

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan analisis hasil penelitian menggunakan teori *Collaborative Governance Regime* (CGR) Emerson dan Nabatchi (2015), serta teori faktor-faktor penghambat dinamika kolaborasi dari Government of Canada. Kesimpulan yang dapat diperoleh yaitu :

##### **5.1.1 Dinamika Kolaborasi dalam Pengembangan Wisata Candi Gedongsongo Kabupaten Semarang**

Dinamika kolaborasi dalam pengembangan wisata Candi Gedongsongo Kabupaten Semarang belum optimal. Proses kolaborasi terjebak pada siklus masalah yang saling berkaitan, dilihat dari proses *principled engagement*, *shared motivation* dan *capacity for joint action*. Hal ini dijelaskan sebagai berikut.

###### **5.1.1.1 *Principled Engagement* (Penggerakan Prinsip Bersama)**

*Principled engagement* dalam konteks pengembangan wisata Candi Gedongsongo belum terbentuk. Dinamika kolaborasi diawali dengan proses interaksi yang belum berhasil merangkul kepentingan seluruh pihak secara setara. Akar permasalahannya adalah pada pola komunikasi belum terbuka, cenderung satu arah, dan dominasi salah satu pihak.

Elemen *discovery dan definition* mengungkap perbedaan orientasi yang tajam di antara para aktor dalam pengembangan pariwisata, yaitu ekonomi dan

konservasi. Perbedaan ini belum dapat terjembatani dengan baik sehingga seringkali masing-masing pihak dengan kepentingannya cenderung berjalan sendiri-sendiri tanpa titik temu atau penyelarasan yang tuntas di awal kolaborasi.

Ketimpangan berlanjut di elemen deliberasi. Elemen deliberasi sebagai proses komunikasi dan diskusi yang seharusnya dapat menjadi ruang dialog berjalan tidak efektif dan inklusif. Hubungan dengan masyarakat cenderung bersifat instruktif dan menghasilkan pola komunikasi yang satu arah. Sementara, pertemuan rutin dan ruang dialog dengan Ayanaz tidak terfasilitasi. Akibatnya, aspirasi masyarakat tidak terserap, bahkan sering terabaikan. Sementara pihak swasta berjalan tanpa arah koordinasi yang jelas.

Elemen determinasi dipengaruhi oleh proses deliberasi, karena minimnya diskusi, keputusan yang diambil seringkali bersifat *top-down*. Hal ini terlihat dari keputusan-keputusan yang memicu resistensi dan gejolak dari masyarakat. Ketiadaan dokumen formal dengan swasta juga teridentifikasi dalam elemen ini, sehingga membuat posisi Ayanaz menjadi lemah dan tidak pasti.

#### **5.1.1.2 *Shared Motivation* (Motivasi Bersama)**

Motivasi bersama merupakan siklus penguatan diri yang diinsiasi oleh *principled engagement*. Ketidakefektifan proses *principled engagement* berimplikasi langsung pada rapuhnya motivasi bersama. Hubungan yang terjadi lebih didasarkan oleh kebutuhan transaksional (untung-rugi) dan ketergantungan aset, bukan karena kesatuan visi kolaborasi yang solid.

Kepercayaan bersama tidak terbentuk dengan optimal karena sifatnya

pragmatis dan transaksional. Proses ini diperparah dengan munculnya isu kepercayaan yang terjadi karena kurangnya transparansi, kurangnya kedisiplinan dan rendahnya pemahaman terhadap NK yang semakin menggerus rasa saling percaya dalam kolaborasi.

Lemahnya kepercayaan menghambat *mutual understanding* di antara pihak yang terlibat sehingga hubungan kolaboratif tidak berkelanjutan dan tidak sinergis. Kondisi ini terlihat pada perbedaan penafsiran mengenai aturan pelestarian, di mana proses pemanfaatan dianggap kurang memahami kaidah konservasi. Tidak tumbuhnya rasa saling mengerti dan menghormati kepentingan aktor lain sebagai *core value mutual understanding* mengikis legitimasi internal kolaborasi, sehingga legitimasi internal sarat dengan akan keraguan terhadap aktor lain.

Disamping itu, komitmen kolaborasi tidak didorong oleh motivasi yang utuh, komitmen kolaborasi yang hanya didasarkan atas integrasi aset yang mengikat ketiga instansi pemerintah, bukan integrasi prinsip yang mendorong kolaborasi. Begitupula pihak swasta, komitmen terlihat tidak berkelanjutan dan rapuh yang dibuktikan dengan stagnasi wisata. Namun, pada tataran masyarakat, komitmen dikuatkan oleh rasa kepemilikan terhadap wisata Candi Gedongsongo, hal ini mendorong masyarakat untuk ikut menjaga dan terlibat dalam kegiatan pariwisata.

### **5.1.1.3 Kapasitas Melakukan Tindakan Bersama**

Rapuhnya motivasi dan kepercayaan pada akhirnya akan melumpuhkan kapasitas untuk melakukan tindakan bersama. Dalam hal ini, kapasitas

melakukan tindakan bersama lemah dan tidak memadai karena terhambat oleh masalah prosedural dan sumber daya.

Kesepakatan dan prosedur kolaborasi menunjukkan ketimpangan, hal ini tercermin dengan ketiadaan dokumen formal kolaborasi antara Dispar dan Ayanaz yang menciptakan ketidakpastian dan tantangan kolaborasi jangka panjang. Disamping itu, elemen proses ini memotret bagaimana praktik pelanggaran kesepakatan yang mencerminkan belum optimalnya dokumen kesepakatan dan prosedur pelaksanaannya.

Sementara, dalam aspek kepemimpinan yang dijalankan Dinas Pariwisata belum mampu memberdayakan semua pihak secara optimal, melainkan hanya bersifat administratif dan hierarkis. Pada praktiknya, kepemimpinan diwarnai saling menyalahkan dan ketidakpuasan terhadap aktor lain. Selanjutnya, aspek pengetahuan yang penuh tantangan akibat inkonsistensi informasi dan proses distribusi pengetahuan yang tidak merata. Terakhir, pada aspek sumber daya, temuan paling krusial adalah Ayanaz mengalami kegagalan dalam mengelola sumber daya utamanya, yaitu inovasi yang berujung pada stagnasi, bahkan wacana penutupan wisata.

### **5.1.2 Faktor Penghambat Dinamika Kolaborasi dalam Pengembangan Wisata Candi Gedongsongo Kabupaten Semarang**

Analisis hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor budaya, institusi dan politik menjadi faktor yang dominan dan saling beririsan dalam dinamika kolaborasi pengembangan wisata Candi Gedongsongo. Faktor tersebut diantaranya:

### **5.1.2.1 Faktor Budaya**

Hambatan aktor budaya tercermin dalam pola interaksi Dispar yang cenderung *top down* sehingga menghambat partisipasi dan menciptakan kondisi ketergantungan terhadap prosedur. Disamping itu, faktor penghambat dari sisi budaya juga terlihat dari munculnya ego sektoral antar instansi pemerintah yang terlibat dalam kolaborasi. Hal ini diwarnai dengan kondisi tarik menarik kepentingan dan persentase bagi hasil. Kolaborasi yang terjadi di internal tidak sinergis, tampak dari bagaimana pola komunikasi dan koordinasi yang tidak berjalan dengan baik.

Selanjutnya, faktor budaya juga muncul dari kecenderungan swasta untuk mempertahankan stagnasi wisatanya. Selain itu, swasta cenderung minim inovasi yang mencerminkan komitmen tidak berkelanjutan. Hal ini dipengaruhi oleh ketiadaan dokumen formal kolaborasi dan keuntungan sisi ekonomi yang semakin menurun.

### **5.1.2.2 Faktor Institusi**

Hambatan faktor institusi tercermin dalam marginalisasi peran masyarakat dalam pengambilan keputusan karena lemah dari aspek kelembagaan. Disisi lain, ketiadaan dokumen formal yang mengatur kolaborasi antara Dispar dan swasta menyebabkan kebingungan dan ketidakpastian terhadap Ayanaz. Hal ini menunjukkan kondisi yang timpang dari segi legitimasi proses karena ketiadaan aturan dasar yang mengaburkan arah kolaborasi. Selain memicu kebingungan dan ketidakpastian, ketiadaan aturan dasar juga memunculkan ambiguitas dan melahirkan kolaborasi yang tidak berkelanjutan.

Sementara, dalam internal pemerintah, faktor penghambat dari sisi institusi tercermin dalam pelanggaran terhadap kesepakatan dan munculnya isu kepercayaan terhadap Dispar yang berdampak pada lunturnya kredibilitas Dispar sebagai pengelola pariwisata. Kondisi diperburuk dengan munculnya tumpang tindih kewenangan antara MCB dan BPK dalam tugas pelestarian yang memicu persepsi buruk terhadap MCB, misalnya dianggap mendominasi, kurang kredibel dan menghambat kerja aktor lain.

Selain itu, faktor institusi juga terlihat dari hierarki kekuasaan yang panjang dan sistem rotasi yang cenderung cepat di tataran pemerintah daerah. Hal ini menghambat proses distribusi dan transformasi pengetahuan dalam kolaborasi. Sehingga berdampak pada rendahnya pemahaman terhadap kesepakatan yang memicu terjadinya praktik penyimpangan dan pelanggaran.

### **5.1.2.3 Faktor Politik**

Faktor politik tercermin pada lemahnya kelembagaan dan ketimpangan kekuasaan yang menyebabkan posisi masyarakat cenderung lemah, rentan dan termarginalkan. Selain itu, kondisi ketidakjelasan Ayanaz juga memicu praktik yang sama, yaitu dominasi dari aktor lain yang lebih kuat dari segi kekuasaan. Hal ini tercermin dari ketiadaan aturan dasar dan forum pertemuan di antara keduanya. Kondisi tersebut juga mengindikasikan praktik kolaborasi yang transaksional dan tidak berkelanjutan. Alih-alih berinovasi, Ayanaz justru cenderung bergerak ke arah penutupan wisata.

Sementara, di tataran internal pemerintah, faktor politik tercermin dari kondisi tarik-menarik dan konflik yang berimbas pada lunturnya kepercayaan,

praktik saling menyalahkan dan ungkapan ketidakpuasan terhadap aktor lain. Tarik-menarik yang terjadi melibatkan dua hal, yaitu tarik-menarik kepentingan dan tarik-menarik persentase bagi hasil pendapatan. Tarik-menarik kepentingan terjadi akibat tidak terakomodasinya kepentingan salah satu aktor dalam pengembangan pariwisata. Sementara, tarik-menarik bagi hasil terjadi akibat sistem anggaran BLU dari Perhutani dan MCB.

## 5.2 Saran

Berdasarkan temuan penelitian diatas, maka rekomendasi yang dapat diberikan oleh penulis yaitu sebagai berikut:

5.2.1 Saran yang dapat diberikan oleh peneliti untuk mengoptimalkan dinamika kolaborasi dalam pengembangan wisata Candi Gedongsongo :

1. Membentuk forum koordinasi rutin yang wajib dihadiri oleh seluruh aktor, baik dari Museum dan Cagar Budaya, Perhutani, Ayanaz, dan masyarakat untuk membahas evaluasi operasional dalam pengembangan pariwisata.
2. Membuat mekanisme pelaporan data pengunjung yang transparan dan dapat diakses *real-time* (atau minimal rekap mingguan) oleh semua pihak (Dispar, MCB, Perhutani).
3. Melakukan komunikasi untuk melakukan analisis komprehensif dan tinjauan ulang terkait tindak lanjut wisata Ayanaz Gedongsongo dengan melibatkan seluruh aktor untuk menyelaraskan kepentingan

ekonomi pariwisata dan konservasi.

4. Meninjau ulang isi Nota Kesepakatan terkait dengan hak dan kewajiban yang tumpang tindih dengan kebijakan *readiness criteria* PUPR yang menyebabkan fasilitas tidak terawat.

5.2.2 Saran yang dapat diberikan oleh peneliti untuk mengatasi faktor penghambat dinamika kolaborasi dalam pengembangan wisata Candi Gedongsongo :

1. Menyusun SOP Pemanfaatan Cagar Budaya dan Kawasan Hutan yang menjelaskan kaidah tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan dalam melaksanakan pengembangan maupun pemanfaatan di Candi Gedongsongo.
2. Perlu dilakukan diskusi ulang tentang isi persentase bagi hasil pendapatan yang tertuang dalam Nota Kesepakatan (NK) yang didasarkan pada analisis beban kerja dan kontribusi aset terkini, untuk meredam konflik kepentingan, ketidakpuasan, dan respon atas perubahan sistem anggaran pihak yang terlibat.
3. Mendorong adanya Petunjuk Teknis (Juknis) terkait tugas dan fungsi BPK (Balai Pelestarian Kebudayaan) dan MCB (Museum dan Cagar Budaya) untuk memperjelas pembagian tugas perlindungan, pengembangan, dan pemanfaatan, sehingga tidak membingungkan aktor lain di lapangan.