan promosi wisata (3) Strenght-Threats (ST) adalah dengan Mengoptimalkan potensi alam dan keunikan Desa Wisata Kertosari, Menggelar festival pagelaran budaya. (4) Weakness-Threats (WT) adalah dengan Peningkatan kualitas sumber daya manusia, Melakukan pengawasan dan pemeliharaan fasilitas

Melalui hasil proposisi minor satu, dua dan tiga, maka dapat ditarik kesimpulan melalui Preposisi Mayor sebagai berikut :

Jika *collaborative governance* antar stakeholder di Desa Wisata Kertosari yang terbangun memperhatikan: 1. tahapan kolaborasi yang terdiri dari starting condition, kepemimpinan fasilitative, desain kelembagaan dan proses kolaborasi 2. peran dan fungsi stakeholder yang terdiri dari policy creator, coordinator, fasilitator, implementer, akselerator 3. Strategi tata Kelola pariwisata yang terdiri dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, maka akan tercapai *collaborative governance* yang efektif.

Tabel 1.5 Daftar Matriks hasil penelitian *Collaborative governance* dalam tata Kelola pariwisata berkelanjutan di Desa Wisata Kertosari

NO	Fokus penelitian	Temuan dalam penelitian	Analisa hasil temuan penelitian	Relevansi teori	Keterangan
1	Efektifitas collaborative governance dalam pengelolaan pariwisata berkelanjutan di Desa Kertosari berdasarkan Ansell dan Gash (2007)	Efektifitas <i>Collaborative governance</i> dalam tata Kelola pariwisata berkelanjutan di Desa Kertosari terbilang efektif karena telah memenuhi standart proses kolaborasi yang terdiri dari <i>Starting condition</i> , <i>Facilitative leadership</i> , <i>Institutional Design</i> dan <i>Collaborative process</i>	Adapun dalam tahapan pertama <i>Starting condition</i>, yang terdiri dari 1. <i>Power - resource - knowledge asymmetries</i>: pemuda memberikan gagasan terkait Desa Wisata Kertosari, namun masyarakat kurang merespon baik. 2. <i>Incentives for and constraints on participation</i> : 3. Penggerak wisata melakukan komunikasi secara terus menerus dengan masyarakat hingga terjalin sebuah partisipasi. 4. <i>Prehistory of cooperation or conflict</i> : 5. Desa Kertosari mempunyai taman Kedua yaitu, <i>Facilitative leadership</i> : pemuda melakukan komunikasi intens dengan masyarakat dan pemerintah Desa Kertosari Ketiga adalah <i>Institutional Design</i>, POKDARWIS :	Secara teoritis, Efektifitas <i>collaborative governance</i> dalam pengelolaan pariwisata berkelanjutan di Desa Kertosari sebagaimana yang didasarkan pada Ansell dan Gash (2007) sudah dikatakan baik atau efektif.	Adapun hasil temuan menguatkan teori <i>collaborative governance</i> oleh Ansell dan Gash (2007). Minor 1: Jika dalam pengelolaan pariwisata berkelanjutan di Desa Kertosari mampu melalui empat tahapan kolaborasi yaitu kondisi awal, kepemimpinan fasilitatif, desain kelembagaan dan proses kolaborasi, maka <i>collaborative governance</i> dalam tata Kelola Desa Wisata di Kertosari di anggap efektif.

			dibentuk pokdarwis melalui surat keputusan Kepala Dinas Kabupaten Pasuruan No 556/ 30.3/ 424.090/ 2018. Keempat yaitu <i>Collaborative process</i>, yang terdiri dari : 1. <i>Face to face dialogue</i> : adanya musyawarah bersama 1. <i>Trust Building</i>: adanya respon dari pemerintah daerah 2. <i>Commitment to process</i>: digelarnya festival durian di Desa Kertosari 3. <i>Shared understanding</i>: diikutinya pelatihan kompetensi rafting 4. <i>Intermediate outcomes</i>: saling mendukung satu sama lain.		
2	Peran stakeholder dalam tata Kelola pariwisata berkelanjutan di Desa Kertosari berdasarkan Nugroho (2014)	Peran stakeholder dalam tata Kelola pariwisata berkelanjutan di Desa Kertosari terdiri dari <i>policy creator</i> , <i>coordinator</i> , fasilitator, implementer dan akselerator.	Adapun dalam identifikasi peran dan analisis stakeholder adalah dimana: 1. Pokdarwis Randuwana yang berperan sebagai <i>coordinator</i>: Melakukan koordinasi dengan beragam elemen stakeholder seperti masyarakat, pemerintah dan swasta. Melakukan koordinasi melalui rapat dengan pelaku usaha dan	Secara teoritis, Peran stakeholder dalam tata Kelola pariwisata berkelanjutan di Desa Kertosari berdasarkan Nugroho (2014) sudah dilakukan sesuai fungsinya.	Adapun melalui hasil temuan mendukung teori peran stakeholder menurut Nugroho (2014). Minor 2: Jika dalam proses kolaborasi pembangunan dan pengembangan Desa Wisata Kertosari dipengaruhi oleh stakeholder maka peran Pokdarwis Randuwana sebagai <i>coordinator</i>, implementer, fasilitator ,akselerator.

			masyarakat terkait kunjungan wisatawan, pagelaran budaya dan lainnya. • Fasilitator: Memberikan informasi dan menjembatani beragam ide dan gagasan dari seluruh stakeholder yang terlibat Menyediakan beragam sarana prasarana kebutuhan wisata Menyediakan tenaga kerja di tiap wahana seperti <i>rafting</i> dan <i>outbond</i> • Implementer: Melaksanakan hak dan kewajiban sebagai Pokdarwis yang diresmikan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Pasuruan Memberikan masukan dan usulan terhadap pemerintah untuk program pengembangan Desa Wisata Kertosari • akselerator: Melakukan komunikasi yang intens agar proses pemberdayaan masyarakat berjalan lancar		Peran masyarakat Desa Kertosari sebagai implementor, pemerintah Desa Kertosari sebagai fasilitator koordinator dan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Pasuruan sebagai policy creator, fasilitator, implementer, dan koordinator.
--	--	--	---	--	---

			2. Masyarakat Desa Kertosari berperan sebagai implementer: Melaksanakan kegiatan penunjang kepariwisataan yang sudah direncanakan. Seperti mengikuti kegiatan sosialisasi, dialog dan pelatihan 3. Pemerintah Desa Kertosari berperan sebagai - coordinator: Pemerintah Desa Kertosari melakukan rapat koordinasi dengan Pokdarwis dan masyarakat terkait tata kelola pariwisata Fasilitator : Memfasilitasi kegiatan pemuda dan masyarakat seperti fasilitas ruang untuk dialog. Menjadi wadah bagi ide dan gagasan yang diberikan oleh seluruh elemen. 4. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Pasuruan berperan sebagai: • <i>policy creator</i>: Melaksanakan kewajiban perundangan tertuang dalam peraturan daerah Kabupaten Pasuruan no. 4 tentang desa wisata. • <i>Coordinator</i>: Menyelaraskan dan mensejahterakan seluruh elemen yang terlibat. • Fasilitator: Penjembatan		
--	--	--	--	--	--

			program yang dibuat oleh pemerintah kepada masyarakat • Implementer: Melaksanakan RPJMD		
3	Strategi tata kelola pariwisata berkelanjutan melalui <i>collaborative governance</i> di Desa Kertosari berdasarkan analisis SWOT oleh Freddy (2014)	Strategi tata kelola pariwisata berkelanjutan melalui <i>collaborative governance</i> di Desa Kertosari terdiri dari <i>strength</i>, <i>weakness</i>, <i>opportunities</i>, <i>threats</i>	Adapun dalam identifikasi Strategi tata kelola pariwisata berkelanjutan melalui <i>collaborative governance</i> di Desa Kertosari menggunakan matriks SWOT sebagai berikut : 1. <i>Streght-Opportunities</i> (SO) : Membangun dan melengkapi kebutuhan pariwisata, Meningkatkan even pariwisata. 2. <i>Weakness-Opportunities</i> (WO) : Menggandeng pihak swasta, Meningkatkan promosi wisata, Meningkatkan promosi wisata. 3. <i>Strenght-Threats</i> (ST): Mengoptimalkan potensi alam dan keunikan Desa Wisata Kertosari, Menggelar festival pagelaran budaya 4. <i>Weakness-Threats</i> (WT): Peningkatan kualitas sumber	Secara teoritis, Strategi tata kelola pariwisata berkelanjutan melalui <i>collaborative governance</i> di Desa Kertosari berdasarkan Freddy (2014) bisa diketahui.	Adapun hasil temuan menguatkan teori analisis SWOT oleh Freddy (2014). Minor 3 :Jika strategi tata Kelola yang tepat untuk pengembangan Desa Wisata Kertosari melalui analisis SWOT, maka (1) <i>Streght-Opportunities</i> (SO) adalah dengan membangun dan melengkapi kebutuhan pariwisata, Meningkatkan even pariwisata, (2) <i>Weakness-Opportunities</i> (WO) adalah dengan Menggandeng pihak swasta, Meningkatkan promosi wisata (3) <i>Strenght-Threats</i> (ST) adalah dengan Mengoptimalkan potensi alam dan keunikan Desa Wisata Kertosari, Menggelar festival pagelaran budaya. (4) <i>Weakness-Threats</i> (WT) adalah dengan Peningkatan kualitas

			daya manusia, Melakukan pengawasan dan pemeliharaan fasilitas		sumber daya manusia, Melakukan pengawasan dan pemeliharaan fasilitas
--	--	--	--	--	---

Preposisi Mayor:

Jika *collaborative governance* antar stakeholder di Desa Wisata Kertosari yang terbangun memperhatikan: 1. tahapan kolaborasi yang terdiri dari starting condition, kepemimpinan fasilitative, desain kelembagaan dan proses kolaborasi 2. peran dan fungsi stakeholder yang terdiri dari policy creator, coordinator, fasilitator, implementer, akselerator 3. Strategi tata Kelola pariwisata yang terdiri dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, maka akan tercapai *collaborative governance* yang efektif.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa tata kelola pariwisata berkelanjutan di Desa Wisata Kertosari dapat dikategorikan efektif melalui pendekatan *collaborative governance*. Hal ini terlihat dari keberhasilan implementasi empat tahapan utama yang dirumuskan oleh Ansell dan Gash, yaitu kondisi awal, kepemimpinan fasilitatif, desain kelembagaan, dan proses kolaborasi. Tantangan awal berupa rendahnya dukungan masyarakat berhasil diatasi melalui komunikasi intensif dan pendekatan partisipatif oleh pemuda desa, didukung oleh pembentukan kelembagaan formal seperti POKDARWIS Randuwana. Peran stakeholder dalam tata kelola ini juga krusial. Pokdarwis menjalankan fungsi sebagai koordinator, fasilitator, implementer, dan akselerator. Pemerintah desa berperan sebagai fasilitator dan koordinator, sedangkan masyarakat menjadi implementer utama dalam mendukung program pariwisata. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Pasuruan memberikan arah kebijakan sekaligus menjadi koordinator, fasilitator, dan implementer dalam memastikan keberlanjutan pengembangan desa wisata. Strategi tata kelola pariwisata melalui analisis SWOT menunjukkan pentingnya memanfaatkan kekuatan dan peluang, seperti optimalisasi potensi alam dan atraksi budaya, serta pengembangan kemitraan dengan pihak swasta. Di sisi lain, tantangan berupa keterbatasan sumber daya manusia dan ancaman terhadap keberlanjutan lingkungan perlu diatasi melalui pengawasan ketat dan peningkatan kapasitas masyarakat. Dengan demikian, *collaborative governance* yang memperhatikan tahapan, peran stakeholder, dan strategi pengelolaan telah membuktikan efektivitasnya dalam mendukung keberlanjutan pariwisata di Desa Wisata Kertosari. Penelitian ini menegaskan bahwa integrasi antar-stakeholder melalui pendekatan kolaboratif merupakan kunci utama untuk mengatasi hambatan sekaligus menciptakan pariwisata yang adaptif dan berdaya tahan tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Antariksa, Basuki. 2018. Kebijakan pembangunan sadar wisata menuju daya saing kepariwisataan berkelanjutan. Malang : Intrans Publishing.
- Anwas, oos.2014. pemberdayaan masyarakat di era global. Bandung: alfabeta,cv
- Cahyani, Alfin dwi.2021. Analisis SWOT dalam proses pengembangan objek wisata pantai Lombang di Kabupaten Sumenep. Jurnal Pendidikan Geografi.

- Chris, Ansell and Gash Alison. 2007. *Collaborative governance* in Theory and Practice. Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access published. University of California, Berkeley.
- Dwijayanti, Arie Pangestu. 2009. Pengaruh kecerdasan emosional, kecerdasan intelektual, kecerdasan spiritual, dan kecerdasan sosial terhadap pemahaman akuntansi. Skripsi fakultas ekonomi. Universitas pembangunan nasional “veteran” Jakarta.
- Handayani, Fitri, Hardi Warsono. 2020. Analisis peran stakeholders dalam pengembangan objek wisata pantai Karang Jahe di Kabupaten Rembang. Departemen Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Diponegoro
- Marlina, Nina. 2017. Tivitas program pengembangan destinasi pariwisata di kabupaten Ciamis (studi pada objek wisata Situ lengkong). Jurnal administrasi Negara. Volume No.1, Agustus
- Moeloeng, Lexy j. 2004. Metodologi penelitian kualitatif. Bandung: PT. remaja Rosdakarya
- Murphy, J. 1990. Principal Instructional Leadership. In Ls. Lotto
- Pantiyasa, I wayan. 2018. Pengembangan pariwisata berbasis masyarakat (community based Tourism) dalam pemberdayaan masyarakat studi kasus di Desa Bedudu Blah Batuh, Gianyar. STBI Denpasar
- Poli and agustinus, S, Purnomo. 2006. Suara hati yang memberdayakan. Gagasan pemberdayaan masyarakat di kabupaten Jayapura, Makassar : pustaka refleksi
- Prochaska, Jams O and Diclemente, carlo C . 1983. Stages and processes of self-change of smoking: toward an integrative model of change. Journal of consulting and clinical psychology. Vol 51, no 3, 390-395
- Rahim, Firmansyah. 2017. Sapta pesona panduan kelompok sadar wisata. Jakarta : Direktorat jenderal pengembangan destinasi pariwisata kementerian pariwisata dan ekonomi kreatif
- Rangkuti, Freddy. 2014. Analisis SWOT Teknik Pembeda Kasus Bisnis. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Sari, dan kagungan, D. 2016. kebijakan pengembangan kawasan wisata bahari berbasis kearifan lokal dan penguatan kelembagaan desa dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Jurnal ecosains, 14 (1), 88-104
- Steers, M. Richard. 1985. efektivitas organisasi. Jakarta: Erlangga
- Sugiyono . 2016. metode penelitian pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R & D. Bandung : Alfabeta
- Wahab, Salah. 1994. pengantar ilmu pariwisata. Dalam Oka A. Yoeti
- Wanna, John, 2008, “Collaborative government: meanings, dimensions, drivers and outcomes”, Janine O’Flynn and John Wanna, Collaboratif Governance, A new era of public policy in Australia, Canberra: ANU E-Press.
- Wibowo. 2006. Managing change. Pengantar manajemen perubahan. Bandung . Alfabeta
- Wibowo, Choirul Bayu Aji. 2018. pemberdayaan masyarakat dalam pengembangan objek wisata greencanyon sungai Gethuk di Desa Socokangsi, Jatinom, Klaten. Jurnal pemberdayaan masyarakat

- Pemerintah Indonesia. 2005. Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2005 tentang Kebijakan Pembangunan Kebudayaan dan Pariwisata. Kementrian pariwisata dan ekonomi kreatif. Jakarta
- Pemerintah Indonesia. 2009. Undang-undang Nomor 10 Tahun 2009 tentang kepariwisataan. LN. 2009/ No. 11, TLN NO. 4966, LL SETNEG : 40 HLM. Jakarta
- Pemerintah Indonesia. 2004. Undang-undang (UU) tentang Pemerintahan Daerah. LN. 2004/ No. 125, TLN NO.4437, LL SETNEG : 115 HLM. Jakarta
- Pemerintah Indonesia. 2004. Undang-undang (UU) tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah. LN. 2004/ No. 126, TLN NO.4438, LL SETNEG : 44 HLM. Jakarta
- Kementerian Pariwisata. 2016. Peraturan Menteri Pariwisata Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pedoman Destinasi Pariwisata Berkelanjutan. Kementrian pariwisata dan ekonomi kreatif. Jakarta
- Kompas : inilah pemenang Indonesia sustainable Tourism Award Festival 2019. 20 Maret 2022, <https://travel.kompas.com>