

**COLLABORATIVE GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN
KEPARIWISATAAN YANG BERKELANJUTAN
(STUDI PADA KEGIATAN PESTA RAKYAT SIMPEDES TAHUN 2019 DI
KABUPATEN PATI)**

Zahratul Aeni¹ dan Retno Sunu Astuti²

Abstrak

Pariwisata merupakan salah satu bidang yang sangat menjanjikan untuk mendukung pembangunan ekonomi suatu daerah. Sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD), pemerintah dan swasta maupun Badan Usaha Milik Negara (BUMN) harus memiliki sinergisitas dalam merumuskan perencanaan strategis dalam pengembangan pariwisata yang ada di daerah. Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi sinergisitas pemerintah dan pihak Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam pelaksanaan rencana strategis pengembangan pariwisata berkelanjutan di Kabupaten Pati. Bank Bank BRI sebagai salah satu BUMN yang memiliki kewajiban untuk turut serta melaksanakan program pemerintah menurut amanat Undang-Undang Republik Indonesia . Bank BRI sebagai BUMN memiliki terobosan dalam pengembangan sektor kepariwisataan di Kabupaten Pati. Dengan menggandeng pemerintah daerah beserta para pelaku Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), diadakanlah kegiatan Pesta Rakyat Simpedes (PRS) sebagai bentuk inovasi dalam pengembangan sektor pariwisata di Kabupaten Pati. Pelaksanaan kegiatan PRS ini mengusung Collaborative Governance dengan terlibatnya semua pihak dalam pengembangan sektor pariwisata di Kabupaten Pati.

Kata kunci : *Collaborative governance, pengembangan pariwisata*

Abstract

Tourism is one of the most promising fields to support the economic development of a region. As one of the source of locally generated revenues (PAD), government, private scetor and state owned enterprises (BUMN) should form a sinergy in formulating strategic planning in for tourism development in region. The purpose of this study is to identificatne implementation of the sinergy which come from government and state owned enterprises in formulating strategic planning at Region of Pati. Bank BRI as one of state owned enterprises in Indonesia has an obligation to perform the government programs according to the mandate of constitution. Bank BRI as one og the biggest owned state enterprise has an inovation in tourism development in Region of Pati. Having a collaboration with the Government of Pati's Region and Micro, Small, Medium

¹ Magister Administrasi Publik, Universitas Diponegoro (Zahramuchasin12@gmail.com)

² Dosen Administrasi Publik, MAP, Universitas Diponegoro

Enterprises, Bank BRI held a Program “Pesta Rakyat Simpedes (PRS)” as a form of tourism development di Region of Pati. This program such as the implemetation of Collaborative System in development of tourism.

Keywords : *Collaborative governance, development tourism*

PENDAHULUAN

Pariwisata merupakan salah satu sektor terbesar dan tercepat di dunia dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Pariwisata mampu menjadi pemasukan bagi negara, khususnya bagi pemerintahan daerah. Dalam beberapa tahun terakhir, pariwisata sebagai instrumen kunci pada pertumbuhan global serta pengembangan dan penciptaan lapangan kerja. Pariwisata merupakan potensi yang dimiliki setiap daerah, baik yang berupa wisata alam, wisata budaya maupun wisata buatan, dan lain-lain. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap daerah memiliki potensi wisata yang dapat digali, diolah, dikelola serta dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap hiburan dan sarana rekreasi. Pariwisata yang dikelola dengan baik juga dapat dijadikan sebagai pendapatan bagi daerah.

Pembangunan dalam pariwisata merupakan salah satu sektor yang potensial yang perlu dikembangkan, hal ini sesuai pernyataan “Pariwisata bisa menjadi alat pengembangan yang potensial, menghasilkan pertumbuhan ekonomi, diversifikasi ekonomi, membantu mengurangi kemiskinan dan juga menciptakan hubungan timbal balik dengan produksi lainnya dan sektor penyedia jasa”. (Iain T. Christie and D. Elizabeth Crompton, 2003 : 63). Hal ini menunjukkan bahwa setiap daerah memiliki berbagai potensi wisata yang dapat digali serta dikembangkan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan sarana hiburan, rekreasi keluarga dan membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar lokasi wisata.

Dari sektor pariwisata juga dapat memberikan sumbangan terhadap penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) bersumber dari pajak, retribusi parkir dan karcis atau dapat mendatangkan devisa dari para wisatawan yang berkunjung. Adanya pariwisata juga akan menumbuhkan usaha-usaha ekonomi disekitar area wisata dan menunjang kegiatannya sehingga dapat meningkatkan pendapatan

masyarakat. Pariwisata merupakan salah satu sektor yang menunjukkan dampak positif dalam pembangunan perekonomian suatu daerah. (Kemal, 2002 : 29).

Beberapa alasan di atas menggambarkan posisi strategis pariwisata dalam mendukung sektor ekonomi suatu daerah. Untuk membangun pariwisata yang berkelanjutan dan secara stabil mampu menyumbangkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), dibutuhkan perencanaan secara menyeluruh. Untuk pengembangan ini perlu dilakukan kerjasama atau kemitraan melalui pendekatan dengan organisasi pariwisata yang ada yang terdiri dari pemerintah, swasta, dan masyarakat dan pihak-pihak terkait yang diharapkan dapat mendukung kelanjutan pembangunan pariwisata di daerah itu. Sesuai dengan pernyataan Notoatmodjo (2003) menyatakan bahwa kemitraan dapat terbentuk apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. Terdapat dua pihak atau lebih, merupakan pemerintah, swasta dan masyarakat.
- b. Memiliki kesamaan visi dalam mencapai tujuan bersama dalam pengelolaan Tirta Wisata.
- c. Ada kesepakatan antara pemerintah dan swasta dalam pengelolaan Tirta Wisata yang dapat memberikan efek positif terhadap perekonomian masyarakat sekitar.
- d. Saling membutuhkan antara pihak pemerintah, swasta dan masyarakat memiliki peran masing-masing dalam pengelolaan Tirta Wisata.

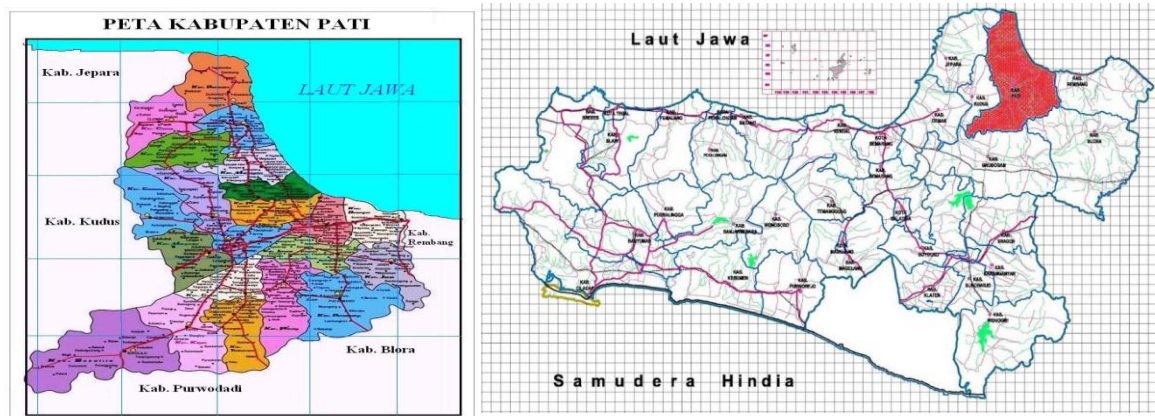
Kabupaten Pati terletak di daerah pantai utara pulau Jawa dan di bagian timur dari Propinsi Jawa Tengah. Secara administratif Kabupaten Pati mempunyai luas wilayah 150.368 ha yang terdiri dalam 21 kecamatan, 401 desa, 5 kelurahan, 1.106 dukuh serta 1.474 RW dan 7.524 RT. Dari segi letaknya Kabupaten Pati merupakan daerah yang strategis di bidang ekonomi sosial budaya dan memiliki potensi sumber daya alam serta sumber daya manusia yang dapat dikembangkan dalam semua aspek kehidupan masyarakat seperti pertanian, peternakan, perikanan, perindustrian, pertambangan / penggalian dan pariwisata. Dari data yang diperoleh, potensi utama kabupaten ini adalah pada sektor pertanian, potensi pertanian cukup besar meliputi pertanian tanaman pangan, perkebunan, kehutanan, peternakan dan perikanan. Kondisi alam, letak geografis dan

Collaborative Governance dalam Pengembangan Pariwisata di Indonesia

peninggalan sejarah merupakan potensi bagi pengembangan pariwisata di Kabupaten Pati seperti Waduk Gunungrowo, Goa Pancur dan lain – lain. Kabupaten Pati merupakan salah satu dari 35 daerah kabupaten / kota di Jawa Tengah bagian timur, terletak diantara 1100, 50' - 1110, 15' bujur timur dan 60, 25' – 70,00' lintang selatan.

Letak Kabupaten Pati yang berbatasan langsung dengan beberapa Kabupaten lainnya seperti Kabupaten Jepara, Kabupaten Kudus, Kabupaten Grobogan dan Kabupaten Remban, serta langsung berbatasan dengan Laut Jawa menjadikan Kabupaten Pati memiliki potensi dalam memasarkan dan mengembangkan potensi daerahnya.

Gambar 1. Peta Kabupaten Pati



Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No.10 Tahun 2009 tentang Kepariwisataaan, telah disebutkan pada pasal 10 (sepuluh) bahwa Pemerintah dan Pemerintah Daerah mendorong penanaman modal dalam negeri dan penanaman modal asing di bidang kepariwisataan untuk mendukung kepariwisataan. Selanjutnya pada pasal 11 (sebelas) disebutkan bahwa Pemerintah dengan lembaga terkait dengan kepariwisataan menyelenggarakan penelitian dan pengembangan kepariwisataan untuk mendukung pembangunan kepariwisataan. Selanjutnya pada Instruksi Presiden Republik Indonesia No. 9 Tahun 1969 tentang Pedoman Pembinaan Pengembangan Kepariwisataan Nasional disebutkan dalam Pasal 8 (delapan) terkait peranan swasta. Ruang lingkup peranan swasta ditujukan kepada usaha-usaha dan kegiatan-kegiatan perusahaan dalam bidang

Collaborative Governance dalam Pengembangan Pariwisata di Indonesia

kepariwisataan seperti usaha-usaha transportasi, akomodasi, entertainment (hiburan) dan pelayanan (service), kepada para wisatawan.

Dari beberapa peraturan perundangan di atas, terlihat bahwa peranan stakeholders diluar pemerintahan, seperti pihak swasta dan juga publik sangat dibutuhkan dalam menunjang kepariwisataan yang merupakan faktor potensi di dalam usaha pembangunan ekonomi. Kemitraan dalam pengelolaan kepariwisataan yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan kunjungan wisatawan dan Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Pati ini harus digarap secara serius oleh berbagai pihak.

Salah satu bentuk wisata daerah yang diminatai oleh masyarakat daerah adalah pesta rakyat. Pemerintah Kabupaten Pati berkolaborasi dengan PT Bank Rakyat Indonesia Persero, Tbk untuk menyelenggarakan hiburan bagi masyarakat yaitu Pesta Rakyat Simpedes. Pesta Rakyat Simpedes merupakan program perseroan yang dilakukan kali pertama pada tahun 2008 dan digelar untuk menjangkau masyarakat khususnya yang berdomisili di area rural. PRS adalah kegiatan seremoni dari Panen Hadiah Simpedes untuk nasabah Tabungan BRI Simpedes. Pesta Rakyat Simpedes merupakan event tahunan yang mengusung sentuhan lokal serta edukatif. Pawai atau kirab Simpedes melibatkan komunitas-komunitas dengan peminat terbanyak di setiap daerah dengan unsur kebudayaan setempat. Panggung sebagai area sentral menampilkan para pemusik dan seniman lokal serta artis ibukota. Pasar berupa bazar untuk area jual-beli produk-produk unggulan milik debitur binaan BRI dengan pembayaran secara cashless atau non tunai sebagai salah satu bentuk dukungan secara serius terhadap program *Cashless Society* yang sedang digalakkan oleh Bank Indonesia (BI) dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

Pesta Rakyat Simpedes (PRS) merupakan salah satu bentuk penyelenggaraan kepariwisataan secara kolaboratif karena bergabungnya berbagai elemen, baik pemerintah Provinsi, Pemerintah Daerah, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), para penggiat seni, dan juga masyarakat luas. Namun masih terdapat kekurangan dalam penyelenggaraan kepariwisataan kolaboratif ini dimana masih terdapat beberapa permasalahan di antaranya yaitu kurangnya sosialisasi oleh Pemerintah Daerah mengenai kegiatan kepariwisataan berakibat

pada rendahnya partisipasi masyarakat sekitar dalam program pengembangan dan pengelolaan pariwisata, padahal dengan pengembangan pariwisata ini dapat bermanfaat terhadap peningkatan pendapatan perekonomian masyarakat itu sendiri.

METODE PENELITIAN

Penelitian dalam studi kasus ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan metode penelitian kualitatif, dengan mengambil lokasi penelitian di Kabupaten Pati, sedangkan situs penelitian berada di Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Pati dan Bank BRI Kantor Wilayah Semarang. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini melalui Observasi (pengamatan), Interview (wawancara) dan dokumentasi. Metode analisis yang digunakan yaitu analisis interaktif (Miles dan Huberman, 1992 : 20) yang terdiri dari tiga komponen analisis yaitu reduksi data (*Data Reduction*), penyajian data (*Data Display*), dan Menarik kesimpulan atau menverifikasi (*Conclusion Drawing atau Verifying*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Collaborative Governance

Kolaborasi diambil dari kata *co* dan *labor*, yang diartikan sebagai penggabungan tenaga untuk mencapai tujuan bersama, kata kolaborasi seringkali digunakan untuk pekerjaan yang bersifat lintas batas, lintas sektor, lintas hubungan (O'Leary, 2010;107). Kolaborasi merujuk pada proses pengambilan keputusan bersama (Stoker, 2004;3) sehingga kolaborasi diartikan sebagai kerjasama antar organisasi untuk mendapatkan keuntungan bersama (Kim, 2010:112). Tata kelola Pemerintahan-Governance yang menggunakan prinsip kolaborasi- Collaborative governance pada akhir-akhir ini muncul sebagai konsep alternatif dalam penyelenggaraan pemerintahan di tingkat lokal ketika permasalahan yang dihadapi oleh pemerintah daerah semakin kompleks (O'Leary, 2008), sementara birokrasi sebagai aktor tunggal pelaksana semakin terseok dan terbelenggu dengan segala keterbatasan dan patologi yang menghinggapinya. Kolaborasi dalam governance diartikan sebagai proses fasilitasi dan pelaksanaan terhadap pengaturan peran multi organisasi terhadap masalah yang tidak mampu dipecahkan oleh organisasi tunggal.

Definisi collaborative governance dijelaskan oleh Ansell dan Gash: A governing arrangement where one or more public agencies directly engage non-state stakeholders in a collective decision-making process that is formal, consensus-oriented, and deliberative and that aims to make or implement public policy or manage public programs or assets (Ansell and Gash, 2007;544). Sebuah pengaturan dimana satu atau beberapa lembaga publik dan lembaga non-publik terlibat dalam proses pengambilan keputusan kolektif yang bersifat formal, berlandaskan pada konsensus, dan menggunakan pertimbangan dengan tujuan untuk membuat atau mengimplementasikan kebijakan publik atau mengelola program-program atau aset publik. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kolaborasi dapat memberi kepuasan kepada setiap pihak yang terlibat, A principle characteristic of collaborative processes is that they lead to outcomes satisfactory to all parties involved. (Gray, 2004: 50). Kolaboratif governance akan berhasil apabila terjadi dialog murni-Authentic dialogue yang memungkinkan semua pihak memiliki suara, berdiskusi atas kepentingan bersama, memiliki pemikiran yang terbuka, menyadari posisi masing-masing dan memiliki keinginan untuk mencari solusi yang berguna bagi semua pihak. (Innes and Booher, 2003:38).

Mengapa collaborative governance menjadi alternatif? Menurut O'Leary 2010;107, setidaknya ada enam alasan utama mengapa collaborative governance dikatakan sebagai pilihan terbaik dalam penyelenggaraan pemerintah, yaitu:

1. Tantangan masalah publik makin kompleks dan sulit ditangani secara monopoli oleh satu organisasi pemerintah, membutuhkan multi pendekatan
2. Beberapa organisasi pemerintah telah melakukan mekanisme outsourcing untuk meningkatkan kapasitas organisasinya, mekanisme ini tentunya membutuhkan tambahan anggaran yang membebani anggaran pemerintah. Mekanisme outsourcing pada dasarnya menggunakan prinsip kolaborasi antara organisasi pemerintah dan organisasi non-pemerintah atas dasar kontrak kerja.
3. Terjadi perubahan signifikan mengenai hubungan antar pemerintah pada tingkat yang berbeda, antara pemerintah pusat-daerah yang memungkinkan terciptanya mekanisme kerja atas dasar prinsip kerjasama/cooperation, kolaborasi dan pertukaran informasi.

Collaborative Governance dalam Pengembangan Pariwisata di Indonesia

4. Meningkatkan efektivitas program/kegiatan yang dibiayai oleh pemerintah dapat mendorong pegawai pemerintah untuk melakukan identifikasi cara-cara baru untuk menyediakan pelayanan terbaik bagi masyarakat.
5. Perkembangan teknologi yang mempermudah pertukaran informasi untuk pengambilan keputusan yang integratif melalui prinsip interoperabilitas.
6. Masyarakat mencari arena baru untuk mengambil dan berperan atau masuk dalam tata kelola pemerintahan/governance, yang memungkinkan terciptanya kolaborasi dalam pemecahan masalah serta pengambilan keputusan

Kolaborasi dalam penyelenggaraan pemerintahan memiliki implikasi bahwa semua pihak yang terlibat atau dilibatkan mempunyai tanggungjawab yang sama untuk keputusan yang diambil, oleh karena itu kolaborasi mensyaratkan bahwa pihak-pihak yang terlibat harus duduk satu meja dan memiliki kekuatan yang sama dalam pengambilan keputusan. Kolaborasi dalam tata kelola pemerintahan adalah melibatkan banyak pihak, banyak kepentingan untuk itu diperlukan prasyarat tertentu agar mekanisme ini bisa dilaksanakan. Keberhasilan penerapan collaborative governance sangat ditentukan oleh: pertama: kepemimpinan yang kuat-strong leadership, yang memiliki kemampuan untuk mengontrol dan mengatur kegiatan yang kompleks ini. Kedua, diperlukan mediator yang bertindak netral/tidak memihak/tidak mewakili kepentingan tertentu agar mekanisme berjalan dengan seimbang sesuai peran dan tanggungjawab masing-masing. Ketiga, Pada umumnya, kolaborasi akan berhasil ketika birokrasi ditempatkan sebagai pengelola konsep kolaborasi karena organisasi pemerintah memiliki kewenangan yang jauh lebih besar dibandingkan organisasi lainnya. Keempat, negosiasi menjadi tahap penting dalam proses kolaborasi karena ketidakseimbangan kekuasaan ataupun sumberdaya. Kelima, pengambilan keputusan atas dasar kesepakatan dan saling menghormati-tidak dilahirkan atas dasar otoriter.

Gambar 2. *Collaborative Governance*



Fungsi kepemimpinan menjadi isu sentral ketika lingkungan eksternal berubah demikian besar dan tuntutan internal semakin tinggi. Kim (2010 :111) menyarankan bahwa kepemimpinan modern haruslah memperhatikan keterkaitan ketergantungan antar komponen, memahami kompleksitas masalah, sekaligus menyadari keterbatasan yang dimiliki yang memaksa konsep kepemimpinan haruslah berubah untuk bisa menghadapi itu semua. Kepemimpinan tidaklah digambarkan sebagai garis lurus dari atas ke bawah, kepemimpinan modern adalah bagaimana menciptakan cara/media kepada semua pihak untuk berkontribusi untuk sesuatu yang hebat yang diinginkan. *Leadership is ultimately about creating a way for people to contribute to making something extraordinary happen* (Kouzes & Posner, 2007:3).

Menggunakan prinsip kolaborasi dalam tataran pemerintahan tingkat lokal dikatakan menjadi alternatif terbaik ketika pemerintah daerah menghadapi tantangan yang makin kompleks. Di sisi lain tumbuhnya kemitraan antara publik-swasta, semakin pentingnya peran lembaga non pemerintah, tumbuhnya jiwa voluntirsukarela di kalangan masyarakat menjadikan proses kolaborasi dapat tumbuh subur dengan menggunakan kekuatan-kekuatan ini. Kepemimpinan kolaboratif menjadi penting ketika kegiatan yang dilakukan melibatkan hubungan antar pemerintah (lokal--regional-nasional), hubungan antar organisasi, antar sektor dan apabila melibatkan organisasi skala internasional (Kim, 2009). Keterlibatan banyak pihak dalam penyelenggaraan pemerintahan di tingkat lokal

mensyaratkan bahwa kepemimpinan kolaboratif harus dilakukan dengan syarat-syarat tertentu. O'leary (2010:112-114) mengemukakan delapan syarat penerapan kepemimpinan kolaboratif di tingkat lokal:

1. Kepemimpinan kolaboratif harus diarahkan oleh visi yang jelas yang diterjemahkan dalam sekumpulan tujuan yang ingin dicapai dan bisa menjadikannya sebagai tujuan dan sasaran yang juga ingin dicapai oleh seluruh stakeholders. Kesamaan tujuan akan memperkuat kapasitas pemerintah daerah karena setiap tindakan akan didukung secara politis oleh segenap masyarakat dan sekaligus didukung oleh pegawai pemerintah dan stakeholders lainnya
2. Kepemimpinan kolaboratif membutuhkan inovasi, kreativitas dan fleksibilitas untuk meningkatkan kapasitas pemerintah daerah. Kepala daerah memiliki kemampuan untuk mendorong seluruh stakeholder agar memiliki inovasi dan kreatif dalam rangka pengembangan ekonomi lokal. Mekanisme yang dibangun bisa berupa kemitraan dengan pelaku bisnis lokal, menggandeng perguruan tinggi lokal serta membangun koalisi dengan masyarakat lokal.
3. Kepemimpinan kolaboratif harus memiliki komitmen kuat untuk menciptakan suasana kondusif atas manajemen sumber manusia yang menggunakan prinsip merit sistem dan mengutamakan penilaian kinerja setiap individu secara objektif. Kepala daerah harus menyadari bahwa keberhasilan kolaborasi sangat ditentukan oleh kapasitas SDM yang terlibat di dalamnya sehingga mampu mewujudkan tujuan yang ingin dicapai. SDM yang dibutuhkan dalam kolaborasi adalah SDM yang profesional, memiliki kompetensi dan inovatif.
4. Kepemimpinan kolaboratif mampu meningkatkan keterbukaan di tingkat lokal, kepemimpinan kolaboratif perlu menciptakan lalu lintas dan pertukaran informasi dan pengetahuan dari unit yang berbeda yang dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan. Hubungan antar organisasi dalam mekanisme kolaborasi akan mendorong keterbukaan penyelenggaraan pemerintahan melalui proses yang terintegrasi, merampingkan struktur organisasi dan meningkatkan kualitas pelayanan
5. Kepemimpinan kolaboratif mampu menciptakan kolaborasi vertikal dan horizontal. Kepemimpinan kolaboratif harus bisa mendorong semua pihak

Collaborative Governance dalam Pengembangan Pariwisata di Indonesia

terlibat sebagai upaya untuk meningkatkan efektivitas, mencegah terjadinya duplikasi kegiatan/program. Melibatkan organisasi vertikal dan horizontal mampu mengatasi masalah-masalah yang sensitif, seperti: pajak-retribusi/pungutan daerah, sistem audit dan manajemen pegawai pemerintah daerah.

6. Kepemimpinan kolaboratif harus mampu meyakinkan seluruh PNS di tingkat lokal untuk memahami dengan jelas pentingnya melakukan kolaborasi lintas sektor/interdivisional di lingkungan pemda maupun kolaborasi lintas batas/intergovernmental sebagai upaya untuk meningkatkan kapasitas masing-masing. Selain itu kepemimpinan kolaboratif harus peka terhadap nilai lokal mampu bekerjasama dengan mass media lokal sebagai upaya untuk meningkatkan pengertian tentang implementasi prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan di tingkat lokal/local governance. Pemimpin kolaboratif harus mampu meningkatkan keterbukaan, partisipasi warga, akuntabilitas dan integritas.
7. Menciptakan kemitraan/partnership dan berkolaborasi dengan LSM lokal, para sukarelawan dan masyarakat sehingga pemerintah daerah dapat menghadapi keterbatasan sumberdaya.
8. Kepemimpinan kolaboratif harus menyampaikan pencapaian kinerja organisasi dan individu secara terbuka sebagai umpan balik agar pencapaian kinerja akan lebih baik di masa datang.

B. Kepariwisata Berkelanjutan (*Sustainable Tourism*)

1. Peran Bank BRI dalam Pengembangan Kepariwisata

BUMN atau Badan Usaha Milik Negara adalah salah satu bentuk dari badan usaha dalam dunia perekonomian. Badan usaha yang bergerak dengan wujud BUMN biasanya merupakan badan yang menguasai sektor potensial yang diolah untuk memenuhi hajat hidup orang banyak.

Karena modalnya sebagian besar dikuasai oleh negara, maka keberadaan BUMN pun dilindungi oleh negara. Dalam UU No. 19 Th 2003 disebutkan ada dua bentuk BUMN. Yaitu perum dan persero. Dua bentuk tersebut merupakan hasil perkembangan ekonomi yang disesuaikan dengan perkembangan zaman. Pada

zaman sebelum reformasi, ada satu bentuk lagi dari BUMN yang sekarang telah dihapuskan. Yaitu BUMN dengan jenis perusahaan jawatan.

Pengolahan sektor utama dalam masyarakat menjadi fokus utama dari BUMN. Sekarang BUMN tidak sepenuhnya dikuasai oleh negara. Beberapa jenis BUMN di negara kita telah membuka diri bagi pihak swasta yang ingin berinvestasi demi pengembangan perusahaan. Semua lapisan masyarakat mengharapkan adanya manfaat nyata dari BUMN yang dikuasai negara. Bentuk badan usaha lain yang juga dikuasai oleh pemerintah adalah BUMD (Badan Usaha Milik Daerah) yang notabenehnya dikendalikan oleh pemerintah daerah. Tujuan dari BUMN adalah, sebagai perusahaan milik negara, tentu saja BUMN berdiri dan beroperasi dengan memegang tujuan-tujuan penting. Tujuan ini termuat pada :

Pasal 33 khususnya ayat (2) dan (3) UUD 1945 yang menyatakan bahwa cabang-cabang produksi penting bagi Negara yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh Negara. Kemudian bumi, air, dan kekayaan alam yang terkandung didalamnya dikuasai oleh Negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Wujud dari bunyi peraturan tersebut adalah peran BUMN dalam perekonomian Indonesia sebagai berikut :

a) **Memberikan Sumbangan bagi Pertumbuhan Ekonomi Nasional**

Pertumbuhan ekonomi yang baik ditentukan oleh pertumbuhan perusahaan-perusahaan yang menjadi topangan sendi-sendi ekonomi. Berbagai unit kegiatan mulai yang terkecil hingga perusahaan multinasional, semuanya sama-sama menyumbang angka pertumbuhan ekonomi nasional. Agak berbeda dengan kondisi jika seluruh sektor dibuka lebar untuk perusahaan swasta. Laba yang didapat akan masuk ke dalam kantong perusahaan swasta yang memiliki tujuan mencari laba sebesar-besarnya. Apabila keadaan ini menimpa negara kita, tentu saja akan meningkat jarak kesenjangan sosial akibat tidak meratanya pembangunan.

Di sinilah pemerintah mengambil peran sebagai pihak pengelola sesuai asas keadilan dan kesejahteraan rakyat. Sektor-sektor potensial semacam listrik, air, bahan bakar minyak, dan sumber daya lain yang

menyangkut hajat hidup masyarakat luas akan ditangani oleh negara. Bahkan seringkali negara memberikan subsidi bagi orang-orang yang tidak mampu agar dapat turut menikmati hasil alam Indonesia yang bernilai besar.

b) **Menjadi Perintis Kegiatan Usaha yang Belum dapat Digarap Swasta**

Badan usaha yang berbasis swasta akan memerlukan modal yang besar untuk dapat mengambil tender di bidang-bidang potensial. Sehingga tidak banyak perusahaan swasta maupun koperasi yang dapat menggarap dengan cepat dan baik sektor-sektor tertentu. Dengan kewenangan pemerintah, BUMN dapat mengupayakan perhatian bagi sektor-sektor yang masih terabaikan padahal potensial.

Jika memang diperlukan, pemerintah dapat melakukan impor tenaga kerja, mesin-mesin dan alat produksi lainnya sebagai faktor produksi dalam kegiatan usaha di sektor tertentu. Tentu saja dengan pertimbangan neraca pembayaran..

c) **Penyedia Lapangan Kerja**

BUMN dapat menjadi penyedia lapangan kerja bagi banyak orang. Hal ini berkaitan erat dengan dibutuhkannya tenaga kerja di berbagai sektor dan wilayah seluruh Indonesia. Sehingga akan terjadi pembukaan lapangan kerja hijau yang merata di seluruh wilayah nusantara. Gaji yang diberikan dan fasilitas penunjang seperti jaminan keselamatan dan kecelakaan kerja yang diberikan oleh BUMN juga dapat menjadi bagian dari usaha peningkatan taraf hidup rakyat.

d) **Memberi Bimbingan Terhadap Golongan Ekonomi Lemah**

Keberadaan BUMN sebagai pusat dari perekonomian potensial negara akan membuat banyak pihak swasta belajar mengembangkan diri. BUMN dapat menginspirasi atau bahkan membimbing pihak swasta agar dapat mengembangkan diri sesuai dengan kebutuhan pasar. Pada hari ini kita dapat menyaksikan pertumbuhan berbagai usaha swasta yang bergerak di bidang jasa perbankan dan telekomunikasi. Kolaborasi antara perusahaan perbankan seperti Bank BRI yang bekerja sama dengan perusahaan telekomunikasi seperti Telkomsel dalam penyediaan layanan perbankan dalam satu aplikasi

untuk memudahkan masyarakat dalam melakukan berbagai macam transaksi kapanpun dan dimanapun.

e) **Sumber Pendapatan Negara**

Jika seluruh saham dari perusahaan negara dijual untuk swasta, maka besar kemungkinan pembangunan di Indonesia tidak akan sebaik yang telah kita alami. Kejadian ini dikarenakan perusahaan sudah beralih ke tangan swasta yang tidak berkewajiban memenuhi kebutuhan hidup rakyat dengan merata dan adil. Lagi pula untung dari penjualannya pun hanya akan berhenti satu kali. Apabila perusahaan negara terus mengelola sektor-sektor strategis, besar kemungkinan pembangunan di Indonesia akan semakin bertumbuh dengan cepat. Hasil dari BUMN akan menyumbang pendapatan negara dari segi non pajak. Kebijakan ini pun dapat mencegah monopoli suatu sektor oleh kelompok tertentu yang kemudian dapat menimbulkan kecemburuan sosial.

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menimbang,

“Bahwa Badan Usaha Milik Negara mempunyai peranan penting dalam penyelenggaraan perekonomian nasional guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat; Bahwa pelaksanaan peran Badan Usaha Milik Negara dalam perekonomian nasional untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat belum optimal”

Sesuai dengan amanat Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN) bahwa BUMN memiliki maksud dan tujuan pendiriannya, yaitu sebagai berikut :

- a. Memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya;
- b. Mengejar keuntungan;
- c. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak;
- d. Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi;

- e. Turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat.

Salah satu syarat keberhasilan sistem pemerintahan kolaborasi adalah keberadaan visi yang jelas. Visi yang jelas yang diterjemahkan dalam sekumpulan tujuan yang ingin dicapai dan bisa menjadikannya sebagai tujuan dan sasaran yang juga ingin dicapai oleh seluruh stakeholders. Kepemimpinan kolaboratif membutuhkan inovasi, kreativitas dan fleksibilitas untuk meningkatkan kapasitas pemerintah daerah. Kepala daerah memiliki kemampuan untuk mendorong seluruh stakeholder agar memiliki inovasi dan kreatif dalam rangka pengembangan ekonomi lokal. Mekanisme yang dibangun bisa berupa kemitraan dengan pelaku bisnis lokal, menggandeng perguruan tinggi lokal serta membangun koalisi dengan masyarakat lokal, dimana hal tersebut sejalan dengan inovasi dari Bank BRI dalam pelaksanaan Pesta Rakyat Simpedes di Kabupaten Pati.

Pesta Rakyat Simpedes merupakan program perseroan yang dilakukan kali pertama pada tahun 2008 dan digelar untuk menjangkau masyarakat khususnya yang berdomisili di area rural. PRS adalah kegiatan seremoni dari Panen Hadiah Simpedes untuk nasabah Tabungan BRI Simpedes. Panen Hadiah Simpedes ini dilaksanakan di 430 unit kerja Kantor Cabang Bank BRI. Dengan syarat menabung sejumlah Rp 100.000,- di Tabungan BRI Simpedes, masyarakat bisa memperoleh 1 kupon undian hadiah yang akan diundi sekaligus mengikuti PRS secara gratis. Kupon tersebut akan meningkat secara akumulatif setiap saldo tabungan Simpedes bertambah Rp 100.000,- dalam sebulan.

Rangkaian PRS diisi rangkaian acara menarik dan beragam hadiah dengan kegiatan 6P, yaitu Pawai, Panggung, Pasar, Panen, Pojok X'sis, dan Peduli. Pada kesempatan ini, BRI juga BRI turut melibatkan perusahaan anak yakni BRI Life, BRI Finance dan BRINS sebagai upaya memperkenalkan secara luas entitas bisnis perusahaan induk dan anak perusahaan.

Rangkaian kegiatan Pesta Rakyat Simpedes ini dibagi menjadi 2 (dua) yaitu kegiatan Pawai dan Pojok X'Sis. Pawai atau kirab Simpedes melibatkan komunitas-komunitas dengan peminat terbanyak di setiap daerah dengan unsur kebudayaan setempat. Panggung sebagai area sentral menampilkan para pemusik

Collaborative Governance dalam Pengembangan Pariwisata di Indonesia

dan seniman lokal serta artis ibukota. Pasar berupa bazar untuk area jual-beli produk-produk unggulan milik debitur binaan BRI dengan pembayaran secara cashless atau non tunai menggunakan Kartu Debit BRI, BRIZZI, dan Link Aja. Panen sebagai puncak acara ditandai dengan pengundian hadiah.

Gambar 3. Pawai Pesta Rakyat Simpedes



Sumber : Youtube.com

Pojok X'Sis difungsikan sebagai area yang ditujukan bagi para generasi milenial untuk mengaktualisasi diri serta menambah pengetahuan dengan Lomba Band, Lomba Dance, kompetisi game E-Sports (Mobile Legend, PUBG, dll), pengenalan Digital Banking Experience, coaching clinic atau capacity building kepada komunitas dan area foto selfie. Peduli, melalui kegiatan Corporate Social Responsibility (CSR) yang ditujukan kepada masyarakat sekitar berupa pengobatan gratis untuk masyarakat.

Hingga triwulan ketiga atau September 2019, terdapat 67 juta rekening Tabungan BRI Simpedes dengan volume mencapai Rp 211 triliun. Dengan kegiatan ini, diharapkan dapat turut menyukseskan program pemerintah dalam melakukan inklusi keuangan yang didalamnya terdapat kegiatan edukasi dan coaching.

Konsep Pesta Rakyat yang dilakukan oleh Bank BRI dengan menggandeng Pemerintah Daerah merupakan salah satu bentuk kolaborasi dalam penyelenggaraan pembangunan perekonomian melalui pengembangan kepariwisataan. Melalui kegiatan Pesta Rakyat Simpedes, Bank BRI memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai, di antaranya :

Collaborative Governance dalam Pengembangan Pariwisata di Indonesia

1. Mendukung program pemerintah untuk mengembangkan sektor UMKM (Usaha Mikro, Kecil dan Menengah). Pada kegiatan Pesta Rakyat Simpedes ini, Bank BRI menggandeng Pemerintah Kabupaten Pati menyediakan wadah bagi para pengusaha UMKM dengan membukakan stand bagi para pengusaha UMKM untuk mengenalkan produk-produknya.

Gambar 4. Pameran Produk-Produk UMKM



Sumber : adsradiofm.com

2. Memasarkan produk-produk Bank BRI beserta anak perusahaan. Melalui kegiatan ini, Bank BRI berusaha mengenalkan produk-produk perbankan yang dimiliki oleh Bank BRI dan anak perusahaan seperti tabungan, pinjaman, asuransi, aplikasi perbankan dengan sasaran yang jelas yakni masyarakat rural “unbanked” terutama generasi muda Kabupaten Pati.
3. Mendukung program *Branchless Banking* atau yang lebih dikenal dengan Laku Pandai yang merupakan produk dari Bank Indonesia (BI) dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Laku Pandai disingkat dari Layanan Keuangan Tanpa Kantor dalam Rangka Keuangan Inklusif, yaitu Program Otoritas Jasa Keuangan (OJK) untuk penyediaan layanan perbankan atau layanan keuangan lainnya melalui kerja sama dengan pihak lain (agen bank), dan didukung dengan penggunaan sarana teknologi informasi. Latar belakang digalakkannya Laku Pandai ini adalah sebagai berikut :
 - a) Masih banyak anggota masyarakat yang belum mengenal, menggunakan atau mendapatkan layanan perbankan dan layanan

Collaborative Governance dalam Pengembangan Pariwisata di Indonesia

keuangan lainnya. Antara lain, karena bertempat tinggal di lokasi yang jauh dari kantor bank atau adanya biaya atau persyaratan yang memberatkan.

- b) OJK, industri perbankan, dan industri jasa keuangan lainnya berkomitmen mendukung terwujudnya keuangan inklusif.
- c) Pemerintah Indonesia mencanangkan program Strategi Nasional Keuangan Inklusif (SNKI) pada Juni 2012, satu program di antaranya adalah branchless banking.
- d) Branchless banking yang ada sekarang perlu dikembangkan agar memungkinkan layanan perbankan dan layanan keuangan lainnya menjangkau segenap lapisan masyarakat di seluruh Indonesia.

Program ini bertujuan menyediakan produk-produk keuangan yang sederhana, mudah dipahami, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang belum dapat menjangkau layanan keuangan. Selain itu, juga melancarkan kegiatan ekonomi masyarakat sehingga mendorong pertumbuhan ekonomi dan pemerataan pembangunan antarwilayah di Indonesia, terutama antara desa dan kota.

Produk-produk yang disediakan dalam program ini adalah tabungan dengan karakteristik Basic Saving Account (BSA), kredit atau pembiayaan kepada nasabah mikro, dan produk keuangan lainnya seperti Asuransi Mikro. Tujuan pelaksanaan Pesta Rakyat Simpedes sejalan dengan program pemerintah dalam memperkuat sektor perekonomian terutama pada penguatan sektor usaha mikro dan kecil.

- e) Mendukung program *cashless society*, yang merupakan sistem pembayaran non tunai dan sistem pembayaran non tunai ini telah dikembangkan oleh pihak bank maupun non bank sebagai lembaga penyelenggara sistem pembayaran di Indonesia.

2. Peran Pemerintah dalam Kolaborasi Pengembangan Kepariwisata

Alasan mendasar pengembangan sektor pariwisata merupakan wujud dari pemerintahan kolaboratif adalah karena pengembangan ini melibatkan pemerintah dan non-pemerintah pada prosesnya. Khususnya proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan. Para pihak yang dilibatkan dalam pengembangan

Collaborative Governance dalam Pengembangan Pariwisata di Indonesia

sektor pariwisata Kabupaten Pati telah di atur dalam Peraturan Perundang-Undangan maupun RPJMD atau Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah. Hal ini dilakukan agar kerja sama antara Pemerintah Kabupaten Pati, maupun pihak-pihak non-pemerintah dapat saling mendukung sehingga akan tercipta suatu tata kelola pemerintahan yang baik.

Disamping itu, isu-isu seperti komitmen, kepemimpinan, kelembagaan, sumber daya, serta perencanaan pengembangan kepariwisataan di Kabupaten Pati. Ini mencirikan sebuah praktek kolaboratif. Jadi, aktivitas pemerintahan kolaboratif ada dalam pengembangan kepariwisataan di Kabupaten Pati. Kebijakan ini diinisiasi oleh dinas kebudayaan pariwisata pemuda dan olahraga Kabupaten Pati. Karena dinas ini merupakan sentral dalam pengembangan sektor pariwisata, abik wisata alam, wisata budaya, wisata edukasi dsb. Untuk selanjutnya di dukung oleh Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Pati sebagai regulator anggaran dan perencanaan, sehingga anggaran untuk pengembangan pariwisata dapat di atur dalam RPJMD.

Kemudian langkah selanjutnya yaitu menganalisis mengenai ketiga tahapan proses pemerintahan kolaboratif dalam pengembangan sektor kepariwisataan di KAbupaten Pati. Tujuannya untuk melihat kriteria apa saja yang telah terpenuhi dari masing-masing tahapan, yaitu sebagai berikut:

Tahap pertama proses pemerintahan kolaboratif adalah melakukan identifikasi mengenai permasalahan pengembangan kepariwisataan dan melihat peluang dari adanya pengembangan kepariwisataan Kabupaten Pati. Langkah pertama dimulai dengan mengidentifikasi kondisi pariwisata, yang hasilnya menunjukkan bahwa amasih kurangnya respon masyarakat akan keberadaan wisata di KAbupaten Pati. Hal ini disebabkan oleh kurangnya sosialisasi terhadap wisata di Kabupaten Pati. Di samping itu, lokasi wisata yang belum teratur sehingga menyebabkan kurangnya ketertarikan masyarakat terhadap pariwisata di KAbupaten Pati.

Pada tahap pertama proses pemerintahan kolaboratif ada beberapa kriteria yang telah terpenuhi yaitu Trust Among The Participants dan Access to Authority. Hal ini terlihat dari mulai adanya kepercayaan antara pemerintah dan masyarakat yang turut berpartisipasi pada pelaksanaan program-program pengendalian

pencemaran udara. Pada aspek kewenangan juga menunjukkan adanya aturan yang jelas dan diterima oleh masing-masing stakeholders untuk menjalankan peran sesuai kewenangannya.

Sedangkan keenam kriteria lainnya belum terpenuhi karena masih adanya hirarki kekuasaan dalam pelaksanaan program-program pengendalian pencemaran udara, komitmen yang terjalin mengutamakan pihak-pihak yang menawarkan bantuannya, adanya dominasi keterlibatan dari pemerintah, arah kebijakan menggunakan pendekatan top-down, pembuatan keputusannya kurang melibatkan stakeholders lain, belum ada kejelasan dan kemudahan akses informasi bagi masing-masing stakeholders, serta ketersediaan sumber keuangan masih belum mencukupi.

Tahap kedua proses pemerintahan kolaboratif adalah melakukan dialog antar aktor untuk penyelesaian masalah dari adanya pengembangan sektor pariwisata di Kabupaten Pati. Langkah pertama dimulai dengan mengidentifikasi mengenai proses dialog antar aktor. Hasilnya menunjukkan bahwa proses dialog antar aktor dilakukan sebelum pelaksanaan kegiatan atau program, dengan tujuan agar tidak terjadi tumpang tindih tugas bagi masing-masing stakeholders. Namun pada proses dialog antar aktor, terlihat bahwa kewenangan keputusan untuk penyelenggaraan kebijakan pengendalian pencemaran udara lebih didominasi oleh pemerintah. Kemudian langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi mengenai hambatan dialog antar. Secara keseluruhan, hambatannya yaitu karena aktor yang terlibat tidak bisa menghadiri rapat atau forum. Selain itu, koordinasi yang cenderung ditentukan pusat berakibat pada lamanya pengambilan keputusan kebijakan, serta dinamika yang ada menuntut untuk segera mengambil keputusan dan tindakan kebijakan. Dengan hambatan tersebut, maka langkah selanjutnya adalah solusi untuk mengatasi hambatan dialog antar aktor dalam pengembangan sektor pariwisata di Kabupaten Pati. Mengacu pada berbagai penyampaian informan, solusinya yaitu harus ada kesadaran bagi masing-masing stakeholders untuk menghadiri rapat, dan setiap stakeholders diharuskan untuk bekerja sama dengan baik agar pengambilan keputusan dapat segera ditindaklanjuti. Karena ketepatan pengambilan keputusan akan mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan program-program pengendalian pencemaran udara.

Collaborative Governance dalam Pengembangan Pariwisata di Indonesia

Pada tahap kedua pemerintahan kolaboratif ada satu kriteria yang telah terpenuhi yaitu *Trust Among The Participants*. Hal ini terlihat dari stakeholders yang mempercayakan tugasnya kepada pihak-pihak yang dilibatkan dalam forum. Sedangkan ketujuh kriteria lainnya belum terpenuhi karena masih adanya hirarki kekuasaan dalam pengambilan keputusan kebijakan, komitmen yang terjalin mengutamakan pihak-pihak yang menawarkan bantuannya, tata kelolanya di dominasi oleh Pemerintah Daerah, Masih adanya kecenderungan kewenangan yang ditentukan oleh salah satu pihak, pembuatan keputusannya kurang melibatkan stakeholders lain, belum ada kejelasan pembagian informasi dan adanya keterbatasan akses bagi yang bukan anggota, serta ketersediaan sumber keuangan masih belum mencukupi.

Tahap ketiga proses pemerintahan kolaboratif adalah merencanakan tindakan kolaboratif dari adanya pengembangan sektor pariwisata di Kabupaten Pati. Langkah awalnya dimulai dengan mengidentifikasi mengenai perencanaan kolaboratif. Berdasarkan hasil informasi dari masing-masing informan, perencanaan kolaboratifnya yaitu berupa perencanaan pembaruan program yang disesuaikan dengan kondisi saat ini, dan perencanaan pembangunan yang berkelanjutan. Perencanaan-perencanaan tersebut, berpedoman pada anggaran Pemerintah Kabupaten Pati.

Langkah selanjutnya yaitu mengidentifikasi mengenai penilaian keberhasilan pemerintahan kolaboratif dalam pengembangan sektor pariwisata di Kabupaten Pati. Berdasarkan penyampaian seluruh informan menyatakan bahwa kolaborasi yang selama ini terjalin sudah berhasil karena masing-masing stakeholders bekerja sama dengan baik dan setiap stakeholders saling mendukung. Akan tetapi, ada kriteria-kriteria yang digunakan untuk menilai kolaborasi tersebut berhasil atau tidak. Pada tahap ketiga pemerintahan kolaboratif ada beberapa kriteria yang telah terpenuhi yaitu *Commitment to a Common Purpose*, *Trust Among The Participants*. Hal ini terlihat dari adanya komitmen dan kepercayaan dari masing-masing stakeholders untuk menghasilkan program-program pengendalian pencemaran udara yang berkelanjutan. Sedangkan keenam kriteria lainnya belum terpenuhi karena masih adanya hirarki kekuasaan yang ditentukan oleh pusat pada perencanaan kolaboratifnya, arah kebijakan

Collaborative Governance dalam Pengembangan Pariwisata di Indonesia

menggunakan pendekatan top-down, sumber daya yang diperoleh hanya menguntungkan pihak-pihak tertentu, masih adanya kecenderungan kewenangan yang ditentukan oleh salah satu pihak, pembuatan keputusannya kurang melibatkan stakeholders lain, belum ada kejelasan pembagian informasi dan adanya keterbatasan akses bagi yang bukan anggota, serta ketersediaan sumber keuangan masih belum mencukupi.

Bagi pemerintah daerah, untuk mencapai kemandirian ekonomi melalui sektor pariwisata harus memiliki rencana strategis yang baik, terlebih dalam menghadapi berbagai tantangan persaingan, sehingga pemerintah daerah diwajibkan menghadapi gelombang globalisasi dan sektor pariwisata bisa menjadi senjata ampuh untuk menghadapinya. Karena itu, diperlukan rencana strategis oleh pemerintah daerah untuk menghindari ketidakstabilan ekonomi lokal. Ada tiga prinsip utama yang mendasari strategi menurut Porter (1996), yaitu 1) strategi adalah penciptaan posisi yang unik dan berharga, yang melibatkan berbagai aktivitas, 2) strategi mengharuskan untuk melakukan trade-off dalam bersaing - untuk memilih apa yang tidak dilakukan, dan 3) strategi melibatkan penciptaan "kesesuaian" di antara aktivitas perusahaan. Selanjutnya, perencanaan strategis adalah alat pengorganisasian saat ini atas dasar dari proyeksi masa depan yang diinginkan. Artinya, rencana strategis adalah peta jalan memimpin sebuah organisasi dari tempat sekarang ke tempat yang diinginkannya dalam lima atau sepuluh tahun (Wilson et al, 2010). Dalam konteks pemerintah daerah dan pariwisata, memang perlu memiliki rencana strategis untuk mengembangkan rencana pemerintah daerah yang komprehensif yang mencakup unsur-unsur jangka panjang dan strategis.

Perencanaan strategis merupakan alat utama untuk mencapai tujuan utama organisasi. Karena itu, dalam masalah kurang optimalnya pengunjung pada berbagai macam wisata di Kabupaten Pati, perlu dipikirkan kembali perencanaan strategisnya. Ketika hasil yang diharapkan tidak sesuai, maka proses perencanaan strategis pun tidak berjalan baik. Secara umum, perencanaan strategis berisi visi-misi, tujuan, sasaran, dan rencana aksi. Antara satu aspek dengan aspek lainnya berkaitan sangat erat. Rencana aksi merupakan hasil integrasi visi-misi dan tujuan. Tujuan merupakan hasil dari terjemahan visi-misi. Karena itu, jika salah satu

aspek perencanaan strategis tidak berjalan dengan baik, akan berdampak sistemik. Perencanaan strategis adalah rencana jangka panjang yang komprehensif, perumusan arah perusahaan, dan bagaimana sumber daya dialokasikan untuk mencapai tujuan untuk jangka waktu tertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan. Perencanaan strategis juga merupakan proses pemilihan tujuan organisasi,

menentukan strategi dan kebijakan.

Dalam rangka pengembangan pariwisata di Kabupaten Pati, perencanaan strategis diperlukan untuk mengatasi permasalahan yang ada terutama menurunnya jumlah pengunjung. Ada tiga alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan strategis untuk pengembangan wisata di Kabupaten Pati ke depan, di antaranya 1) perencanaan strategis menyediakan kerangka dasar dalam semua bentuk perencanaan lain yang harus ditempuh, 2) pengertian perencanaan strategis telah mempermudah memahami bentuk perencanaan lainnya, dan 3) pengertian perencanaan strategis telah mempermudah memahami bentuk perencanaan lainnya. Dengan rencana strategis ini, konsepsi perusahaan menjadi jelas dalam merumuskan tujuan dan rencana serta mengarahkan sumber daya organisasi secara efektif. Dapat dikatakan bahwa perencanaan strategis dapat menentukan keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan.

C. Proses Perencanaan Strategis PPariwisata di Kabupaten Pati

Perencanaan strategis mutlak dibutuhkan oleh manajemen untuk meningkatkan pengunjung. Perencanaan strategis di wisata Kabupaten Pati diawali dengan monitoring. Setelah melakukan monitoring aktivitas selanjutnya adalah persiapan perencanaan. Tahap terakhir adalah evaluasi rencana pemantauan untuk umpan balik terhadap perencanaan strategis. Proses ini terkait sesuai dengan SPARC (2008), proses perencanaan melibatkan empat tahap utama sebagai berikut:

1. Persiapan: menetapkan peran, tanggung jawab dan kerangka waktu untuk proses perencanaan
2. Pengembangan: mengidentifikasi tantangan strategis, menilai pilihan, dan menentukan arah dan hasil yang diinginkan

3. Pelaksanaan: menerjemahkan rencana strategis tahunan secara rinci dijadikan sebagai rencana aksi.
4. Monitoring: mengukur kinerja dan mengevaluasi. Perencanaan strategis menjadi alat utama untuk mencapai tujuan utama organisasi.

Oleh karena itu, dalam masalah kurang optimalnya jumlah wisatawan di Kabupaten Pati, segera dilakukan perencanaan strategis. Ketika hasil yang diharapkan tidak sesuai, maka proses perencanaan strategis tidak berjalan dengan baik.

Dalam mencapai tujuan membutuhkan sebuah rencana dan tindakan untuk mewujudkannya. Secara umum bisa dikatakan bahwa perencanaan visi dan misi merupakan konsep yang disertai tindakan yang sesuai dengan apa yang ada di dalam rencana untuk mencapai suatu tujuan. Visi adalah pandangan jauh dari perusahaan, tujuan perusahaan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan di masa depan. Visi tidak mungkin ditulis mendetail tentang sistem targetnya, menyesuaikan perubahan keilmuan dan situasi yang tak terduga selama periode yang lama. Sehingga dapat disimpulkan bahwa visi adalah tujuan atau harapan suatu organisasi atau perusahaan terhadap apa yang ingin dicapai di masa mendatang untuk memastikan keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang.

Misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dilakukan oleh institusi tersebut dalam upayanya mewujudkan visi tersebut. Misi perusahaan adalah tujuan dan alasan mengapa perusahaan itu ada. Misi juga telah diberikan arah sekaligus membatasi proses pencapaian tujuan. Dalam pelaksanaannya misi merupakan hasil interpretasi kompromi terhadap visi. Misi adalah sesuatu yang nyata untuk dituju dan juga bisa memberikan petunjuk garis besar bagaimana caranya mencapai visi. Visi misi pariwisata di Kabupaten Pati adalah hasil dari integrasi dan kesepakatan antara Pemerintah dan sektor swasta yang merupakan produk kerjasama antara masyarakat dan swasta. Karena ada kesepakatan untuk melakukan kemitraan, maka secara otomatis ada visi dan misi yang sama antara pemerintah dan swasta. Secara umum, visi WBL adalah untuk mengembangkan pariwisata Kabupaten Pati lebih modern dan kompetitif.

KESIMPULAN

Dalam hal pengembangan sektor pariwisata di Kabupaten Pati yakni

kurang aktifnya inisiasi dari pemerintah daerah sendiri dalam menggali potensi wisata di Kabupaten Pati. Di samping itu, permasalahan pada pengembangan pariwisata di Kabupaten Pati terletak pada kurang jelasnya sasaran dan target terhadap pengembangan pariwisata di Kabupaten Pati. Sasaran menggambarkan tujuan yang akan dicapai dari kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi, perusahaan atau individu. Sasaran berguna untuk mengurangi ketidakpastian. Ketika seorang manajer membuat rencana harus melihat jauh ke depan, memprediksi perubahan, mengestimasi dampak dari perubahan, dan menyusun rencana untuk menghadapinya. Dengan kerja terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi dampak. Selain itu, manajer dapat juga mengidentifikasi dan menghapus hal-hal yang dapat menyebabkan inefisiensi di perusahaan. Manfaat terakhir dari sasaran adalah untuk menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi berikutnya, yang merupakan proses pengendalian dan evaluasi. Proses evaluasi adalah proses membandingkan rencana dengan kenyataan. Tanpa rencana, manajer tidak dapat menilai kinerja perusahaan. Kemitraan antara pemerintah daerah dan swasta diharapkan membawa dampak positif bagi kedua belah pihak dan yang terpenting membawa manfaat bagi masyarakat lokal karena banyak kesepakatan antara pemerintah dan swasta yang memberikan dampak kurang positif bagi masyarakat luas. Baik pemerintah dan swasta terkadang kurang transparan dalam pengelolaan objek kerjasama. Oleh karena itu, dilakukan analisis mengenai tujuan yang harus dicapai oleh para stakeholder WBL berdasarkan 8 elemen yang harus hadir pada tujuan untuk membangun sektor pariwisata, yaitu:

- a) Posisi pasar, pangsa pasar yang bisa dikuasai oleh pariwisata dengan melihat berapa banyak pengunjung yang dapat dikuasai atau segmen pasar.
- b) Produktivitas, dengan menghitung target kunjungan dengan realisasi kunjungan pariwisata.
- c) Sumber daya fisik, dengan memperhatikan teknologi yang digunakan dan sumber daya yang diperlukan terkait kualitas layanan.
- d) Keuntungan, pencapaian tujuan yang dihitung melalui banyaknya manfaat yang diterima dan ketersediaan modal untuk renovasi infrastruktur.

Collaborative Governance dalam Pengembangan Pariwisata di Indonesia

- e) Inovasi, yaitu reformasi dilaksanakan dengan merilis sebuah baru permainan atau teknologi yang lebih canggih.
- f) Prestasi dan pengembangan manajer, berkaitan dengan kualitas manajemen untuk manajer pengembangan.
- g) Prestasi dan sikap karyawan, dengan menetapkan tujuan yang terkait faktor-faktor dalam mencapai efektivitas kerja karyawan.

Tanggung jawab publik, untuk berurusan dengan turbulensi pada pariwisata dilakukan oleh karyawan dalam bentuk pemogokan atau protes, hukum, pemerintah dan kelompok masyarakat lainnya. Adapun analisis yang lebih rinci terkait dengan 8 elemen yang harus dipenuhi.

DAFTAR PUSTAKA

- Falah, Faiqotul. 2012. *Kajian Efektivitas Pengelolaan Kolaboratif Taman Nasional Kutai*. Balai Penelitian Teknologi Konservasi Sumberdaya Alam.
- Fitriyana, Freska. 2012. *Pengembangan Bandung Kota Kreatif Melalui Kekuatan Kolaboratif Komunitas*. Tesis Program Magister. Institut Teknologi Bandung.
- Irawan, Denny. 2017. *Collaborative Governance*. Kebijakan dan Manajemen Publik. Vol. 5, No. 3. September-Desember 2017.
- Kementrian Pariwisata. (2016). *Rangking devisa pariwisata terhadap komoditas ekspor lainnya*. Tersedia di <http://www.kemenpar.go.id/userfiles/devisa2011-2015.pdf>.
- Miles, M. B. & A. M. Hubberman. (1994). *Qualitative data analysis: An expended sourcebook second edition*. London: SAGE.
- Porter, M. E. (1996). *What is strategy*. USA: Harvard Business Review.
- SPARC. (2008). *Strategic and business planning*. New Zealand: Sport and Recreation New Zealand.
- Suwandana, Endan. et al. 2015. *Kajian Penguatan Lembaga Kolaboratif dalam Penguatan Desa Inovatif di Provinsi Banten*. *Proceeding Pertemuan Ilmiah Tahunan (PIT)*.

Collaborative Governance dalam Pengembangan Pariwisata di Indonesia

- Wargadinata, Ella. 2016. *Kepemimpinan Kolaboratif*. Jurnal Administrasi Pemerintahan Daerah, Vo. VIII, 1-14.
- Wilson, S. M., et. all. (2010). *Strategic planning handbook and managers implementation tools*. New Orleans: Southern University.
- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 1969 Tentang Pedoman Pembinaan Pengembangan Kepariwisata Nasional.
- Undang - Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah.
- Undang - Undang Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah
- Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara.