

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pariwisata menjadi salah satu industri yang menjalankan peranan penting dalam pembangunan suatu negara. Indonesia telah berkomitmen untuk mengembangkan kepariwisataan sejak tahun 1978 sesuai dengan dokumen TAP MPR Nomor IV/MPR/1978 yang menegaskan bahwa perlunya peningkatan dan pengembangan sektor pariwisata dengan tujuan meningkatkan penerimaan devisa negara, memperluas peluang kerja, dan memperkenalkan kekayaan budaya. Hal tersebut sesuai dengan Undang-Undang Kepariwisata Nomor 10 Tahun 2009 yang dengan jelas mengatur bahwa kepariwisataan merupakan elemen yang tak terpisahkan dari proses pembangunan nasional dan harus diselenggarakan secara berkelanjutan, terencana, sistematis, menyeluruh, dan bertanggung jawab. Proses pembangunan nasional tersebut harus diikuti dengan menjaga dan menghormati nilai-nilai budaya dan agama yang dipegang oleh masyarakat, serta memperhatikan kepentingan nasional, dan kualitas lingkungan hidup. Jika manajemen dalam pariwisata diterapkan dengan baik, maka industri pariwisata memiliki potensi dalam mengembangkan perekonomian dunia. Oleh karena itu, pariwisata juga sering disebut sebagai *tool for development, new kind of sugar, passport to development, non-pollution industry, invisible export*, dan lain sebagainya (Utami, Hariani, & Sulandari, 2021).

Konsep otonomi daerah, sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, telah mengubah paradigma

pengembangan pariwisata dari sentralisasi menjadi desentralisasi. Pergeseran paradigma ini berarti membuka peluang bagi daerah untuk menentukan nasib mereka sendiri secara teritorial untuk mengeksplorasi, memberdayakan, dan memperkuat seluruh potensi-potensi sumber daya, termasuk industri pariwisata sebagai pendapatan daerah yang dapat digunakan sebagai modal pembangunan. Proses pergeseran paradigma pemerintah pusat ke pemerintah daerah memiliki tujuan untuk merencanakan dan melaksanakan pembangunan daerah sehingga dapat mewujudkan independensi daerah yang lebih besar. Hal tersebut menjadi langkah pembuka untuk memajukan kemampuan dan peran masyarakat sekitar dalam proses pembangunan. Semangat pelaksanaan otonomi daerah ini tentunya dipengaruhi oleh semangat reformasi, terutama ketika daerah memiliki kekuasaan dan tanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang berpijak pada prinsip-prinsip pelayanan kepada masyarakat dalam seluruh industri, termasuk industri pariwisata.

Pengembangan pariwisata merupakan upaya dalam rangka mengembangkan kualitas objek wisata dan daya tarik objek wisata dengan tujuan menarik perhatian wisatawan untuk berkunjung. Pengelolaan dan pengembangan pariwisata tidak hanya tentang daya tarik, objek, dan kawasan saja, tetapi juga tentang wisatawan dan unsur penunjangnya. Hal ini disebabkan kelancaran dan efektivitas pariwisata bergantung pada ketepatan tata kelola berbagai unsur penunjang. Oleh karena itu, pengelolaan, pemanfaatan, dan pengembangan sumber daya pariwisata yang ada secara tepat menjadi hal yang penting. Berdasarkan peluang dan potensi yang ada, maka pengembangan pariwisata harus dilakukan

secara berkelanjutan dan berorientasi ke depan untuk melindungi sumber daya dari dampak pembangunan yang dapat menyebabkan gangguan sosial dan budaya.

Jawa Tengah adalah salah satu provinsi yang secara aktif menggali potensi pariwisata yang dimilikinya dan insentif mengembangkan sektor pariwisata di setiap wilayahnya, dengan tujuan menarik perhatian wisatawan untuk datang berkunjung. Berdasarkan Buku Statistik Pariwisata Jawa Tengah Dalam Angka 2022, tercatat jumlah wisatawan yang datang bersifat fluktuatif setelah pandemi Covid-19 yaitu sebanyak 22.629.085 wisnus dan 78.290 wisman pada tahun 2020, 21.332.409 wisnus dan 1.793 wisman pada tahun 2021, dan 46.465.437 dan 144.691 wisman pada tahun 2022. Kemudian, terdapat 3 peringkat tertinggi objek wisata dengan kunjungan wisatawan nusantara terbanyak yakni Kota Lama Semarang, Candi Prambanan, dan Candi Borobudur.

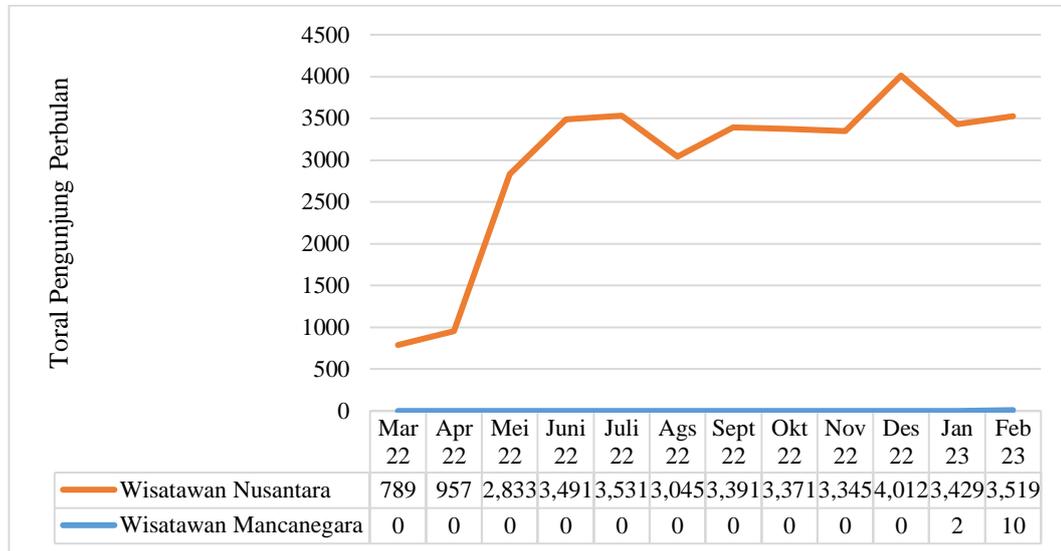
Kawasan Kota Lama Semarang berada di Kelurahan Bandarharjo, Kecamatan Semarang Utara, dan memiliki luas sekitar  $\pm 31$  hektar. Kawasan ini memiliki nuansa seperti negara Belanda sehingga sering disebut dengan “Little Netherland”. Lokasi ini ditetapkan sebagai Kawasan Cagar Budaya Peringkat Nasional dengan bukti berupa Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 682/P/2020, yang melewati proses kajian dan penelitian oleh Tim Ahli Cagar Budaya Nasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa empat tempat di Kawasan Kota Lama Semarang yaitu Kampung Melayu, Kampung Kauman, Kampung Pecinan, dan *Oudestad* mewakili sejarah Kota Semarang dari abad ke-15 hingga awal abad ke-20. Nilai keindahan, sejarah, dan energi pariwisata di Kota Lama Semarang mendorong banyak pihak untuk menjadikannya sebagai aset

pariwisata budaya dan destinasi wisata sejarah. Pemerintah, pemerintah daerah, dan setiap individu memiliki kewenangan untuk memanfaatkan cagar budaya dalam rangka mendukung kepentingan agama, pendidikan, sosial, teknologi, ilmu pengetahuan, pariwisata, dan kebudayaan, sesuai dengan Pasal 85 ayat 1 Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2010 tentang Cagar Budaya. Oleh karena itu, berbagai investor telah membuka banyak usaha seperti restoran, toko souvenir, kafe, hotel, hingga museum di Kawasan Kota Lama.

Museum Kota Lama Semarang menjadi salah satu objek tujuan wisata baru di Kota Semarang yang berada di Kawasan Kota Lama. Museum ini berada di bawah naungan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang dan merupakan museum yang menggunakan teknologi imersif pertama di Jawa Tengah. Pembaharuan terus dilakukan dengan memanfaatkan ruang kosong agar dapat berfungsi dengan baik. Museum Kota Lama Semarang sendiri diresmikan pada awal Februari 2022 oleh Wali Kota Semarang, Hendrar Prihadi, dan saat ini sudah dibuka untuk umum. Secara administratif, museum ini terletak di pusat bundaran Kawasan Kota Lama Semarang, yang menjadi salah satu destinasi utama wisata sejarah dengan berbagai bangunan kolonial bersejarah di Semarang.

Museum Kota Lama Semarang memiliki daya tarik tersendiri karena merupakan museum dengan teknologi imersif, teknologi yang dapat membawa wisatawan memasuki dunia nyata dalam tiga dimensi dan digital sehingga dapat merasakan sejarah Kota Semarang secara langsung. Museum ini berbeda dengan museum-museum pada umumnya, museum konvensional, yang mulai ditinggalkan generasi muda karena sudah seharusnya dilakukan modernisasi dan *digitalize*

dengan tujuan menarik perhatian generasi muda agar tidak melupakan sejarah bangsanya.



**Gambar 1. 1 Data Kunjungan Wisatawan Museum Kota Lama Semarang**

Sumber: Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang (telah diolah kembali)

Berdasarkan Gambar 1.1, sejak Museum Kota Lama Semarang dibuka secara umum, kunjungan wisatawan nusantara cenderung menunjukkan peningkatan. Pada bulan Maret 2022 wisatawan nusantara sebanyak 789 wisatawan dan pada bulan Februari 2023 sudah mengalami peningkatan sebesar 346% hingga mencapai 3.519 wisatawan. Peningkatan wisatawan yang signifikan ini harus disertai dengan peningkatan kualitas pelayanan publik agar kepuasan publik dapat terpenuhi. Namun, untuk wisatawan mancanegara belum menunjukkan peningkatan karena promosi wisata masih berfokus pada tingkat lokal. Kemudian, untuk pembaharuan akan terus dilakukan pada Museum Kota Lama Semarang dengan menjalin kolaborasi dengan Kementerian Pendidikan Kebudayaan (Kemendikbud)

untuk mendapatkan akses ke Museum Leiden, Belanda, yang memiliki barang-barang peninggalan Semarang baik transkrip, manuskrip, maupun artefak.

Upaya pembenahan harus terus dilakukan guna meningkatkan eksistensi museum sehingga museum Kota Lama tetap menjadi destinasi wisata yang diminati oleh masyarakat dan dapat bersaing secara efektif dengan objek wisata lainnya. Terlebih museum Kota Lama Semarang memiliki banyak peninggalan bersejarah Kota Semarang dari masa penjajahan Belanda seperti artefak-artefak kuno. Salah satu daya tarik dari museum ini adalah adanya teknologi imersif yang dapat menjadikan wisatawan seperti memasuki dunia maya yang berisi sejarah Kota Semarang secara nyata. Selain itu, interior-interior yang terdapat di Museum Kota Lama ini menarik untuk difoto para wisatawan. Di samping itu, masih terdapat tantangan-tantangan dalam pengembangan Museum Kota Lama Semarang, salah satunya yaitu tingkat kompetisi dan daya saing antara sektor publik dan privat yang tinggi di kawasan wisata seperti Kawasan Kota Lama. Hal tersebut harus disikapi dengan strategi yang tepat sehingga Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang sebagai pihak yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan wisata Museum Kota Lama dapat menjaga eksistensi objek wisata dan tidak kehilangan wisatawan.

Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang sebagai pihak yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan Museum Kota Lama bekerja sama dengan beberapa *stakeholders* dalam menyediakan sarana prasarana yang dibutuhkan di lapangan. *Stakeholders* tersebut yakni Dinas Pekerjaan Umum Kota Semarang, Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kota Semarang, Dinas Tata Ruang

Kota Semarang, Badan Pengelola Kawasan Kota Lama (BPK2L), Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat yang terlibat dalam perencanaan dan pembangunan gedung Museum Kota Lama Semarang. Balai Arkeologi Yogyakarta terlibat dalam penyediaan artefak-artefak yang ada di dalam museum. PT Deta Sukses Makmur terlibat dalam penyediaan sumber daya manusia operasional. Hotel NJ Horison, Bank Jateng, Bank BRI, dan masyarakat setempat terlibat dalam penyediaan lahan parkir kendaraan pengunjung Museum Kota Lama Semarang. Keterlibatan *stakeholders* membutuhkan komunikasi dan koordinasi yang efektif sebagai pondasi kolaborasi yang tidak tergantikan. Apabila kedua hal tersebut belum berjalan efektif maka dapat menjadi dasar utama munculnya berbagai masalah pelaksanaan peran setiap *stakeholders* dalam pengembangan objek wisata Museum Kota Lama Semarang.

Komunikasi dan koordinasi yang buruk menjadi salah satu masalah paling umum dalam kolaborasi. Dalam konteks kolaborasi pengembangan Museum Kota Lama Semarang, rendahnya komunikasi dan koordinasi yang dilakukan khususnya antara Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang dengan masyarakat sekitar museum menjadikan masyarakat kurang antusias dan peduli terhadap potensi yang dimiliki museum. Padahal partisipasi masyarakat dalam proses kolaboratif memiliki peran yang penting dalam membangun dan memperkuat hubungan antarindividu. Melalui partisipasi aktif, masyarakat dapat berkontribusi dalam perencanaan dan pelaksanaan program yang mencakup berbagai sektor. Partisipasi ini menciptakan ruang untuk beragam pandangan dan pengalaman yang diintegrasikan sehingga memungkinkan solusi yang lebih holistik dan

berkelanjutan. Akan tetapi, partisipasi masyarakat sulit dicapai karena terdapat sejumlah tantangan yang dapat menghambat seperti minimnya kesadaran masyarakat, kurangnya akses informasi, dan perbedaan kepentingan serta pandangan (Riyanto & Kovalenko, 2023). Proses perencanaan dan pengembangan museum lebih cenderung dilakukan oleh pihak internal tanpa melibatkan secara aktif kontribusi dan perspektif masyarakat setempat. Komunikasi yang tidak transparan antar pihak, termasuk masyarakat, menjadikan masyarakat merasa diabaikan dalam proses pengambilan keputusan yang memengaruhi lingkungan mereka. Hal ini dapat dilihat dari minimnya pelaku usaha di sekitar Museum Kota Lama Semarang. Diperlukan upaya untuk merangsang partisipasi masyarakat dalam setiap tahap pengembangan Museum Kota Lama Semarang mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan.

Sejak berdirinya Museum Kota Lama sebagai salah satu objek wisata di Kota Semarang, aksesibilitas menuju lokasi museum belum tersedia dengan baik. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang bersama dengan Dinas Perhubungan Kota Semarang yang berperan untuk mengelola aksesibilitas wisata dinilai belum maksimal dalam pengelolaannya. Padahal kemudahan dalam menuju destinasi wisata dan kualitas layanan transportasi menjadi faktor penting yang menunjang kegiatan pariwisata. Aksesibilitas merupakan fungsi dasar utama transportasi dalam melakukan wisata, sedangkan kualitas layanan transportasi harus mampu memenuhi harapan pengguna dalam hal keamanan, keselamatan, frekuensi, keandalan, dan efisiensi (Daulay et al., 2023). Hal tersebut sesuai dengan teori Yoeti dalam Santosa (2015) bahwa prasarana atau infrastruktur sosial untuk wisatawan

harus memenuhi kebutuhan keamanan dan keselamatan wisatawan setiap kali mereka berkunjung, termasuk pada saat menitipkan kendaraan. Sejauh ini, sarana prasarana kepariwisataan objek wisata Museum Kota Lama Semarang masih tergolong minim karena kurangnya lahan parkir di sekitar Museum Kota Lama yang memadai bagi para wisatawan serta kurangnya perhatian pada aspek keamanan wisatawan, mengingat volume kendaraan di lokasi museum cukup padat, perlu menjadi perhatian dan perbaikan lebih lanjut. Sementara ini, parkir kendaraan wisatawan masih bekerja sama dengan tempat parkir umum yang diinisiasi oleh masyarakat di Jalan Sendowo. Lokasi tersebut berada di seberang Museum Kota Lama, sehingga wisatawan yang ingin ke Museum Kota Lama perlu menyebrang dengan keadaan lalu lintas yang ramai tanpa adanya akses pejalan kaki. Komunikasi yang jelas antara *stakeholders* yang terlibat diperlukan untuk mencapai pemahaman bersama dan menemukan solusi terhadap urgensi dan pentingnya memastikan ketersediaan sarana parkir dan penyebrangan yang memadai.



**Gambar 1. 2 Ulasan Google Review Tentang Keamanan dan Kenyamanan Museum Kota Lama Semarang**

Sumber: Peneliti, 2023 (telah diolah kembali)

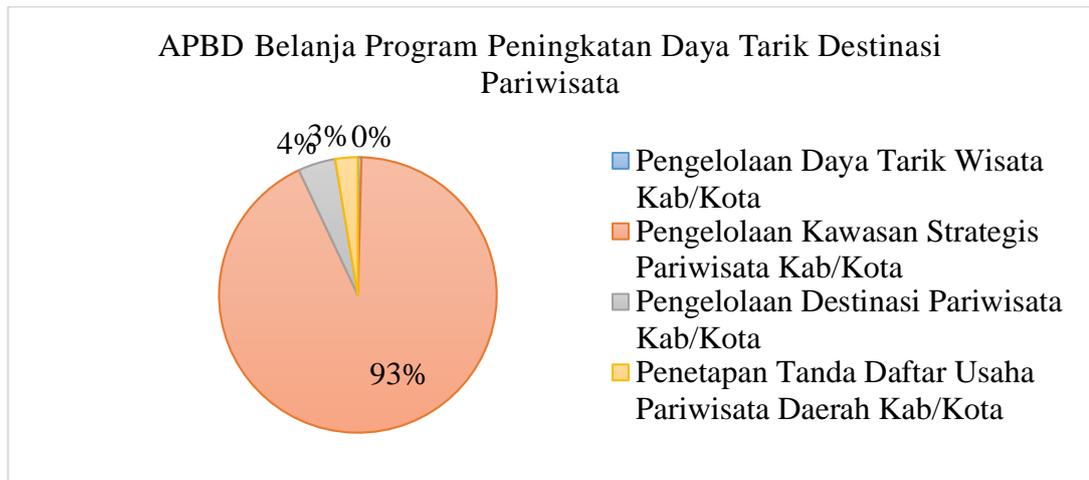
Industri pariwisata memerlukan suatu model atau strategi pengembangan pariwisata yang terencana dengan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata sebagai motor penggerak dan *stakeholders* lain yang terlibat untuk mewujudkan potensi industri pariwisata secara optimal. Dalam melaksanakan pembangunan di industri pariwisata membutuhkan kesadaran penuh dari pemerintah daerah akan pentingnya peraturan yang mengatur (Primadany, Mardiyono, & Riyanto, 2013). Sejak dibuka secara resmi, Museum Kota Lama Semarang belum memiliki rencana strategis tertentu dalam pengembangan Museum Kota Lama Semarang. Hal ini didukung dengan belum tercantumnya Museum Kota Lama Semarang dalam Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Kota Semarang Tahun 2015-2025 karena merupakan objek wisata baru dan dasar awal operasional Museum Kota Lama Semarang berdasarkan pada surat rekomendasi dari Provinsi Jawa Tengah. Kurangnya komunikasi dan koordinasi yang efektif dapat menghambat penyusunan rencana strategis yang komprehensif karena rentan kesulitan untuk menggabungkan kebutuhan dan kepentingan dari berbagai pihak. Sebaliknya, ketika komunikasi dan koordinasi berjalan lancar, *stakeholders* dapat bekerja sama untuk mengidentifikasi peluang, sumber daya, dan tantangan yang tersedia bersama-sama. Pentingnya rencana strategis dalam mengelola budaya didukung oleh Soteriou dan Coccossis pada tahun 2010, sebagaimana dikutip oleh (Junaid, 2008), menyoroti pentingnya memberikan penjelasan mengenai arti penting perencanaan strategis dalam konteks pariwisata budaya yang berkelanjutan.

Dialog tatap muka memainkan peran sentral yang dilakukan dengan media komunikasi langsung di antara *stakeholders* yang terlibat dalam proses kolaboratif.

Dalam kerangka *collaborative governance*, komunikasi secara langsung berfokus pada pencapaian konsensus atau kesepakatan, maka komunikasi secara langsung menjadi tahap inti dari awal keberhasilan kolaborasi. Dialog tatap muka pun tidak sekadar menjadi sarana untuk pertukaran informasi, tetapi juga menjadi sarana untuk membentuk hubungan personal yang kuat di antara *stakeholders* (Arianti & Satlita, 2018). Menurut penelitian terdahulu oleh Pesta Rida Manurung dan Dadang Mashur tahun 2021 yang berjudul Kolaborasi Antar Aktor dalam Program Desa Bebas Api di Desa Sungai Ara Kabupaten Pelalawan, sejauh ini terungkap bahwa tahapan dialog tatap muka terwujud melalui pertemuan langsung dengan para *stakeholders* untuk membahas masalah kebakaran hutan dan lahan, baik yang disebabkan oleh faktor ulah manusia maupun faktor alam. Sama halnya dengan penelitian ini, yaitu tentang *collaborative governance* dalam pengembangan Museum Kota Lama Semarang. Dalam konteks ini, pelaksanaan dialog tatap dianggap penting dan dijalankan melalui pertemuan langsung antar *stakeholders*. Agenda pertemuan tersebut mencakup diskusi mengenai isu-isu terkait pengembangan museum serta memberikan ruang untuk membangun kepercayaan, pemahaman bersama, dan komitmen terhadap seluruh proses kolaboratif. Akan tetapi, dalam keberjalanannya, tahapan dialog tatap muka belum berjalan dengan baik. Hal tersebut menjadi sebuah hambatan yang signifikan dalam mengintegrasikan perspektif dan kebutuhan seluruh pihak yang terlibat, baik itu OPD, swasta, dan masyarakat karena komunikasi langsung dapat memberikan kontribusi berharga dalam memahami keinginan dan nilai-nilai yang ingin diwakili oleh Museum Kota Lama Semarang. Perlu adanya dorongan dari Dinas

Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang untuk menyediakan wadah dialog secara berkelanjutan seperti pertemuan rutin atau forum terbuka untuk pihak-pihak yang terlibat dalam pengembangan Museum Kota Lama Semarang agar dapat memungkinkan terjadinya pertukaran gagasan secara kontinyu. Dengan berjalannya dialog tatap muka secara optimal maka kepercayaan dapat dibangun sebagai sebuah hasil dari proses dialog tatap muka.

Aset daerah merupakan seluruh kekayaan daerah, baik yang diperoleh melalui APBD atau perolehan lain yang sah, termasuk yang bergerak, maupun tidak bergerak, serta bagian yang dapat dihitung, dinilai, dan diukur (Dolphina, 2019). Hakikatnya setiap aset milik pemerintah merupakan sumber daya yang penting bagi satuan kerja pemerintah daerah sehingga setiap pengelolaan aset pemerintah daerah harus memperhatikan penganggaran, perencanaan, dan pemeliharaan yang tepat (Maulidiah, 2017). Museum Kota Lama Semarang sebagai salah satu aset milik pemerintah tentunya memerlukan penganggaran, perencanaan, dan pemeliharaan yang tepat dan sesuai. Terlebih biaya pengelolaan dan perawatan Museum Kota Lama secara keseluruhan hanya dibebankan pada APBD Kota Semarang, sehingga dibutuhkannya perencanaan anggaran yang sesuai dengan ketersediaan anggaran yang ada. Keterbatasan anggaran ini dapat menjadi faktor penghambat karena dapat membatasi kemampuan untuk melakukan investasi dalam pengembangan Museum Kota Lama Semarang. Berikut APBD Kota Semarang Tahun 2023 OPD Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang dalam Program Peningkatan Daya Tarik Destinasi Pariwisata sebesar Rp17.468.796.858:



**Gambar 1. 3 APBD Belanja Program Peningkatan Daya Tarik Destinasi Pariwisata**

Sumber: APBD Kota Semarang, 2023

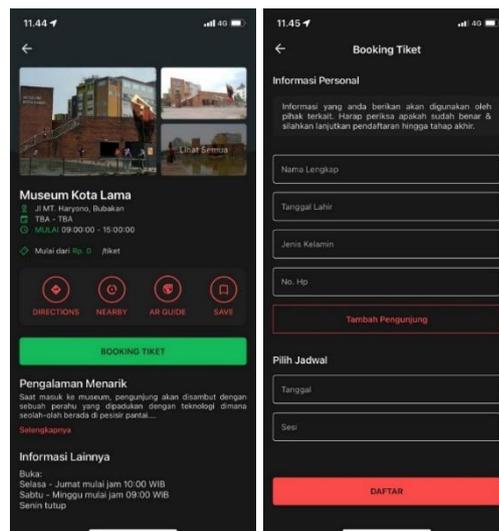
Akibat kondisi cuaca, kaca bagian atas atau bagian atap museum sering retak sehingga perlu dilakukan penggantian secara terus-menerus yang memakan biaya anggaran. Penganggaran APBD yang cukup besar pada pengembangan Museum Kota Lama Semarang ini pada akhirnya dibantu dengan ditetapkannya harga tiket masuk sejak tanggal 1 Januari 2024. Penetapan harga tiket ini dapat menjadi pemasukan lain yang dapat digunakan untuk biaya operasional museum.

**Tabel 1. 1 Harga Tiket Masuk Wisata UPTD 2024 Per 1 Januari 2024**

| Daya Tarik Wisata  | Hari Biasa | Minggu/Hari Libur |
|--------------------|------------|-------------------|
| Goa Kreo           | 8.000      | 10.000            |
| Taman Lele         | 8.000      | 10.500            |
| Tinjomoyo          | 6.000      | 6.000             |
| Agro Wisata Sodong | 5.500      | 8.000             |
| Museum Kota Lama   | 10.000     | 10.000            |

Sumber: Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang, 2024

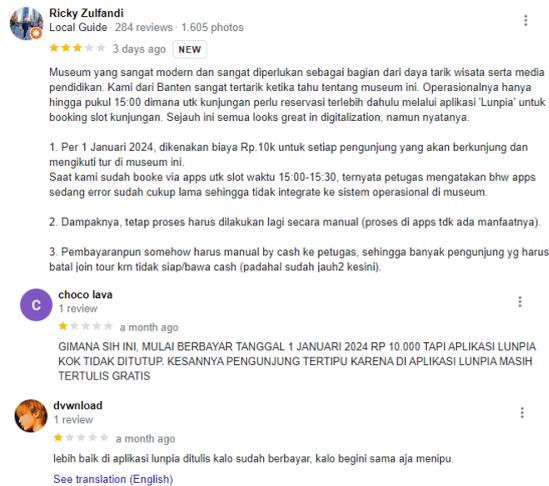
Kebaruan informasi harga tiket di atas, khususnya pada Museum Kota Lama Semarang, belum disampaikan dengan baik ke publik melalui aplikasi Lunpia. Aplikasi Lunpia merupakan digital platform dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang yang bertujuan untuk mempermudah wisatawan nusantara maupun mancanegara dalam membeli tiket wisata dan mengakses informasi tempat wisata yang ada di Kota Semarang. Belum sinkronnya informasi harga tiket yang ada di aplikasi Lunpia dengan keadaan di lapangan menandakan bahwa keterbukaan yang diupayakan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata ke masyarakat selaku wisatawan belum tercapai.



**Gambar 1. 4 Halaman Pilihan Objek Wisata Museum Kota Lama di Aplikasi Lunpia**

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2023

Pada aplikasi Lunpia, tertulis bahwa harga tiket masuk Museum Kota Lama Semarang sebesar Rp0/tiket. Misinformasi ini menyebabkan banyak wisatawan mendapatkan pengalaman kunjungan ke Museum Kota Lama Semarang tidak berjalan dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari ulasan-ulasan wisatawan terhadap Museum Kota Lama Semarang sebagai berikut:

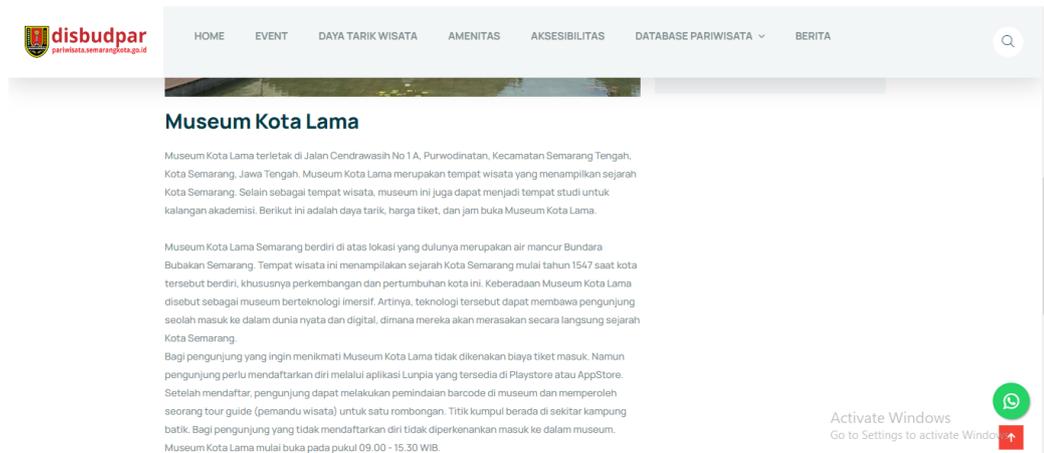


**Gambar 1. 5 Ulasan Google Review Tentang Kesesuaian Informasi Museum Kota Lama Semarang**

Sumber: Peneliti, 2024 (telah diolah kembali)

Rendahnya transparansi informasi mengenai Museum Kota Lama Semarang pun dapat dilihat dari promosi yang dilakukan untuk pemasaran daya tarik wisata Museum Kota Lama Semarang. Saat ini, keterbukaan informasi melalui digitalisasi berlangsung dengan sangat cepat dan mencakup aspek-aspek fundamental kehidupan manusia. Dalam beberapa dekade terakhir ini telah terjadi transformasi dan peningkatan proses serta layanan di berbagai sektor termasuk sektor pariwisata yang saling berhubungan dengan berbagai sektor lainnya. Digitalisasi telah memberikan kontribusi yang besar terhadap perkembangan pariwisata di Indonesia karena dengan kemajuan teknologi dan informasi, produk pariwisata dapat ditampilkan dan dipromosikan di halaman *website* internet sehingga masyarakat di seluruh dunia dapat melihat dan membacanya (Sutanto & Shandy, 2016). Promosi itu sendiri menjadi suatu bauran pemasaran dengan informasi yang lengkap sebagai alat untuk mempengaruhi konsumen dan alat komunikasi agar dapat menarik wisatawan datang berkunjung. Oleh karena itu,

dibutuhkannya kolaborasi dengan beberapa pihak dalam melakukan upaya promosi agar optimal karena dengan adanya promosi, daya tarik dan potensi objek wisata dapat lebih dikenal oleh masyarakat. Selain itu, promosi yang optimal dapat menjadi wujud nyata komitmen *stakeholders* dalam proses pengembangan pariwisata. Sejauh ini pemanfaatan teknologi sebagai media promosi, alat komunikasi, dan alat mempengaruhi konsumen Museum Kota Lama Semarang belum dilaksanakan secara optimal karena promosi yang dilakukan cenderung tidak menarik dan tidak atraktif serta tidak berkelanjutan. Promosi dilakukan melalui pemanfaatan *website* resmi pemerintah Provinsi Jawa Tengah <https://visitjawatengah.jatengprov.go.id/> dan *website* Pemerintah Kota Semarang <https://semarangkota.go.id>, tetapi isi dari *website* tidak diperbarui secara berkelanjutan dan hanya berisi foto dan informasi yang tidak lengkap. Bahkan, promosi objek wisata lain lebih gencar dibandingkan dengan Museum Kota Lama Semarang. Di sisi lain, promosi yang paling menarik dan aktif dilakukan oleh masyarakat dengan memanfaatkan media TikTok dan Instagram untuk mempromosikan melalui *short video* sehingga dapat menarik kunjungan wisatawan yang dapat ditemui melalui tagar #museumkotalamasemarang.



**Gambar 1. 6 Pemanfaatan Website Pemerintah Kota Semarang**

Sumber: Pariwisata Semarang Kota, 2023

Menyediakan infrastruktur dasar dan fasilitas pelayanan yang diperlukan untuk seluruh warga negara merupakan tugas dan tanggung jawab pemerintah yang tercermin dalam pelaksanaan kebijakan publik oleh pemerintah setempat. Namun, perlu dipahami bahwa pembangunan infrastruktur tidak dapat berjalan seperti yang diharapkan tanpa keterlibatan *stakeholders* secara luas. Oleh karena itu, pemerintah harus menyadari dan memahami betul pentingnya kolaborasi dengan berbagai *stakeholders* untuk menunjang aspek kepariwisataan. Di samping itu, dengan adanya kolaborasi dinilai lebih efektif dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas pariwisata. Berdasarkan Pasal 6 Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 5 Tahun 2015 tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Kota Semarang Tahun 2015-2025 disebutkan bahwa salah satu fokus pembangunan sektor pariwisata adalah meningkatkan sinergitas kerjasama dan komitmen antar organisasi kepariwisataan sehingga tersedianya ruang komunikasi dan terfasilitasinya interaksi antar organisasi kepariwisataan. Kolaborasi menjadi konsep penting dalam manajemen publik dan memiliki beberapa keunggulan yang menjadikannya

sebagai pendekatan untuk mengatasi berbagai permasalahan kompleks yang melibatkan banyak pemangku kepentingan.

Pemerintah Kota Semarang menyadari akan pentingnya pelaksanaan manajemen publik dengan *collaborative governance* berdasarkan sumber daya yang terbatas yang dimiliki Pemerintah Kota Semarang. Karena itu, dibutuhkan proses *collaborative governance* yang efektif dan efisien untuk menjawab kebutuhan masyarakat akan kualitas pelayanan publik yang terus meningkat dari waktu ke waktu, terutama pada masa desentralisasi dan otonomi daerah, masyarakat dapat membandingkan tingkat pelayanan antar daerah. Kualitas pelayanan dalam industri pariwisata pun tidak lepas dari kualitas infrastruktur ekonomi sebagai penunjang kepariwisataan. Tantangan ini telah menjadi salah satu tantangan pengembangan pelayanan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang, sebagaimana tertulis dalam Rencana Strategis Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang 2021-2026 yaitu persaingan pengembangan pariwisata dari daerah dan negara lain.

Menurut Ansell dan Gash, 2007: 543 (dalam Arrozaaq, 2016), *collaborative governance* atau tata kelola kolaboratif merupakan suatu model baru strategi pemerintah yang memungkinkan beragam *stakeholders* untuk bekerja sama dalam sebuah forum untuk memecahkan dan menyelesaikan permasalahan. Selanjutnya, menurut Balogh 2011: 2 (dalam Febrian, 2016), *collaborative governance* menjadi suatu struktur dan proses untuk mengelola dan merumuskan keputusan kebijakan publik dengan partisipasi konstruktif para aktor di berbagai tingkatan, baik di tingkat pemerintah dan/atau lembaga publik, masyarakat sipil, dan swasta. Ini adalah cara

untuk mencapai tujuan publik karena tidak dapat dicapai oleh satu pihak saja. Kemudian, Kumorotomo, 2013 (dalam Mahfuzh, Subowo, & Afzrizal, 2022) menegaskan bahwa *collaborative governance* memberikan hak dan wewenang yang sama kepada setiap partisipan dalam pengambilan keputusan. Berdasarkan penelitian terdahulu terkait *collaborative governance* dalam pengembangan pariwisata Pantai Dewa Ruci oleh Falda Wisnu (2023) menjelaskan konsep *collaborative governance* dianggap sebagai alternatif yang dinilai dapat mendorong dan melaksanakan Pembangunan Kawasan pariwisata. Hal sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh R. Slamet Santoso dan Titik Djumiarti (2020) di Kawasan Lindung Sangiran juga menyebutkan bahwa *collaborative governance* sebagai model berharga untuk mendorong kerja sama dan mencapai hasil yang sukses dalam kebijakan publik dan manajemen publik.

Dari uraian di atas, Pemerintah Kota Semarang khususnya Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang perlu menjalin kolaborasi secara efektif dalam rangka meningkatkan dukungan layanan dan kemudahan wisatawan di Museum Kota Lama Semarang. Peningkatan dukungan layanan dan kemudahan yang dimaksudkan antara lain penganggaran biaya operasional yang efektif, dokumen rencana strategis pengembangan museum, pemahaman akan kebutuhan lahan parkir yang memperhatikan aspek keamanan, peningkatan partisipasi masyarakat, tersedianya wadah dialog, dan komitmen akan promosi pariwisata sehingga berdampak pada pengelolaan dan pengembangan objek wisata menjadi lebih optimal. Mengacu pada permasalahan-permasalahan yang muncul terkait pengembangan objek wisata Museum Kota Lama Semarang, maka konsep

kolaborasi harus dioptimalkan. Oleh karena itu, penelitian dengan judul “Analisis *Collaborative Governance* dalam Pengembangan Objek Wisata Museum Kota Lama Semarang” menarik minat Peneliti.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang masalah, Peneliti mengidentifikasi masalah-masalah yang dapat diteliti sebagai berikut:

1. Minimnya partisipasi masyarakat dalam Pengembangan Museum Kota Lama Semarang;
2. Belum adanya pemahaman bersama antara Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang dan Dinas Perhubungan Kota Semarang akan kebutuhan lahan parkir yang memadai bagi wisatawan serta akses pejalan kaki untuk menyebrang;
3. Pengembangan Museum Kota Lama Semarang belum optimal diakibatkan belum terbentuknya rencana strategis dalam pengembangan Museum Kota Lama Semarang;
4. Tidak adanya wadah dialog tatap muka secara berkelanjutan antar *stakeholders* terlibat dalam pengembangan Museum Kota Lama Semarang;
5. Keterbatasan sumber daya anggaran yang dimiliki untuk pengembangan Museum Kota Lama Semarang;
6. Rendahnya keterbukaan informasi ke publik serta belum optimalnya kegiatan promosi pariwisata mencerminkan wujud nyata komitmen *stakeholders* dalam

proses pengembangan pariwisata yang dilakukan oleh Museum Kota Lama Semarang.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, Peneliti menetapkan pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana proses *collaborative governance* dalam pengembangan objek wisata Museum Kota Lama Semarang?
2. Bagaimana faktor yang mempengaruhi proses *collaborative governance* dalam pengembangan objek wisata Museum Kota Lama Semarang?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian berdasarkan perumusan masalah di atas sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan tahapan proses *collaborative governance* dalam pengembangan objek wisata Museum Kota Lama Semarang.
2. Mendeskripsikan faktor yang mempengaruhi proses *collaborative governance* dalam pengembangan objek wisata Museum Kota Lama Semarang.

### **1.5 Kegunaan Penelitian**

#### **1.5.1 Kegunaan Teoretis**

Dengan melihat kerja sama yang dilakukan antara Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang dengan pihak-pihak lain untuk pengembangan objek

wisata Museum Kota Lama Semarang, harapannya penelitian ini dapat menambah kajian, wawasan, dan kontribusi dalam ilmu administrasi publik terutama terkait *collaborative governance* serta dapat menjadi referensi untuk penelitian yang akan datang.

### **1.5.2 Kegunaan Praktis**

#### a. Bagi Pemerintah

Diharapkan bahwa penelitian ini bisa menjadi bahan rujukan dan solusi bagi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang dalam menghadapi permasalahan terkait proses *collaborative governance*.

#### a. Bagi Masyarakat

Diharapkan bahwa dengan penelitian ini bisa menemukan peluang atau solusi terbaik untuk memecahkan masalah sosial dan dapat menganalisis gambaran fenomena sosial yang ada di masyarakat terutama terkait proses *collaborative governance*.

#### b. Bagi Penelitian Yang Akan Datang

Diharapkan bahwa penelitian ini akan memberikan kontribusi dalam gambaran dan pengembangan teori tentang implementasi *collaborative governance* terutama dalam kolaborasi antar aktor agar menjadi lebih sempurna.

## 1.6 Kerangka Pemikiran Teoritis

### 1.6.1 Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung kelengkapan dalam penelitian dengan judul Analisis *Collaborative Governance* dalam Pengembangan Objek Wisata Museum Kota Lama Semarang, berikut ini merupakan kumpulan penelitian terdahulu terkait *collaborative governance*. Adapun pembahasan secara rincinya ialah sebagai berikut:

**Tabel 1. 2 Penelitian Terdahulu**

| No | Nama Peneliti, Tahun   | Judul Penelitian   | Metode Penelitian   | Hasil Penelitian  |
|----|--|--|---|---|
| 1  | Pranawa Adi Nurnathagotra, Raden Slamet Santoso, dan Hardi Warsono, 2023 | Kolaborasi dalam Pengelolaan Ruang Terbuka Perkotaan di Kabupaten Lamongan | Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif dengan jenis data tekstual. | <i>Collaborative governance</i> dalam pengelolaan RTH di Kabupaten Lamongan sudah menghasilkan hasil yang positif, tetapi masih belum optimal. Proses yang belum optimal ini didukung dengan faktor-faktor yang menghambat yaitu koordinasi dan komunikasi antar <i>stakeholders</i> yang masih minim dan dilaksanakan secara daring sehingga menjadikan pelaksanaan dan perencanaan terhambat. |
| 2  | Sulastris, Rita Myrna, dan Neneng Weti                                   | Kolaborasi dalam Pelaksanaan Program                                       | Penelitian ini dilakukan secara kualitatif dan                            | Kolaborasi dalam pelaksanaan program secara prinsip sudah berjalan dengan baik.   |

| No | Nama Peneliti, Tahun   | Judul Penelitian  | Metode Penelitian   | Hasil Penelitian   |
|----|--|---|---|--|
|    | Isnawaty, 2022   | Pembinaan Kepribadian bagi Warga Binaan Pemasyarakatan di Kabupaten Sumedang          | menggunakan observasi, dokumentasi, dan wawancara untuk mengumpulkan data.  | Hal ini dapat dilihat melalui enam faktor keberhasilan Mattessich dan Monsey (1992) yang menunjukkan bahwa hampir semua faktor berjalan dengan baik. Namun, terdapat dua faktor yang belum berjalan yaitu komunikasi dan sumber daya kolaborasi.   |
| 3  | Mochamad Hanafi, 2022  | Pengembangan Pariwisata Melalui <i>Collaborative Governance</i> di Kabupaten Magelang | Untuk mengetahui tentang fakta peran kerja sama pemerintahan dalam pengembangan pariwisata Kabupaten Magelang, penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. | <i>Collaborative governance</i> di Kabupaten Magelang telah diselenggarakan dengan melihat aspek kepercayaan, komitmen, kepemimpinan, dan kelembagaan. Keberhasilan dari pelaksanaan <i>collaborative governance</i> sangat dipengaruhi oleh pemetaan <i>stakeholders</i> , peran <i>stakeholders</i> , regulasi, dan komunikasi yang terjalin antar <i>stakeholders</i> . |
| 4  | Robeth Akbar, Bambang Supriyono, dan Tjahjanulin Domai, 2022 | <i>Collaborative Governance</i> dalam Pengembangan Desa Wisata Gubugklakah            | Penelitian ini memanfaatkan analisis deskriptif kualitatif.   | Pengembangan Desa Wisata Gubugklakah telah melalui tahapan dan proses <i>collaborative governance</i> menurut Ansell & Gash (2008) dengan efektif. Selain itu, terdapat beberapa   |

| No | Nama Peneliti, Tahun  | Judul Penelitian  | Metode Penelitian  | Hasil Penelitian  |
|----|---|---|--|---|
|    |   | Kabupaten Malang  |  | faktor yang dapat mempengaruhi kolaborasi di Desa Wisata Gubuglagah yaitu <i>starting condition</i> , <i>institutional design</i> , dan <i>facilitative leadership</i> .  |
| 5  | Aninda Diah Maharani Utami, Dyah Hariani, dan Susi Sulandari 2021 | <i>Collaborative Governance</i> dalam Pengembangan Desa Wisata Kemetul, Kecamatan Susukan, Kabupaten Semarang | Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan kualitatif yang menggunakan observasi, dokumentasi, dan wawancara untuk mengumpulkan data. | Menurut model Ansel dan Gash, koordinasi pemerintahan kolaboratif belum sepenuhnya diterapkan dalam pengembangan Desa Wisata Kemetul karena kurangnya komitmen para <i>stakeholders</i> dan kurang jelasnya aturan yang mengikat. Di samping itu, terdapat 5 faktor keberhasilan menurut DeSeve yang mendukung pengembangan Desa Wisata Kemetul yaitu kepercayaan satu sama lain, pembagian tanggung jawab, akses terhadap kekuasaan, akses terhadap sumber daya, dan bagi informasi, |
| 6  | Fitri Aulia, Herijanto Bekt, Elisa Susanti, 2021                  | Kolaborasi Pembangunan Kepariwisata di Desa Wisata Kubu Gadang  | Metode penelitian yang digunakan adalah dengan pendekatan kualitatif.  | Di Desa Wisata Kubu Gadang, kerja sama untuk meningkatkan pariwisata telah berjalan dengan baik. Dari enam faktor yang diidentifikasi oleh Paul W. Mattessich dan   |

| No | Nama Peneliti, Tahun            | Judul Penelitian   | Metode Penelitian                                   | Hasil Penelitian  |
|----|---------------------------------|--|---|---|
|    |                                 |  |   | Barbara R. Monsey sebagai faktor penentu keberhasilan kolaborasi, hanya satu faktor yang gagal, sementara lima faktor lainnya sudah berjalan dengan baik. Karena sumber dana yang masih sangat kurang dan juga anggota belum memiliki keterampilan yang merata, sumber daya kolaborasi menjadi faktor yang belum berjalan dengan baik.  |
| 7  | Wensheng He, dan Xiao Yue, 2023 | <i>Collaborative Governance in Desertification Control in China: A Case Study of Hobq Desert</i> | Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif. | <i>Collaborative governance</i> sangat penting untuk pengendalian pengurusan yang efektif. Hal ini menyoroti perlunya kolaborasi kelembagaan, pembentukan sistem tata kelola kolaboratif, dan keterlibatan berbagai pihak seperti pemerintah, pasar, dan masyarakat. Penelitian ini juga menekankan pentingnya sinergi dan berbagi informasi, teknologi, dan pengetahuan antar <i>stakeholders</i> . Selain itu, penelitian ini menekankan perlunya mekanisme partisipasi |

| No | Nama Peneliti, Tahun  | Judul Penelitian  | Metode Penelitian  | Hasil Penelitian  |
|----|---|---|--|---|
|    |   |   |  | dan evaluasi kinerja dalam <i>collaborative governance</i> . Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa tata kelola kolaboratif sangat penting untuk mengatasi masalah kompleks pengendalian pengurusan.   |
| 8  | Nur Hidayah Zaidun, Noor Hadzlida Ayob, Mohd Amar Aziz, dan Mohd Izhar Samsuil Fuad, 2023 | <i>The Practice of Collaborative Governance in Malaysia's Foreign Worker Policy</i>   | Penelitian ini dilakukan secara kualitatif dengan melakukan sebelas wawancara dengan kementerian yang terkait.                                     | Kebijakan pengelolaan tenaga kerja mencakup komponen <i>administrative collaboration</i> . Namun, tiga elemen kolaboratif dari “ <i>collaborative dynamics</i> ” yaitu prinsip keterlibatan, <i>sharing</i> motivasi, dan kapasitas untuk bertindak kolaboratif masih rendah sehingga memerlukan peningkatan efektivitas dan efisiensi. |
| 9  | Tek B. Dangi, dan James F. Petrick, 2021  | <i>Enhancing the Role of Tourism Governance to Improve Collaborative Participation, Responsiveness, Representation, and Inclusion for Sustainable</i> | Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus kualitatif dengan melakukan 40 wawancara semi terstruktur untuk mengeksplorasi isu-isu terkait | Proses pengambilan keputusan yang bersifat kolaboratif mempunyai peluang lebih besar dengan memperhatikan berbagai <i>stakeholders</i> serta perlu untuk menyertakan suara seluruh lapisan. Di samping itu, pembangunan pariwisata menunjukkan perlunya   |

| No | Nama Peneliti, Tahun  | Judul Penelitian  | Metode Penelitian   | Hasil Penelitian  |
|----|---|---|---|---|
|    |   | <i>Community-Based Tourism: A Case Study</i>  | <i>governance, collaboration participation,</i> dan daya tanggap yang berkaitan dengan pengembangan pariwisata.   | fasilitasi dan koordinasi yang lebih proaktif dengan pemerintahan.  |
| 10 | Xabier Barandiarán, Natalia Restrepo, dan Álvaro Luna, 2019 | <i>Collaborative Governance in Tourism: Lessons from Etorikizuna Eraikis in the Basque Country, Spain</i> | Penelitian ini dilakukan secara kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan dan dianalisis dari berbagai sumber, termasuk wawancara dengan pihak berwenang yang relevan, dokumen, sumber, dan laporan. | Penciptaan platform kolaboratif, seperti program Etorikizuna Eraikiz di Gipuzkoa, telah berperan penting dalam mendorong tata kelola pariwisata dan mengurangi defisit demokrasi dalam proses pengambilan keputusan. Platform-platform ini telah memfasilitasi partisipasi dan konsensus berbagai <i>stakeholders</i> dalam menentukan strategi pembangunan pariwisata berkelanjutan serta memberikan informasi berharga untuk perencanaan strategi pariwisata yang lebih baik, mempromosikan praktik pariwisata berkelanjutan, dan mendukung perekonomian lokal. Secara keseluruhan, penelitian ini menyoroti pentingnya |

| No | Nama Peneliti, Tahun                               | Judul Penelitian   | Metode Penelitian  | Hasil Penelitian   |
|----|--|--|--|--|
|    |  |  |  | <i>collaborative governance</i> di sektor pariwisata untuk mengatasi tantangan dan mencapai dampak positif.  |
| 11 | Bernhard Fabian Bichler, dan Magdalena Lösch, 2019 | <i>Collaborative Governance in Tourism: Empirical Insights into a Community-Oriented Destination</i> | Penelitian ini menggunakan studi kasus kualitatif dengan 20 wawancara semi terstruktur dengan informan penting di lokasi MeranerLand di South Tyrol, Italia. | Pelaksanaan <i>collaborative governance</i> di destinasi pariwisata memerlukan komitmen dari semua pihak yang terlibat. Penelitian ini menyoroti tentang pentingnya membangun hubungan kepercayaan dan saling menghormati serta adanya komunikasi dan keterlibatan keberlanjutan dengan <i>stakeholders</i> . Di samping itu, terdapat hambatan dalam pelaksanaan <i>collaborative governance</i> dalam penelitian ini, yaitu transformasi kelembagaan karena perubahan dalam pengaturan tata kelola menyebabkan ketidakamanan dan hilangnya kepercayaan di antara <i>stakeholders</i> . |

Sumber: Diolah dari berbagai jurnal, 2023

Dari hasil analisis Tabel 1.1, Peneliti mengolah sebanyak sebelas jurnal diantaranya enam jurnal nasional dan lima jurnal internasional. Berdasarkan olahan

jurnal tersebut dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki karakteristik tersendiri, sehingga berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya karena perbedaan fokus, lokus, dan gejala penelitian. Enam penelitian nasional sebelumnya melakukan penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui dokumentasi, wawancara, dan observasi langsung. Tujuan enam penelitian nasional terdahulu adalah untuk menganalisis proses kolaborasi pengembangan pariwisata dengan dimensi yang berbeda yaitu dalam pengelolaan ruang terbuka hijau Kabupaten Lamongan; pelaksanaan program pembinaan kepribadian di Kabupaten Sumedang; pariwisata di Kabupaten Magelang; pengembangan Desa Wisata Gubugklakah Kabupaten Malang; pengembangan Desa Wisata Kemetul Kabupaten Semarang; dan pembangunan Desa Wisata Kubu Gadang. Sedangkan lima penelitian internasional sebelumnya menggunakan metode kualitatif yang menggunakan berbagai pendekatan. Tujuan lima penelitian internasional terdahulu adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan proses kolaborasi dengan dimensi yang berbeda-beda yaitu praktik tata kelola kolaboratif dalam pengendalian desertifikasi di Tiongkok; kebijakan pekerja asing di Malaysia; studi kasus peningkatan partisipasi kolaboratif untuk pariwisata berbasis masyarakat berkelanjutan; pariwisata berkelanjutan di Spanyol; dan destinasi berorientasi komunitas.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu mengenai *collaborative governance*, Peneliti memiliki keyakinan bahwa eksplorasi mendalam mengenai topik tersebut menjadi suatu hal yang penting. Penerapan *collaborative governance* sudah meluas dalam berbagai kegiatan pariwisata dan kebudayaan, termasuk di Indonesia, karena

memberikan manfaat yang tidak hanya terbatas pada pemerintah, tetapi juga berdampak positif bagi masyarakat setempat. Dalam kajiannya, Peneliti memperhatikan berbagai aspek yang terkait dengan *collaborative governance*. Beberapa aspek proses kolaboratif yang diidentifikasi antara lain dialog tatap muka, membangun kepercayaan, komitmen terhadap proses, pemahaman bersama, dan hasil sementara. Keseluruhan pendekatan ini sesuai dengan kerangka teori Ansell dan Gash (2008) yang digunakan Peneliti untuk menganalisis proses kolaboratif dalam pengembangan Museum Kota Lama Semarang beserta faktor yang mempengaruhi proses *collaborative governance* menurut Mattessich dan Monsey (1992).

*Collaborative governance* memiliki peranan penting dalam pengembangan sektor kebudayaan dan pariwisata karena dapat menggabungkan beberapa sumber kekuatan untuk menciptakan daya tarik tersendiri. Namun, tantangan utama yang dialami dalam pelaksanaan *collaborative governance* sektor kebudayaan dan pariwisata sebagian besar terletak pada kurangnya efektivitas koordinasi dan komunikasi antar pihak yang terlibat. Pelaksanaan proses kolaboratif khususnya pada komunikasi dan koordinasi seringkali terhambat oleh metode komunikasi secara *online* sehingga dapat mempengaruhi perencanaan dan implementasi. Kurangnya komunikasi dan koordinasi yang eksklusif ini dapat berdampak negatif pada berbagai aspek proses kolaboratif, termasuk kepercayaan antar *stakeholders* yang sulit terbangun tanpa adanya dialog tatap muka. Di samping itu, minimnya partisipasi masyarakat dalam memberdayakan lingkungan juga menjadi tantangan yang berpotensi untuk menghambat keberhasilan proses kolaboratif.

### **1.6.2 Administrasi Publik**

Dalam buku Mulyadi (2016), Nicholas Henry (2008: 8), mengartikan administrasi publik sebagai suatu kumpulan teori dan praktik yang kompleks. Tujuannya adalah untuk meningkatkan dan memperkenalkan pemahaman tentang hubungan antara pemerintah dengan masyarakat yang diperintah serta mendorong kebijakan publik untuk menjadi lebih peka terhadap kebutuhan dan persyaratan sosial. Chandler dan Plano (1988: 29-30), dalam Keban (2014), mengartikan administrasi publik ialah proses pengorganisasian dan koordinasi sumber daya dan personel publik untuk membuat, melaksanakan, dan mengelola keputusan kebijakan publik. Kemudian, Nicholas Henry memberikan batas atas administrasi publik yaitu berupa kombinasi rumit antara teori dan praktik yang ditujukan untuk meningkatkan pemahaman tentang tugas pemerintah dalam interaksinya dengan masyarakat yang diperintah dan juga menggerakkan kebijakan publik supaya lebih tanggap terhadap kebutuhan masyarakat.

Menurut Syafri (2012), Woodrow Wilson (2012:21) mengatakan bahwa administrasi publik ialah urusan atau praktik pemerintah karena pemerintah bertujuan untuk melaksanakan dan mengoperasikan pekerjaan publik secara efektif, efisien, dan sejauh mungkin sesuai dengan keinginan dan preferensi rakyat. Dalam istilah administrasi publik, pemerintah memiliki peran sebagai penguasa atau regulator aktif dalam mengatur dan mengambil suatu keputusan serta langkah yang dirasa penting dan baik untuk masyarakat serta diharapkan masyarakat untuk mengikuti aturan yang berlaku atau perintah dari pemerintah. Dengan demikian, administrasi publik memiliki fokus yang kuat pada pemberdayaan masyarakat dan

menghargai kemandirian serta keterampilan masyarakat. Dijalankannya fungsi pelayanan dan pengaturan kepada masyarakat baik secara sebagian, maupun menyeluruh, berdasarkan perintah dari lembaga eksekutif, legislatif, dan yudikatif dalam memanfaatkan proses-proses dan teori-teori manajemen, hukum, dan politik. Unsur-unsur dalam administrasi publik menurut James L.Perry, dalam Keban (2014), terdiri dari:

- a. Sistem organisasi dan administrasi yang efektif
- b. Manajemen sumber daya manusia (SDM)
- c. Bagaimana cara menjalankan praktik administrasi publik secara etis dan profesional
- d. Bagaimana menyusun program dan kebijakan hingga berhasil
- e. Bagaimana administrasi publik menyesuaikan diri dan hambatan-hambatan administrasi publik
- f. Bagaimana metode untuk meningkatkan operasi dan pelayanan publik
- g. Upaya memperkuat interaksi dengan badan legislatif, masyarakat, dan dengan badan-badan yang dipilih dan diangkat
- h. Administrasi anggaran dan perpajakan yang efektif

Unsur-unsur di atas berkaitan dengan kegiatan administrasi publik dalam pengelolaan barang publik dan pelayanan publik. Kegiatan pelayanan publik mencakup berbagai aspek kehidupan seperti pendidikan, kesehatan, perizinan, pariwisata, transportasi, ekonomi, lingkungan hidup, dll yang dapat ditangani dan diselesaikan sendiri oleh pemerintah ataupun dapat melibatkan sektor privat dan masyarakat sehingga apabila pemerintah tidak dapat melakukannya, kegiatan

tersebut dapat ditawarkan dan diberikan kepada sektor privat dan masyarakat untuk ditangani.

### 1.6.3 Paradigma Administrasi Publik

Paradigma 1 (1900-1926) juga disebut sebagai paradigma Dikotomi Politik dan Administrasi. Paradigma ini dipengaruhi oleh Leonard D. White dan Frank J. Goodnow. Mereka menyoroti dua fungsi utama pemerintah yang berbeda, yaitu politik dan administrasi. Fungsi politik mengharuskan fokus pada kebijakan atau ekspresi dari kehendak negara, sedangkan fungsi administrasi fokus pada pelaksanaan atau pemenuhan kebijakan atas kehendak negara. Paradigma ini mengatakan bahwa administrasi harus dipandang sebagai sesuatu yang bebas nilai serta ditujukan atau berpusat untuk mencapai efisiensi dan nilai ekonomi dari *government bureaucracy*. Namun, paradigma ini hanya menekankan pada aspek lokus, yaitu *government bureaucracy*, dan tidak membahas metode yang harus dikembangkan dalam administrasi publik secara rinci dan menyeluruh.

Paradigma 2 (1927-1937) dikenal dengan paradigma Prinsip-Prinsip Administrasi. Paradigma ini dipengaruhi oleh Gullick & Urwick dan W.F. Willoughby yang sangat dipengaruhi oleh figure manajemen klasik. Mereka mengadopsi dan menerapkan prinsip-prinsip administrasi sebagai fokus administrasi yaitu POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, dan Budgeting*) yang dapat diberlakukan di mana saja sehingga lokus administrasi publik tidak jelas. Oleh karena itu, paradigma ini lebih menekankan pada fokusnya dibandingkan dengan lokusnya.

Paradigma 3 (1950-1970) dikenal dengan paradigma Administrasi Negara sebagai Ilmu Politik. Paradigma ini muncul akibat adanya kritikan dari paradigma sebelumnya yang dikemukakan oleh Herbert Simon bahwa prinsip-prinsip administrasi dinilai tidak dapat berlaku di mana saja karena administrasi negara bukan *value free*, tetapi dipengaruhi oleh nilai-nilai tertentu. Kemudian, John Gaus mengatakan bahwa teori administrasi publik juga sebagai teori politik karena anggapan *value free administration* (administrasi bebas nilai) dan *value laden politics* (politik penuh nilai) sama-sama berlaku. Oleh karena itu, paradigma ini memandang administrasi publik sebagai ilmu politik yang memiliki lokus di birokrasi pemerintahan. Karena banyaknya kelemahan dalam prinsip-prinsip administrasi publik, fokus administrasi menjadi tidak jelas. Di samping itu, pada fase ini timbul studi perbandingan dan pembangunan administrasi yang menjadi bagian dari administrasi negara.

Paradigma 4 (1956-1970) dikenal dengan paradigma Administrasi Publik sebagai Administrasi. Istilah *administrative science* digunakan dalam paradigma ini untuk menunjukkan topik diskusi tentang prinsip-prinsip manajemen yang terkenal sebelumnya, kemudian dikembangkan secara mendalam dan ilmiah. Aspek yang menjadi fokus pada paradigma ini seperti analisis manajemen, analisis sistem, penerapan teknologi modern, dan perilaku organisasi. Dengan demikian, terdapat dua arah perkembangan dalam paradigma ini yaitu mengarah kepada kebijakan publik dan mengarah kepada penciptaan dan perkembangan ilmu administrasi yang sepenuhnya berbasis disiplin psikologi sosial.

Paradigma 5 (1970) dikenal dengan paradigma Administrasi Publik sebagai Administrasi Publik. Paradigma ini disertai dengan pemikiran Herbert Simon yaitu fokus administrasi publik adalah teori manajemen, kebijakan publik, dan teori organisasi, sementara lokusnya adalah kepentingan dan masalah publik. Oleh karena itu, dalam paradigma ini *publicness* dalam administrasi publik mulai diperhatikan dan administrasi publik tidak lagi hanya berbicara dalam tatanan birokrasi saja, tetapi juga dalam pelayanan publik yang mulai melibatkan teori ekonomi.

Paradigma 6 (1990-sekarang) dikenal dengan paradigma *Governance*. Paradigma ini memiliki tiga aktor dalam pelaksanaannya, yaitu *civil society*, *government*, dan *private sector* yang memiliki peran dalam pembangunan. Kerja sama, meminimalisir peran, dan mendelegasikan kepada aktor lain menjadi landasan dalam paradigma ini. *Collaborative governance* memungkinkan berbagai pemangku kepentingan berkumpul di forum yang sama untuk mencapai kesepakatan, menurut Ansell dan Gash (2007: 543)

Penelitian ini berada dalam paradigma 6 yaitu *Governance* karena mengedepankan kerja sama antar sektor dalam mengelola, mengembangkan, dan memberikan pelayanan di Museum Kota Lama Semarang sehingga terjalin proses, dinamika, dan interaksi kerja sama.

#### **1.6.4 Manajemen Publik**

Manajemen publik merupakan studi mengenai bagaimana manusia melakukan manajemen atau pengelolaan terhadap organisasi sektor publik dan juga sebagai upaya pemerintah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dengan

memanfaatkan ketersediaan sumber daya. Keban (2014: 100) mendeskripsikan manajemen publik berasal dari pendekatan normatif meskipun relatif spesialisasi baru. Ott, Albert C. Hyde, & Jay M. Shafritz (1991: xi) menyatakan bahwa administrasi publik terdiri dari dua bidang yang saling bertumpukan yaitu kebijakan publik dan manajemen. Yang menjadi pembeda adalah bahwa manajemen publik menjadi suatu proses dalam menggerakkan sumber daya manusia dan non manusia sesuai dengan kebijakan publik. Studi yang melibatkan berbagai disiplin ilmu tentang elemen umum organisasi dan merupakan kumpulan antara fungsi manajemen seperti *planning*, *organizing*, *commanding*, *coordinating*, dan *controlling* di satu sisi, dengan SDM, fisik, keuangan, politik, dan informasi di sisi lain. Ghofur (2014) mengatakan bahwa manajemen publik ialah manajemen pemerintah. Hal ini berarti manajemen publik juga memiliki maksud untuk mengatur, merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi, dan mengontrol terhadap pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Fungsi-fungsi manajemen saling berkaitan satu dengan lain yang bertujuan untuk memberikan dinamika pada sekelompok orang sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Akan tetapi, ada terdapat kesatuan pendapat terkait jenis-jenis fungsi manajemen dari beberapa ahli disebabkan perbedaan argumentasi. Berikut pendapat beberapa ahli terkait fungsi-fungsi manajemen:

**Tabel 1. 3 Fungsi-Fungsi Manajemen Menurut Para Ahli Manajemen**

| No | Nama Ahli       | Fungsi-Fungsi Manajemen   |
|----|-----------------|---|
| 1  | Henry Fayol     | <i>Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling</i>                        |
| 2  | G.R Terry       | <i>Planning, Organizing, Actuating, Controlling</i>                                       |
| 3  | S.S Siagian     | <i>Planning, Organizing, Motivating, Controlling</i>                                      |
| 4  | Koontz Donne L  | <i>Planning, Organizing, Staffing, Directing, Controlling</i>                             |
| 5  | William New Man | <i>Planning, Organizing, Assembling of Resources, Directing, Controlling</i>              |
| 6  | Ernest Dale     | <i>Planning, Organizing, Staffing, Directing, Innovating, Representating, Controlling</i> |

Sumber: Dyah Hariani, 2013

Berdasarkan Tabel 1.2, G.R Terry menyatakan bahwa fungsi manajemen terdiri dari empat yaitu *planning, organizing, actuating, controlling* (POAC), yaitu:

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan menjadi fungsi dasar manajemen sebagai asumsi untuk masa depan. G.R Terry dalam bukunya *Principles of Management* (Sukarna, 2011: 10) mengatakan bahwa *planning* adalah proses memilih dan menghubungkan pembuatan, fakta-fakta, dan penggunaan perkiraan untuk masa yang akan datang dengan merumuskan dan menggambarkan tindakan yang perlu dilakukan untuk mendapatkan tujuan yang sudah ditetapkan.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengelompokan dan pembagian tugas pekerjaan kepada setiap subsistem dalam kerjasama mencapai tujuan organisasi. G.R Terry dalam bukunya *Principles of Management* Sukarna (2011: 10) mengatakan bahwa *organizing* ialah menentukan, mengelompokkan, dan menyusun macam-macam jenis kegiatan

dan tugas yang dibutuhkan untuk dapat mencapai tujuan, menyediakan faktor-faktor fisik untuk kebutuhan kerja, menempatkan pegawai, menunjukkan hubungan wewenang yang diberikan kepada setiap orang dalam setiap tugas kegiatan. Prinsip-prinsip *organizing* yaitu:

1. Tujuan (*the objective*)
2. Penempatan tenaga kerja (*assign the personnel*)
3. Pelimpahan wewenang (*delegation of authority*)
4. Wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*)
5. Pembagian kerja (*departementation*)

c. Pelaksanaan (*actuating*)

Menurut G.R Terry dalam bukunya *Principles of Management* Sukarna (2011: 10), *actuating* adalah upaya menegakkan dan memastikan seluruh anggota agar berkemauan dan berusaha dengan keras yang sesuai dengan perencanaan dan pengorganisasian. Faktor-faktor yang menentukan *actuating* yaitu:

1. Sikap dan moral (*attitude and morale*)
2. Dorongan (*incentive*)
3. Kedisiplinan (*discipline*)
4. Kepemimpinan (*leadership*)
5. Komunikasi (*communication*)
6. Pengawasan (*supervision*)
7. Pengawasan (*controlling*)

Kontrol berfungsi untuk mengawasi seluruh kegiatan yang berjalan agar sesuai dengan tujuan hingga tercapai. Sukarna (2011: 10), G.R Terry dalam

bukunya *Principles of Management*, mengatakan bahwa pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses dalam menentukan indikator-indikator yang harus dicapai (standar atau ukuran) saat pelaksanaan, penilaian pelaksanaan, dan perbaikan. Menurut G.R. Terry, proses *controlling* yaitu:

1. Pengukuran kinerja/performa
2. Perbaikan penyimpangan dengan tindakan yang tepat
3. Menentukan dasar atau standar dalam *controlling*
4. Perbaiki penyimpangan dengan tindakan yang tepat

### **1.6.5 Collaborative Governance**

#### **1.6.5.1 Definisi Collaborative Governance**

Konsep *collaborative governance* muncul sebagai pendekatan mendasar dalam mengatasi tantangan-tantangan sosial yang kompleks dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip tata kelola kolaboratif ke dalam praktik manajemen publik. Dalam konsep ini, pemerintah ikut melibatkan sektor privat dan masyarakat untuk bersama menangani urusan publik dengan menekankan pada inklusivitas dan pengambilan keputusan bersama. Kolaborasi merupakan suatu kegiatan yang secara mendasar berada dalam pengelolaan jaringan sosial berupa hubungan antar simpul komunikasi seluruh *stakeholders*. Kolaborasi dalam *collaborative governance* sebagai suatu proses pengelolaan organisasi yang melibatkan sejumlah organisasi pemerintah dan non-pemerintah dengan model yang berbeda-beda, bisa hanya melibatkan lembaga swadaya masyarakat lokal saja, organisasi privat saja, atau dapat juga lembaga yang sudah teafiliasi dengan pemerintah (Fadlurrahman, Kurniasih, & Winanta, 2022). Oleh karena itu, model

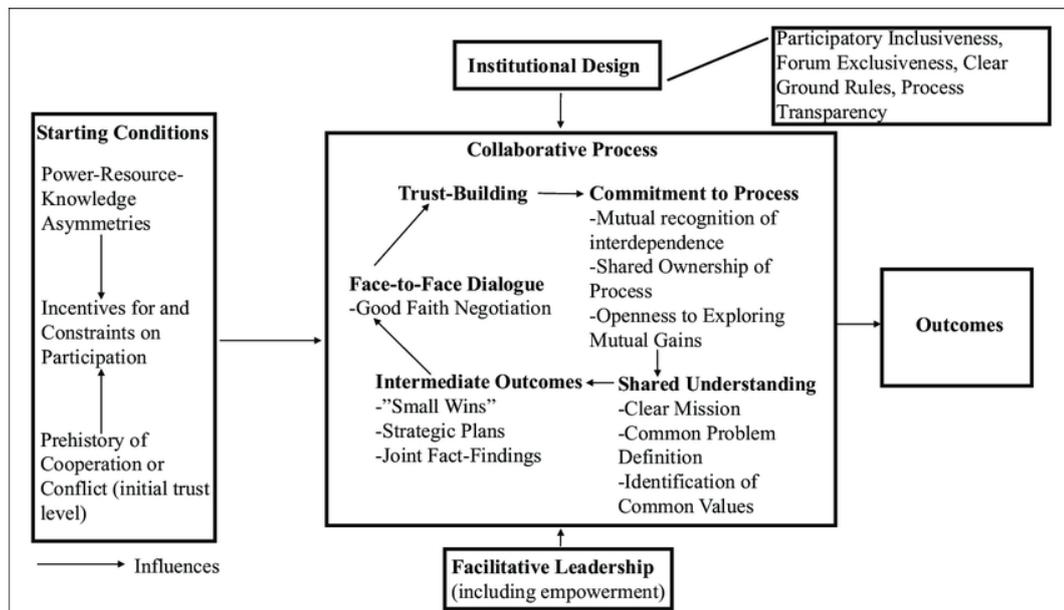
*collaborative governance* memerlukan partisipasi seluruh *stakeholders* dalam dialog untuk mengungkapkan kepentingannya masing-masing (Astuti, Warsono, & Rachim, 2020). Pada akhirnya, *collaborative governance* menawarkan jalur yang menjanjikan menuju manajemen publik yang lebih efektif, adil, dan responsive sehingga telah diterapkan di berbagai bidang, termasuk perencanaan kota dan wilayah, administrasi publik dan hukum, pengelolaan sumber daya alam, pengelolaan lingkungan hidup, dan pariwisata.

Ansell dan Gash (2007) mendefinisikan *collaborative governance* sebagai serangkaian pengaturan dengan menghubungkan dan melibatkan *stakeholders* dengan organisasi publik melalui suatu ruang bersama sehingga dapat saling berpartisipasi dan melakukan pengambilan keputusan bersama. Dalam *collaborative governance*, *stakeholders* yang terlibat mencakup masyarakat, swasta, dan pemerintah. Mereka terlibat menghasilkan keputusan, kesepakatan, dan mencapai konsensus bersama melalui interaksi formal dan informal sesuai dengan standar, norma, dan peraturan yang menguntungkan satu sama lain. Burgess menyatakan bahwa memungkinkan untuk menarik keterlibatan lebih banyak pihak dalam perumusan solusi atas permasalahan publik sehingga menghasilkan kebijakan publik secara bersama melalui proses musyawarah dengan menggabungkan berbagai perspektif sosial (Astuti et al., 2020). *Collaborative governance* dipandang sebagai paradigma yang menekankan kepemilikan bersama dan pemahaman peran antar *stakeholders* untuk mengatasi berbagai permasalahan. Terdapat enam kriteria *collaborative governance* yang dirumuskan untuk mencapai proses yang efektif menurut Ansell dan Gash (2008), yaitu:

1. Forum dibentuk dan diprakarsai oleh lembaga publik dan aktor dalam lembaga publik
2. Partisipan forum mencakup aktor non-pemerintah
3. Forum dirancang untuk mengatasi suatu permasalahan tertentu
4. Forum mempunyai mandat yang jelas karena bersifat formal dan bersama-sama
5. Seluruh peserta dalam forum mempunyai kewenangan untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan
6. Forum memiliki pusat perhatian pada kebijakan publik dan manajemen publik

### 1.6.5.2 Model

Ansell dan Gash dalam jurnalnya “Collaboration Governance in Theory and Practice” mengemukakan tentang model *collaborative governance* yang memiliki 4 komponen utama, yaitu:



**Gambar 1. 7 Model Collaborative Governance Ansell dan Gash**

Sumber: Ansell dan Gash, 2008

### 1. Kondisi Awal

Kondisi awal merupakan komponen pertama dalam membentuk hubungan atau relasi antar *stakeholders* yang dipengaruhi oleh beberapa aspek yaitu sejarah kerja sama atau konflik antar *stakeholders* di masa lalu; ketidakseimbangan kekuasaan atau pengaruh dan sumber daya antar *stakeholders*; serta dorongan dan hambatan partisipasi dalam kolaborasi. Komponen ini dapat mempengaruhi bagaimana proses kolaboratif berjalan.

### 2. Kepemimpinan Fasilitatif

Kepemimpinan fasilitatif merupakan komponen yang memainkan peran penting karena dituntut untuk menciptakan lingkungan kolaboratif, salah satunya dengan melakukan pemberdayaan. Komponen ini dapat mempengaruhi bagaimana proses kolaboratif berjalan.

### 3. Desain Institusional

Desain institusional merupakan komponen yang menekankan pada transparansi proses, inklusivitas forum, serta aturan atau prinsip dasar yang disepakati bersama antar *stakeholders* dalam proses kolaborasi. Komponen ini dapat mempengaruhi bagaimana proses kolaboratif berjalan.

### 4. Proses Kolaboratif

Proses kolaboratif menjadi komponen yang paling penting dan terdiri dari lima proses, yakni dialog tatap muka, membangun kepercayaan, komitmen terhadap proses, pemahaman bersama, dan hasil sementara.

#### **1.6.5.3 Proses Kolaboratif**

##### 1. Dialog Tatap Muka

Dialog tatap muka menjadi proses inti dalam upaya membangun pemahaman, kepercayaan, dan komitmen bersama dalam proses kolaborasi. Hal ini disebabkan dialog tatap muka mengacu pada komunikasi langsung antar *stakeholders* dalam ruang kolaboratif sebagai dasar kepercayaan yang baik. Ansell dan Gash berpendapat bahwa dialog tatap muka diperlukan untuk para *stakeholders* menemukan peluang yang menguntungkan satu sama lain dan untuk mengembangkan pemahaman bersama mengenai isu-isu yang dihadapi.

## 2. Membangun Kepercayaan

Membangun kepercayaan menjadi proses yang melibatkan pengembangan rasa saling mengerti, menghormati, dan percaya serta melibatkan proses dialog antar *stakeholders* di antara para pemangku kepentingan. Ansell dan Gash berpendapat bahwa proses ini merupakan proses dinamis yang memerlukan perhatian, komitmen, dan upaya berkelanjutan dari seluruh *stakeholders* yang terlibat.

## 3. Komitmen Terhadap Proses

Komitmen terhadap proses menjadi proses yang mengacu pada pengembangan keyakinan dan pendalaman kepercayaan antar *stakeholders* agar terciptanya keadaan saling ketergantungan agar tetap terlibat dalam proses kolaboratif dengan saling terbuka terhadap pengembangan bersama, saling memahami ketergantungan, dan kepemilikan proses bersama.

## 4. Pemahaman Bersama

Pemahaman bersama menjadi proses yang mengacu pada pengembangan pemahaman atau persepsi bersama akan tujuan yang

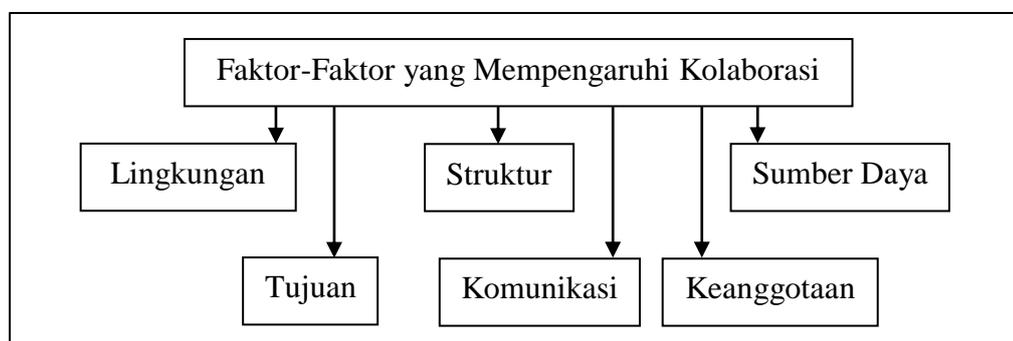
sebelumnya telah ditetapkan. Hal ini mencakup nilai-nilai kolaborasi, tujuan kolaborasi, dan identifikasi permasalahan yang dihadapi sehingga membutuhkan upaya dan perhatian secara berkelanjutan dari seluruh *stakeholders* yang terlibat.

#### 5. Hasil Sementara

Hasil sementara menjadi keluaran/hasil kecil selama proses kolaboratif yang dapat dirasakan secara nyata dan memiliki dampak pada kelanjutan kerja sama. Proses ini dapat berupa fakta bersama, rencana strategis, dan keluaran nyata lainnya. Hal ini penting untuk mendorong kepercayaan, keterlibatan, dan komitmen di antara *stakeholders* dan memberikan bukti kemajuan menuju tujuan kolaboratif.

#### 1.6.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Proses *Collaborative Governance*

Paul W. Mattessich dan Barbara R. Monsey (1992) menguraikan 19 komponen yang dapat mempengaruhi dari suatu kolaborasi yang dibagi menjadi 6 kelompok, yaitu lingkungan, keanggotaan, struktur, komunikasi, tujuan, dan sumber daya.



**Gambar 1. 8 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kolaborasi Menurut Mattessich dan Monsey**

Sumber: Mattessich dan Monsey, 1992 (telah diolah kembali)

### 1. Lingkungan

Lingkungan menjadi salah satu komponen penting dalam melakukan proses kolaborasi karena dengan lingkungan yang baik dapat mendorong iklim kolaborasi yang optimal. Lingkungan ini dapat berupa sejarah kerja sama antar *stakeholders*, pemimpin kolaboratif, dan iklim politik/sosial. Hubungan sejarah kerja sama dapat menjadi penentu arah kolaborasi apakah bersifat mendukung atau menghambat proses kolaborasi dimana masing-masing *stakeholders* memiliki kepentingan dan tujuan yang berbeda. Pemimpin kolaboratif mengacu pada kemampuan untuk memfasilitasi dan memediasi proses kolaboratif serta menciptakan lingkungan kolaboratif antar *stakeholders*. Kemudian, dinamika politik/sosial pun sewaktu-waktu dapat berpengaruh terhadap proses kolaborasi.

### 2. Keanggotaan

Karakteristik anggota menjadi salah satu komponen yang dapat menentukan keberhasilan dalam proses kolaborasi. Para partisipan kolaborasi atau *stakeholders* harus berdampingan dengan saling menghormati, memahami, dan percaya satu sama lain. Kemudian, ketepatan *stakeholders* dalam memahami akan tugas dan fungsinya masing-masing agar pelaksanaan kolaborasi dapat terlaksana dengan baik dan lancar. Para *stakeholders* pun seharusnya menganggap proses kolaborasi sebagai suatu kepentingan yang berada di atas kepentingan pribadi serta memiliki kemampuan berkompromi yang baik.

### 3. Struktur

Kepemilikan bersama, pengambilan keputusan pada berbagai tingkatan, fleksibilitas, pengembangan peran yang jelas dan pedoman kebijakan, dan kemampuan beradaptasi menjadi aspek yang berpengaruh dalam komponen ini. Proses *collaborative governance* dapat digambarkan dalam keadaan saling ketergantungan sehingga perlu untuk memupuk dan membangun rasa saling memiliki agar dapat menghasilkan kolaborasi yang berkualitas. Di samping itu, dalam proses kolaborasi tentunya akan dijumpai pengambilan keputusan pada semua tingkatan manajemen dalam rangka menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.

#### 4. Komunikasi

Komunikasi yang terbuka dan berkelanjutan menjadi bentuk komunikasi yang paling efektif karena memiliki arti komunikasi yang jelas dan langsung dalam frekuensi komunikasi tertentu. Komunikasi yang efektif dapat menciptakan iklim kolaborasi yang harmonis sehingga dapat meningkatkan kekompakan *stakeholders*. Kemudian, dalam proses kolaborasi penting untuk membangun komunikasi baik secara formal, maupun informal antar *stakeholders*.

#### 5. Tujuan

Tujuan atau sasaran yang nyata dan dapat dicapai, visi bersama, dan tujuan yang unik menjadi salah satu komponen yang menentukan keberhasilan proses kolaborasi. Hal ini berangkat dari pemahaman bersama antar *stakeholders* akan permasalahan-permasalahan yang dihadapi sehingga membutuhkan nilai dan visi bersama serta tujuan kolaborasi yang tepat.

## 6. Sumber Daya

Dana yang cukup dan tenaga sumber daya manusia yang terampil disatukan menjadi komponen yang dapat menentukan keberhasilan proses kolaborasi karena kolaborasi akan melibatkan berbagai tanggung jawab dari berbagai sumber daya manusia serta sumber daya yang direncanakan bersama untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

### 1.6.7 Pariwisata

Menurut Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009, pariwisata didefinisikan sebagai suatu bentuk aktivitas wisata yang disokong oleh berbagai jenis aktivitas, layanan, dan fasilitas wisata untuk mendukung keberjalanan wisata yang disediakan oleh masyarakat, pemerintah, pengusaha, dan pemerintah daerah. Kemudian, Spillane 1987: 20 (dalam Satrio Utama, 2018) menjelaskan bahwa pariwisata dapat dikatakan sebagai perjalanan singkat dari satu tempat ke tempat yang lain, dilakukan secara berkelompok atau sendiri-sendiri, dengan tujuan mendapatkan keselarasan atau kebahagiaan dan keseimbangan dengan lingkungan hidup dalam bidang ilmu, sosial, alam, dan budaya. Pada intinya, kegiatan wisata merupakan kegiatan yang bersifat mengeluarkan uang dan bersenang-senang karena pariwisata menjadi suatu fenomena sosial yang sangat kompleks karena melibatkan manusia secara utuh dan mempunyai sejumlah aspek penting yakni aspek ekonomis, aspek, sosiologis, aspek ekologis, dan aspek psikologis. *A dynamic element, a statistic element, dan a consequential element* menjadi elemen dalam pariwisata menurut Mathieson dan Wall (dalam Januarti, Endah, Wardana, & Hendrastomo, 2015).

Menurut Fandeli (dalam Satrio Utama, 2018), daya tarik pariwisata dapat dibagi menjadi 3, yakni daya tarik budaya, daya tarik alam, dan daya tarik minat khusus.

1. Daya Tarik Wisata Budaya, aktivitas wisata dengan melakukan kunjungan ke tempat unik atau tempat yang memiliki ciri khas budaya tertentu sebagai hasil olah cipta rasa, kreativitas, dan karsa manusia sebagai makhluk hidup yang berwujud dan maupun tidak berwujud. Contohnya kesenian reog, kesenian gamelan, kesenian wayang orang, perkampungan tradisional, cagar budaya, dan museum.
2. Daya Tarik Wisata Alam, aktivitas wisata dengan melakukan kunjungan ke tempat atau daerah yang mempunyai daya tarik alam yang unik baik berdasarkan keunikan lingkungannya, maupun potensi keanekaragamannya. Contohnya danau, hutan raya, perairan sungai, padang pasir, gua, dan pesisir pantai.
3. Daya Tarik Wisata Khusus, aktivitas wisata dengan melakukan kunjungan ke tempat yang sesuai dengan minat kegiatan karena merupakan kreasi artifisial manusia. Contohnya, wisata olahraga dan wisata hiburan.

Kemudian, James J. Spillane membagi pariwisata menjadi beberapa jenis, yakni:

1. Pariwisata untuk Menikmati Perjalanan (*Pleasure Tourism*)

Jenis pariwisata ini dilakukan oleh individu yang meninggalkan rumah mereka untuk bersantai, memuaskan rasa ingin tahu, berlibur, mendapatkan

udara segar, mencari ketenangan, dan menikmati keindahan alam di daerah luar kota atau sebaliknya.

#### 2. Pariwisata untuk Rekreasi (*Recreation Tourism*)

Jenis pariwisata ini dilakukan oleh individu yang ingin untuk memanfaatkan waktu liburannya dengan beristirahat agar menghilangkan penat dan mendapatkan kembali kesegaran jasmani rohani.

#### 3. Pariwisata untuk Kebudayaan (*Cultural Tourism*)

Jenis pariwisata ini dilakukan oleh orang-orang yang ingin mempelajari gaya hidup masyarakat, lembaga, dan adat istiadat dengan mengunjungi jejak dan peninggalan sejarah ataupun festival dan tarian rakyat.

#### 4. Pariwisata untuk Olahraga (*Sports Tourism*)

Jenis pariwisata ini dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu *sporting tourism* dan *big sports events*. *Sporting tourism of the practitioners* (praktisi) yaitu kegiatan wisata olahraga untuk orang-orang yang ingin mempelajari, berlatih, belajar, dan praktek sendiri seperti *zumba*, *jogging*, *pound fitness*. *Big sport event* yaitu kegiatan pariwisata terhadap peristiwa olahraga besar seperti Proliga, Sea Games, dan World Cup.

#### 5. Pariwisata untuk Urusan Usaha Dagang (*Business Tourism*)

Jenis ini lebih dikenal dengan perjalanan usaha karena merupakan salah satu bentuk perjalanan profesional dengan suatu jabatan atau pekerjaan yang tidak memiliki hak untuk memilih waktu dan lokasi dari perjalanan tersebut.

#### 6. Pariwisata untuk Berkonvensi (*Convention Tourism*)

Jenis ini merupakan penyediaan lokasi konferensi di suatu daerah wisata yang kapasitasnya dapat dihadiri oleh ratusan bahkan ribuan peserta.

### **1.6.8 Pengembangan Objek Wisata**

Menurut Paturusi (2001), pengembangan merupakan pendekatan untuk meningkatkan, memperbaiki, dan memajukan daya tarik wisata dengan tujuan meningkatkan jumlah pengunjung sehingga memberikan dampak positif bagi masyarakat dan pemerintah secara berkelanjutan. Adapun prinsip-prinsip yang menjadi acuan dalam pengembangan objek wisata secara berkelanjutan menurut Arida (2016), yakni:

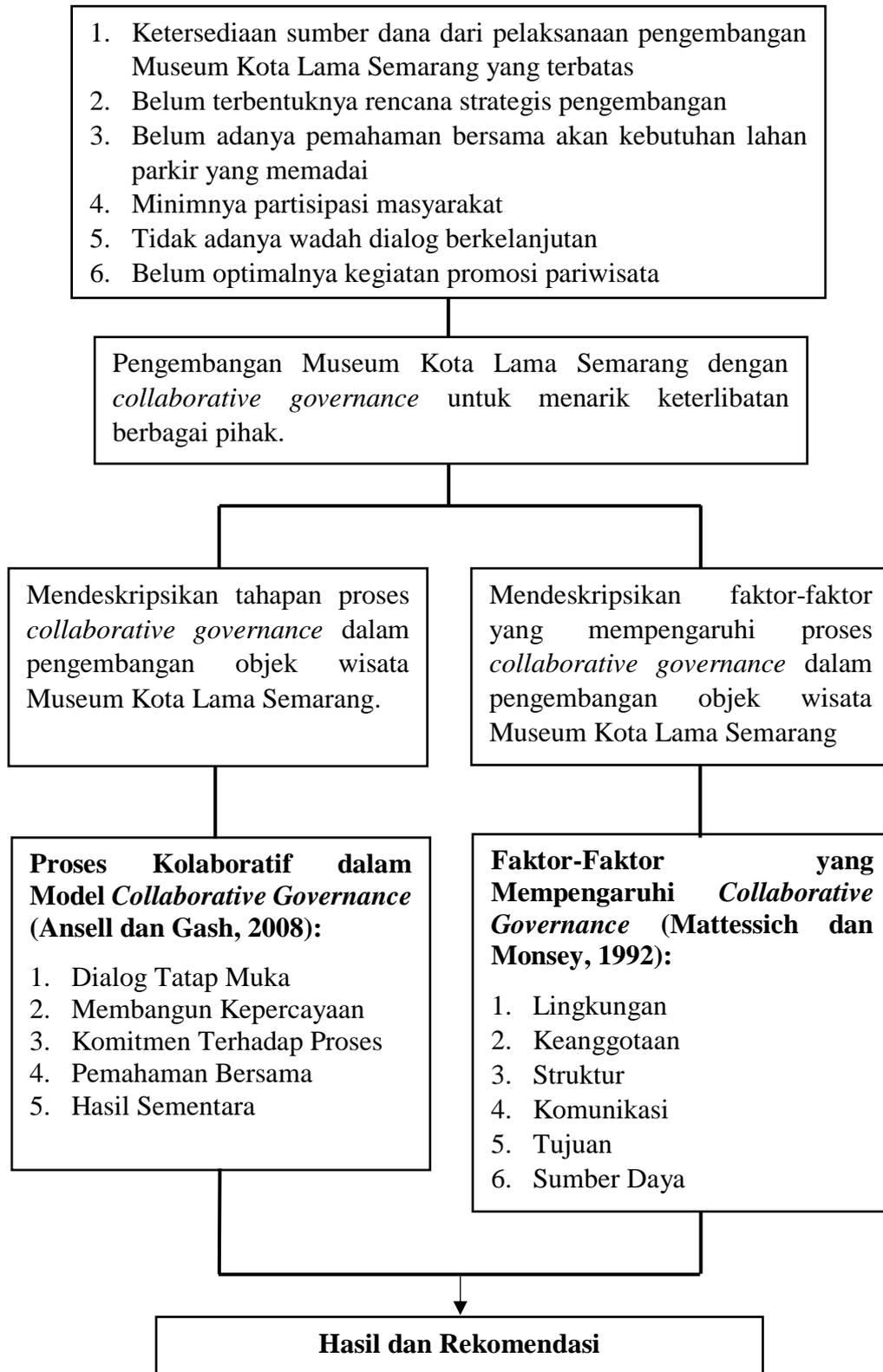
1. Mewujudkan keseimbangan antara kebutuhan komunitas (pemerintah daerah, industri pariwisata, dan organisasi) dan pengunjung dengan saling bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan.
2. Memberikan kemudahan bagi pengusaha kecil dan menengah lokal (UMKM) untuk memulai usahanya sendiri disertai dengan program pendidikan yang berhubungan dengan pariwisata sehingga dapat membuka kesempatan bagi pekerja lokal.
3. Pengembangan pariwisata dilakukan dengan mengajak masyarakat lokal dan memperhatikan kesejahteraan masyarakat lokal sehingga masyarakat memiliki rasa tanggung jawab, komitmen, dan kesadaran akan alam dan budaya terhadap keberlanjutan pariwisata.
4. Pengembangan pariwisata dilakukan dengan melibatkan berbagai banyak pihak agar memiliki input yang lebih baik dan menghasilkan output yang maksimal.

5. Membangun hubungan kerja sama yang menguntungkan antara operator penjual paket wisata dengan masyarakat agar dapat meningkatkan pendapatan.
6. Memberikan keuntungan dan menjamin keberlanjutan dan tidak berdampak negatif pada generasi berikutnya karena pemikiran bahwa pengembangan pariwisata dapat merusak lingkungan.
7. Terdapat transparansi terhadap penggunaan sumber daya agar tidak disalahgunakan.
8. Mewujudkan tiga kualitas hidup masyarakat lokal (*quality of life*), kualitas berusaha kepada para pengusaha (*quality opportunity*), dan kualitas pengalaman wisatawan (*quality of experience*).
9. Membangkitkan bisnis lainnya dalam masyarakat, baik usaha baru maupun yang sudah berkembang.
10. Memperhatikan peraturan, perjanjian, dan kebijakan tingkat lokal, nasional, ataupun internasional sehingga kedepannya pengembangan pariwisata dapat berjalan dengan lancar dan optimal.
11. Mengedepankan prinsip optimalisasi, bukan eksploitasi.
12. Adanya pemantauan dan evaluasi berkala untuk menjamin bahwa pengembangan pariwisata sesuai dengan prinsip keberlanjutan dan sesuai dengan seluruh kapasitas yang tersedia.
13. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan melakukan pelatihan, sertifikasi, dan pendidikan untuk bidang keahlian pariwisata.

Upaya-upaya yang dapat dilakukan dalam melakukan pengembangan objek wisata secara terpadu menurut Sutiarmo (2018) untuk memelihara dan memperkenalkan kebudayaan di objek wisata tersebut seperti:

1. Kemudahan imigrasi/birokrasi;
2. Akomodasi yang terjangkau;
3. Promosi objek wisata;
4. Pemandu wisata yang terampil;
5. Transportasi yang mudah dan lancar;
6. Kondisi lingkungan bersih dan sehat;
7. Penawaran barang dan jasa dengan kualitas baik;
8. Atraksi yang menyenangkan.

## 1.7 Kerangka Pemikiran



## 1.8 Operasionalisasi Konsep

Fokus penelitian ini adalah untuk menganalisis proses *collaborative governance* dalam pengembangan Museum Kota Lama Semarang. Berdasarkan pada teori penelitian, maka fenomena yang akan diteliti dalam penelitian ini yaitu:

### 1.8.1 Analisis Proses *Collaborative Governance*

Analisis proses *collaborative governance* dalam pengembangan objek wisata Museum Kota Lama Semarang: Memperdalam pelaksanaan *collaborative governance* yang dilaksanakan di Museum Kota Lama Semarang.

- a. Dialog Tatap Muka: Ruang komunikasi antar *stakeholders* untuk membangun pemahaman, kepercayaan, dan komitmen bersama dalam proses kolaborasi serta membahas perencanaan dan alokasi sumber daya.
- b. Membangun Kepercayaan: Proses dinamis dalam mengembangkan rasa saling percaya sehingga antar *stakeholders* dapat saling terbuka dalam proses kolaborasi dengan memperhatikan waktu yang tepat dalam menumbuhkan kepercayaan secara efektif.
- c. Komitmen Terhadap Proses: Proses yang mengacu pada rasa saling memiliki agar tetap terlibat serta kesediaan dalam melaksanakan tanggung jawab dalam proses kolaborasi sesuai kesepakatan agar dapat mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.
- d. Pemahaman Bersama: Pembentukan dan pengembangan pemahaman persepsi bersama akan nilai-nilai kolaborasi dan tujuan yang telah ditetapkan untuk menghindari adanya kesalahpahaman.

- e. Hasil Sementara: Keluaran/hasil kecil selama proses kolaboratif yang dapat dirasakan secara nyata dan memiliki dampak pada kelanjutan kerja sama, termasuk rencana strategis, fakta, ataupun umpan balik terhadap keluaran tersebut.

**Tabel 1. 4 Fenomena Penelitian**

| Fenomena           | Sub Fenomena             | Gejala yang Diamati di Lapangan   | Informan |   |   |   |   |
|--------------------|--------------------------|---|----------|---|---|---|---|
|                    |                          |   | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Proses Kolaboratif | Dialog Tatap Muka        | a. Stakeholders yang terlibat<br>b. Adanya ruang komunikasi antar <i>stakeholders</i>   | ✓        | ✓ |   | ✓ |   |
|                    | Membangun Kepercayaan    | a. Adanya keterbukaan dalam proses kolaborasi antar <i>stakeholders</i><br>b. Waktu yang dibutuhkan dalam membangun kepercayaan | ✓        | ✓ | ✓ | ✓ |   |
|                    | Komitmen Terhadap Proses | a. Adanya sikap memiliki<br>b. Adanya ketepatan dalam melaksanakan tugas  | ✓        |   | ✓ | ✓ | ✓ |
|                    | Pemahaman Bersama        | a. Pembentukan dan pemahaman nilai bersama<br>b. Misi dan tujuan yang jelas dalam kolaborasi                                    | ✓        | ✓ | ✓ |   |   |
|                    | Hasil Sementara          | a. Pembentukan rencana strategis<br>b. Evaluasi hasil kolaboratif   | ✓        |   | ✓ |   | ✓ |

Sumber: Diolah Peneliti (2023)

Keterangan:

1. Sub Koordinator Museum dan Konservasi Budaya Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang
2. Sub Koordinator Usaha Jasa Pariwisata dan Hiburan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang
3. Koordinator Lapangan Museum Kota Lama Semarang
4. Masyarakat
5. Wisatawan

### **1.8.2 Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Proses *Collaborative Governance***

Analisis faktor yang mempengaruhi proses *collaborative governance* dalam pengembangan objek wisata Museum Kota Lama Semarang: Memperdalam hal-hal yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan dalam pengembangan Museum Kota Lama Semarang

- a. Lingkungan: Aspek awal dalam membentuk hubungan atau relasi antar *stakeholders* yang dilihat dari pemimpin kolaboratif, sejarah kerja sama, dan dinamika politik/sosial.
- b. Keanggotaan: Hubungan antar *stakeholders* yang saling memahami, menghormati, dan percaya, ketepatan anggota dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, kemampuan berkompromi, serta kepentingan bersama.

- c. Struktur: Struktur kolaborasi yang dapat dilihat dari pengembangan peran yang jelas, kepemilikan bersama, kemampuan beradaptasi, fleksibilitas, dan pengambilan keputusan dalam berbagai tingkatan.
- d. Komunikasi: Komunikasi yang terjalin antar *stakeholders* secara terbuka dan berkelanjutan serta dapat berbentuk komunikasi formal dan informal.
- e. Tujuan: Menyamakan persepsi dan pemahaman akan visi bersama, tujuan dan sasaran yang nyata, dan tujuan yang menarik.
- f. Sumber Daya: Optimalisasi sumber daya yang ada yang terdiri dari dana yang cukup dan tenaga terampil.

**Tabel 1. 5 Fenomena Penelitian**

| Fenomena   | Sub Fenomena | Gejala yang Diamati di Lapangan                  | Informan |   |   |   |   |
|--|--------------|--|----------|---|---|---|---|
|  |              |  | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Proses <i>Collaborative Governance</i> | Lingkungan   | a. Sejarah kerja sama                            |          |   |   |   |   |
|  |              | b. Pemimpin kolaboratif                          | ✓        | ✓ | ✓ | ✓ |   |
|  | Keanggotaan  | c. Dinamika politik/sosial                       |          |   |   |   |   |
|  |              | a. Saling menghormati, memahami, dan percaya     |          |   |   |   |   |
|  |              | b. Ketepatan anggota                             | ✓        | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
|  |              | c. Kepentingan bersama                           |          |   |   |   |   |
|  |              | d. Kemampuan berkompromi                         |          |   |   |   |   |
|  | Struktur     | a. Kepemilikan bersama                           |          |   |   |   |   |
|  |              | b. Pengambilan keputusan pada berbagai tingkatan | ✓        |   | ✓ | ✓ |   |

|  |             |  |   |   |   |   |  |
|--|-------------|--|---|---|---|---|--|
|  |             | c. Fleksibilitas   |   |   |   |   |  |
|  |             | d. Pengembangan peran yang jelas dan pedoman kebijakan<br>e. Kemampuan beradaptasi                     |   |   |   |   |  |
|  | Komunikasi  | a. Komunikasi terbuka dan frekuensi komunikasi<br>b. Membangun hubungan komunikasi formal dan informal | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |  |
|  | Tujuan      | a. Tujuan dan sasaran yang konkret dan dapat dipercaya<br>b. Visi bersama<br>c. Tujuan yang menarik    | ✓ | ✓ | ✓ |   |  |
|  | Sumber Daya | a. Sumber dana<br>b. Sumber daya manusia   | ✓ | ✓ | ✓ |   |  |

Sumber: Diolah Peneliti, 2023

Keterangan:

1. Sub Koordinator Museum dan Konservasi Budaya Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang
2. Sub Koordinator Usaha Jasa Pariwisata dan Hiburan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang
3. Koordinator Lapangan Museum Kota Lama Semarang

4. Masyarakat
5. Wisatawan

### **1.9 Argumen Penelitian**

Argumen penelitian berisi jawaban atas rumusan masalah yang berdasarkan pada teori. Sejak dibukanya Museum Kota Lama Semarang pada awal tahun 2022, pengembangan objek wisata Museum Kota Lama Semarang masih menghadapi berbagai tantangan-tantangan dalam menciptakan pelayanan pariwisata yang optimal kepada wisatawan. Model *collaborative governance* menurut Ansell dan Gash (2008) dapat menjadi solusi untuk meningkatkan kualitas pelayanan dalam pengembangan pariwisata Museum Kota Lama Semarang sehingga proses kolaborasi sudah seharusnya dilakukan secara optimal. Hal ini selaras dengan Sink (1998) yang dikutip oleh Zaenuri (2014) menjelaskan bahwa kerja sama kolaboratif adalah suatu proses dimana berbagai pihak bersatu berusaha mencari solusi atas suatu masalah tertentu dalam beberapa cara kerja sama yang tentunya di dalamnya terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi. Penelitian ini penting dilakukan mengingat Museum Kota Lama Semarang tergolong objek wisata baru sehingga hasil dari penelitian ini bermanfaat untuk melakukan evaluasi atas analisis proses kolaborasi dan analisis faktor-faktor yang mempengaruhi proses kolaborasi.

## **1.10 Metode Penelitian**

### **1.10.1 Tipe Penelitian**

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan kualitatif. Dengan pendekatan kualitatif, peneliti akan mendeskripsikan, menggali, dan memahami informasi dari orang-orang yang dianggap berasal dari masalah dengan menyuarakan pertanyaan, mengajukan prosedur, menghimpun data, serta menganalisis dan menafsirkan makna data (Creswell, 2013). Royce Singleton (1988) dalam Somantri (2005) berpendapat bahwa perkembangan metode kualitatif merupakan suatu proses yang tidak pernah berakhir karena tumbuh dari proses menemukan dan menangkap makna yang diberikan oleh fenomena sosial dan realitas sehingga peneliti berpartisipasi secara interaktif memperkaya pengetahuan dan makna sosial serta terlibat dalam proses pertukaran informasi sehingga interaksi dapat terjadi. Dalam penelitian ini, Peneliti menganalisis proses *collaborative governance* dalam pengembangan Museum Kota Lama Semarang dan faktor-faktor yang mempengaruhinya sehingga diharapkan dapat menjadi solusi atas tantangan pengembangan yang ada.

### **1.10.2 Situs Penelitian**

Situs penelitian ialah tempat Peneliti melakukan penelitian dalam mendapatkan informasi yang berkaitan dengan data yang diperlukan. Penentuan situs atau lokasi penelitian dilandaskan pada beberapa faktor pertimbangan seperti keunikan, daya tarik, dan kesesuaian dengan topik penelitian yang dipilih sehingga penentuan situs atau lokasi penelitian diharapkan mengandung sesuatu yang baru dan bermakna (Suwarma Al Muchtar, 2015). Penentuan situs atau lokasi penelitian

dapat memudahkan Peneliti untuk mencapai tujuan penelitian dengan menetapkan wilayah dan lokasi dimana penelitian akan dilakukan. Fokus penelitian ini adalah menganalisis proses *collaborative governance* dalam pengembangan Museum Kota Lama Semarang serta faktor-faktor yang mempengaruhinya sehingga lokus yang diambil adalah Museum Kota Lama Semarang dan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang sebagai lembaga yang berhubungan langsung dengan pengembangan Museum Kota Lama Semarang.

### **1.10.3 Subjek Penelitian**

Arikunto (2007) berpendapat bahwa topik penelitian berperan sangat penting dalam penelitian sehingga Peneliti perlu menentukan subjek penelitian terlebih dahulu sebelum mengumpulkan data. Kemudian, menurut Sugiyono (2019), subjek penelitian merupakan pihak-pihak yang terkait dengan topik yang diteliti sebagai informan sehingga dapat memperoleh informasi terkait data penelitian. Dengan demikian, subjek penelitian ialah pihak-pihak yang diharapkan memiliki kemampuan untuk memberikan informasi terkait sesuatu yang berhubungan dengan fenomena yang diteliti. Penentuan subjek penelitian dengan judul *Analisis Collaborative Governance* dalam Pengembangan Museum Kota Lama Semarang menggunakan teknik *purposive sampling* kepada informan yang sesuai dengan pertimbangan dan paling mengetahui tentang penelitian. Sugiyono (2010) berpendapat bahwa untuk membuat data yang lebih representative dapat menggunakan teknik sampel penelitian *purposive sampling* karena teknik tersebut mempertimbangkan faktor-faktor tertentu sesuai dengan topik penelitian. Oleh karena itu, penelitian ini menetapkan subjek penelitian sebagai berikut:

1. Sub Koordinator Museum dan Konservasi Budaya Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang
2. Sub Koordinator Usaha Jasa Pariwisata dan Hiburan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang
3. Koordinator Lapangan Museum Kota Lama Semarang
4. Masyarakat
5. Wisatawan

#### **1.10.4 Jenis Data**

Jenis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data berbentuk teks atau kumpulan kata yang dapat mendeskripsikan dan menjelaskan fenomena yang ditemukan dalam penelitian. Sugiyono (2016) mendefinisikan data kualitatif sebagai data dalam bentuk kata, gambar, dan skema.

#### **1.10.5 Sumber Data**

Menurut Lofland dalam Moleong (2013), kata-kata dan tindakan adalah sumber data utama dalam penelitian kualitatif, selebihnya adalah tambahan seperti dokumen dan bentuk lainnya. Sumber data dalam penelitian adalah subjek yang memiliki data dan dapat diperoleh serta digunakan dalam penelitian. Oleh karena itu, penelitian terkait analisis *collaborative governance* dalam pengembangan objek wisata Museum Kota Lama Semarang ini menggunakan sumber sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer menurut Sugiyono (2018) ialah data yang didapatkan dan dikumpulkan langsung dari sumber data sehingga Peneliti mendapatkannya dari sumber pertama. Data primer dalam penelitian ini didapatkan langsung dari lapangan melalui wawancara mendalam dengan orang-orang yang langsung terlibat dalam pengembangan Museum Kota Lama Semarang dan observasi.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder menurut Sugiyono (2018) adalah data yang didapatkan tidak langsung dari sumber data sehingga Peneliti mendapatkannya melalui dokumen atau orang lain. Dengan demikian, data sekunder sebagai data pendukung dalam penelitian ini didapatkan dari tinjauan pustaka, penelitian terdahulu, jurnal, dokumen, dan dokumentasi foto yang berhubungan dengan teori *collaborative governance* dan pengembangan objek wisata khususnya Museum Kota Lama Semarang.

### **1.10.6 Teknik Pengumpulan Data**

Karena tujuan penelitian adalah untuk mendapatkan data dan informasi, Sugiyono (2015) menyatakan bahwa tahapan paling strategis dalam proses penelitian adalah penggunaan teknik pengumpulan data. Oleh karena itu, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi.

#### 1. Wawancara

Wawancara menjadi salah satu teknik yang dapat dipergunakan dalam mengakumulasi data penelitian melalui komunikasi dua arah untuk

mendapatkan informasi dari informan terkait topik penelitian. Nasution dalam Sugiyono (2016) mengatakan bahwa wawancara ialah teknik pengumpulan data yang efektif untuk menemukan masalah yang harus diteliti dalam studi pendahuluan, serta mendapatkan informasi dari informan secara menyeluruh dan mendalam. Peneliti menggunakan teknik wawancara terstruktur dengan menyusun dan mengajukan pertanyaan terkait *collaborative governance* dan faktor-faktor yang mempengaruhinya dalam pengembangan objek wisata Museum Kota Lama Semarang kepada informan sehingga dapat memudahkan peneliti dalam mengolah data. Kemudian, peneliti juga menggunakan *open-ended questions* untuk dapat memperoleh jawaban dan informasi yang lebih luas. Hal ini sesuai dengan konsep wawancara bebas terpimpin menurut Arikunto (2016) yang menyatakan bahwa wawancara dilaksanakan dengan mengajukan pertanyaan secara bebas tetapi tetap mengikuti standar wawancara yang sudah dibuat, sehingga pertanyaan dapat berubah dan berkembang dengan sendirinya sepanjang wawancara.

## 2. Observasi

Untuk mengidentifikasi dan mempelajari tingkah laku non verbal, pengumpulan data dapat dilakukan menggunakan teknik observasi. Teknik ini unik diperbandingkan dengan teknik pengumpulan data yang lain (Sugiyono, 2018). Hal ini sesuai dengan konsep observasi menurut Rachman (2015) yang mengatakan bahwa observasi ialah teknik pengumpulan data dengan melibatkan pengamatan dan pencatatan gejala

yang tampak dan muncul pada objek penelitian secara sistematis. Observasi akan dilakukan oleh Peneliti secara langsung di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang untuk menganalisis dan mencatat segala hal terkait proses kolaborasi dalam pengembangan Museum Kota Lama Semarang.

### 3. Dokumentasi

Studi dokumentasi menjadi pelengkap dalam teknik pengumpulan data dengan wawancara dan observasi karena apabila didukung dengan karya tulis akademik ataupun foto data akan lebih memiliki kredibilitas yang tinggi. Dokumentasi menurut Sugiyono (2018) ialah proses pengumpulan data dan informasi dalam berbagai bentuk seperti tulisan, arsip, buku, gambar, dokumen, dan angka serta dapat berbentuk laporan yang mendukung topik penelitian. Penelitian ini melakukan pengumpulan data dan informasi melalui arsip, jurnal, foto, karya tulis akademik, dan buku yang berhubungan dengan teori *collaborative governance* dan pengembangan objek wisata khususnya Museum Kota Lama Semarang sehingga dapat mendukung penelitian.

#### **1.10.7 Analisis dan Interpretasi Data**

Menurut Sugiyono (2018) analisis data ialah suatu proses mencari dan menyusun data yang didapat secara sistematis, menyusun dan mengorganisasikannya ke dalam pola serta membuat kesimpulan sehingga dapat memudahkan diri sendiri maupun orang lain yang membacanya. Dibutuhkan akurasi dan kecermatan data saat melakukan analisis data karena menurut Miles

dan Huberman dalam Sugiyono (2018) analisis data dilakukan sebelum atau sesudah pengumpulan data dalam periode tertentu kemudian diinterpretasikan (pemberian makna) terhadap pola atau keteraturan dalam sebuah penelitian. Tahapan analisis dan interpretasi data pada penelitian ini dengan judul Analisis *Collaborative Governance* dalam Pengembangan Museum Kota Lama Semarang yaitu:

1. Reduksi data

Reduksi data menurut Sugiyono (2018) ialah proses memusatkan perhatian dan penyederhanaan data penting serta hal-hal pokok untuk memberikan gambaran yang lebih jelas sesuai dengan topik penelitian sehingga dapat mempermudah pengumpulan data selanjutnya. Dengan demikian, reduksi data ialah proses memfokuskan perhatian dan menyederhanakan data-data penting serta memberikan gambaran yang jelas mengenai fenomena yang sedang diteliti.

2. Penyajian data

Penyajian data menurut Sugiyono (2018) merupakan proses penyajian data yang dapat dilakukan dengan menggunakan grafik, uraian, tabel, ataupun *flowchart* sehingga data dapat lebih tersusun rapi. Dengan demikian, penyajian data atas fenomena yang diteliti disusun dalam bentuk uraian, grafik, dan tabel yang memiliki pola sehingga dapat mudah untuk dipahami dan diteliti.

3. Penarikan kesimpulan

Kesimpulan menurut Sugiyono (2018) adalah berupa jawaban atas rumusan masalah yang dibuat sejak awal, tetapi juga mungkin tidak karena rumusan masalah penelitian kualitatif masih sementara dan akan berubah setelah Peneliti berada di lapangan. Karena itu, penarikan kesimpulan merupakan temuan yang dibuktikan dengan data-data valid dan konsisten yang dapat berbentuk deskripsi atau gambaran suatu objek dan kemungkinan dapat menjawab rumusan masalah serta dapat digunakan sebagai bahan acuan penelitian selanjutnya.

#### **1.10.8 Kualitas Data**

Gunawan (2013) mengatakan bahwa triangulasi ialah suatu metode pendekatan analisis data yang mengintegrasikan data dari berbagai sumber. Kemudian, dalam Gunawan (2013), Sugiyono berpendapat bahwa tujuan triangulasi bukan mendapatkan kebenaran. Sebaliknya, triangulasi bertujuan untuk meningkatkan pemahaman Peneliti tentang data dan fakta yang dimiliki. Terdapat tiga jenis triangulasi, yaitu sumber, teknik, dan pengumpulan data. Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber untuk menggali kebenaran informasi dan data yang didapatkan dari berbagai sumber agar menghasilkan data yang berkualitas. Sugiyono (2016) mengatakan bahwa triangulasi sumber digunakan untuk menggali kredibilitas data dengan melihat dan mengkaji data yang telah didapatkan dari berbagai sumber sehingga dapat diambil kesimpulan pada saat analisis.