



***COLLABORATIVE GOVERNANCE DALAM
PENGEMBANGAN DESA WISATA KETAPANRAME
KECAMATAN TRAWAS KABUPATEN MOJOKERTO***

*diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan memperoleh gelar
Sarjana pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara*

SKRIPSI

Oleh :

Dwi Sulistyowati

NIM 190910201089

KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS DAN TEKNOLOGI

UNIVERSITAS JEMBER

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

ILMU ADMINISTRASI NEGARA

JEMBER

2026



**COLLABORATIVE GOVERNANCE DALAM
PENGEMBANGAN DESA WISATA KETAPANRAME
KECAMATAN TRAWAS KABUPATEN MOJOKERTO**

*diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan memperoleh gelar
Sarjana pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara*

SKRIPSI

Oleh:

Dwi Sulistyowati

NIM 190910201089

Dosen Pembimbing:

Dr. Selfi Budi Helpiastuti, S.Sos., M.Si.

KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS DAN TEKNOLOGI

UNIVERSITAS JEMBER

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

ILMU ADMINISTRASI NEGARA

JEMBER

2026

PERSEMBAHAN

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan kemudahan serta kelapangan dalam berpikir, sehingga proses penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik dan bermanfaat bagi semua. Skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. kedua orang tua hebat saya, Ibu Juwarisah dan Bapak Rupii (alm) atas doa, didikan, pengorbanan dan kasih sayangnya, sehingga saya bisa menyelesaikan pendidikan S1 ini;
2. kakak saya Fery Eka Diansyah yang selalu percaya dan mendukung penuh segala keputusan saya untuk melanjutkan studi;
3. seluruh guru saya yang telah mendidik dan membimbing dari mulai mengenal tulisan hingga saya dapat menulis sebuah mahakarya skripsi ini, khususnya dosen-dosen Ilmu Administrasi Negara di Universitas Jember yang telah memberi saya sumbangsih ilmu serta pengalaman yang tak ternilai hingga saya mampu menyelesaikan studi;
4. Pemerintah Desa Ketapanrame, BUMDes Mutiara Welirang, dan segenap masyarakat Desa Wisata Ketapanrame, Kecamatan Trawas, Kabupaten Mojokerto yang telah membantu saya selama proses penelitian berlangsung;
5. almamater kebanggaan saya, Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember yang menjadi ladang dalam mencari jati diri dan ilmu untuk berjuang meraih cita-cita;
6. sahabat terbaik saya Mahfud Umam yang selalu mendoakan, memberikan semangat dan dukungan, serta memotivasi saya dalam menyelesaikan tugas akhir ini;
7. teman-teman saya, Arinda, Dita, Rohman, Daniel, Gilang, Amirul, Riski, yang selama ini menemani saya dan memberikan semangat untuk menyelesaikan tugas akhir.

MOTTO

“Jika kamu tidak sanggup menahan lelahnya belajar maka kamu harus sanggup menahan perihnya kebodohan”

(Imam Syafi’i)¹

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya sesudah kesulitan ada kemudahan”

(Terjemahan Q.S Al-Insyirah 94: 5-6)²

“Jika aku menyerah sekarang, aku akan menyesalinya nanti”

(Monkey D Luffy, *One Piece*: 442)³

¹Imam Syafii dikutip dari <https://kab.faperta.ugm.ac.id/2020/06/01/nasehat-dari-imam-syafii-r-a/> (diakses pada 1 Mei 2026)

²Q.S Al-Insyirah, 94 ayat 5-6 dikutip dari <https://news.detik.com/infografis/d-5006528/surat-al-insyirah-ayat-5-6-sesudah-kesulitan-ada-kemudahan/amp> (diakses pada 1 Mei 2026)

³ Monkey D Luffy, *One Piece*: 442 dikutip dari <https://kumparan.com/inspirasi-kata/kata-kata-luffy-yang-keren-dan-penuh-makna-20xISL1wYz5> (diakses pada 1 Mei 2026)

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dwi Sulistyowati

NIM : 190910201089

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “*Collaborative Governance* dalam Pengembangan Desa Wisata Ketapanrame Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah disebutkan sumbernya, dan belum diajukan pada institusi manapun, serta bukan merupakan karya ilmiah jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 8 Juni 2026

Yang menyatakan,

Dwi Sulistyowati
NIM 190910201089

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi yang berjudul “*Collaborative Governance* dalam Pengembangan Desa Wisata Ketapanrame Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto” telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember pada:

Hari, tanggal : Senin, 08 Juni 2026
Tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember
Jam : 12.00 WIB

Pembimbing

1. Pembimbing

Nama : Dr. Selfi Budi Helpiastuti, S.Sos., M.Si (.....)

NIP : 197003221995122001

Penguji

1. Penguji Utama

Nama : Dr. Dina Suryawati, S.Sos., M.AP., CIQaR (.....)

NIP : 198009172005012001

2. Penguji Anggota

Nama : Dr. Wydha Mustika Maharani, S.AP., M.AP (.....)

NIP : 199011072025062007

ABSTRACT

This research aims to describe collaborative governance in the development of Ketapanrame Tourism Village, Trawas District, Mojokerto Regency, using the collaborative governance concept proposed by Ansell and Gash (2008), as well as examining the role of the pentahelix model developed by Lindmark, Sturesson, and Roos (2009). This research employed a descriptive qualitative approach with data collection techniques including observation, interviews, and literature study. The results indicate that the development of Ketapanrame Tourism Village was carried out through cross-sector collaboration among stakeholders, namely the Ketapanrame Village Government (government), PT Astra International (private sector), Institute for Research and Community Service, University of Surabaya (academics), Pokdarwis Rakasiwi, KUB Taman Ghanjaran, business actors (community), and publication media (media) within the pentahelix framework. Each actor has its respective role. The village government acts as facilitator, regulator, and main coordinator in organizing the collaboration; the community acts as an accelerator; the private sector serves as an enabler; academics function as conceptualizers; and the media plays a role in publication and enhancing the image of the tourism village. Based on the concept proposed by Ansell and Gash (2008), the collaborative process can be observed through face-to-face dialogue, trust building, commitment to the process, shared understanding, and intermediate outcomes. The results show that all stakeholders, except the media, possess formal written evidence in the form of Cooperation Agreements that must be implemented according to the mutually agreed provisions. The success of the collaborative process is supported by effective face-to-face dialogue, which fosters trust, strengthens commitment, promotes shared understanding, and generates small wins. The collaboration in the development of Ketapanrame Tourism Village has generated impacts such as the creation of employment opportunities for the community, increased village-generated revenue (PAD), and acceleration in the tourism village development process as part of rural development. This study concludes that the success of the development of Ketapanrame Tourism Village is influenced by the synergy and commitment among stakeholders within collaborative governance.

Keywords: collaborative governance, pentahelix, tourism village, Ketapanrame Village

RINGKASAN

***Collaborative Governance* dalam Pengembangan Desa Wisata Ketapanrame Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto;** Dwi Sulistyowati; 190910201089; 2026; 110 Halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penelitian ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan pelaksanaan *collaborative governance* dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, Kecamatan Trawas, Kabupaten Mojokerto. Pembangunan desa merupakan bagian penting dalam upaya mewujudkan pemerataan pembangunan nasional. Desa tidak lagi dipandang hanya sebagai objek pembangunan, melainkan sebagai subjek yang memiliki potensi sumber daya alam, budaya, serta masyarakat yang dapat dikembangkan secara mandiri dan berkelanjutan. Melalui pembangunan desa, pemerintah berupaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat, memperkuat perekonomian lokal, serta menciptakan lapangan kerja. Keberhasilan pembangunan desa sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemerintah desa dan masyarakat dalam mengelola potensi yang dimiliki secara optimal. Salah satu bentuk pembangunan desa yang saat ini menjadi tren alternatif adalah desa wisata. Desa wisata hadir sebagai strategi pembangunan berbasis potensi lokal yang memanfaatkan kekayaan alam, budaya, tradisi, dan kearifan lokal desa sebagai daya tarik wisata.

Desa Wisata Ketapanrame merupakan desa wisata terbaik di ajang ADWI (Anugerah Desa Wisata Indonesia) 2023 yang diadakan oleh Kemenparekraf RI. Potensi yang dimiliki Desa Wisata Ketapanrame diantaranya *landscape* pegunungan, wisata alam seperti air terjun dan wisata sawah, wisata kreasi dan keluarga, wisata edukasi, serta wisata budaya. Pengembangan desa wisata tidak hanya bertujuan meningkatkan kunjungan wisatawan, tetapi juga mendorong pertumbuhan ekonomi melalui penciptaan peluang usaha, peningkatan pendapatan, serta pemberdayaan masyarakat lokal. Selain itu, desa wisata juga berperan dalam menjaga kelestarian budaya dan lingkungan agar tetap berkelanjutan di tengah perkembangan modernisasi. Namun pengembangan desa wisata bukanlah proses

yang dapat dilakukan oleh satu pihak saja. Kompleksitas pengelolaan desa wisata membutuhkan keterlibatan berbagai aktor yang memiliki peran, kepentingan, dan sumber daya yang berbeda. Oleh karena itu, diperlukan suatu pola kolaborasi yang mampu menyatukan seluruh pihak dalam proses pengembangan desa wisata. Dalam konteks ini, teori *collaborative governance* dari Ansell dan Gash (2008) menjadi relevan untuk digunakan. *Collaborative governance* menekankan pentingnya kerja sama antara pemerintah dengan pemangku kepentingan non-pemerintah dalam proses pengambilan keputusan maupun pelaksanaan kebijakan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan publik. Melalui kolaborasi tersebut, setiap aktor dapat saling berbagi peran, sumber daya, tanggung jawab dan mendukung pengembangan desa wisata. Selain itu, konsep *pentahelix* yang dikemukakan oleh Lindmark, Stureson & Roos (2009) juga menjadi pendekatan penting dalam pengembangan desa wisata. Konsep *pentahelix* menekankan sinergi antara lima unsur utama, yaitu pemerintah, akademisi, swasta, komunitas, dan media.

Penelitian ini menggunakan konsep *collaborative governance* dari Ansell and Gash (2008), yang lebih difokuskan pada dimensi proses kolaborasi. Selain itu peran setiap aktor dalam kolaborasi juga dianalisis menggunakan model *pentahelix* dari Lindmark, Stureson & Roos (2009). Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan studi pustaka. Peneliti juga melakukan uji keabsahan data dengan menggunakan teknik triangulasi. Teknik analisis yang peneliti gunakan yaitu analisis data model interaktif dari Miles Huberman, dan Saldana (2014).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat tata kelola kolaborasi dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame. Adanya kompleksitas pengelolaan desa wisata membutuhkan keterlibatan berbagai aktor yang memiliki peran, kepentingan, kekuatan, dan sumber daya yang berbeda. Terdapat serangkaian aktivitas dalam proses kolaborasi mencakup dialog tatap muka yang akan membangun kepercayaan diantara *stakeholder*. Adanya kepercayaan yang baik menumbuhkan komitmen yang kuat terhadap proses. Komunikasi, kepercayaan dan komitmen yang baik menimbulkan pemahaman bersama dalam pelaksanaan visi,

misi, dan tujuan dalam kolaborasi yang nantinya akan menghasilkan kemenangan-kemenangan kecil sebagai hasil antara. Setiap *stakholder* yang terlibat memperkuat komitmennya dengan menanda tangani PKS sebagai bentuk ikatan kerja sama, kecuali dengan pihak media. Adapun secara kelembagaan Desa Wisata Ketapanrame dikelola oleh BUMDes Ketapanrame dengan pengawasan dan pembinaan langsung dari Pemerintah Desa Ketapanrame. Secara teknis, BUMDes dibantu oleh Pokdarwis Rakasiwi dalam pelaksanaan pengelolaan di lapangan. Selain itu BUMDes juga bermitra dengan komunitas masyarakat lokal seperti kelompok UMKM, Kelompok Usaha Bersama (KUB) Taman Ghanjaran, pemilik sawah di Sumber Gempeng, kelompok parkir, pemilik *homestay*, griya oleh-oleh, dan komunitas lainnya. Untuk mempercepat pengembangan desa wisata, Pemerintah Desa Ketapanrame juga menjalin kolaborasi dengan pihak ketiga yakni dengan PT. Astra Internasional selaku pihak swasta, LPPM Universitas Surabaya selaku pihak akademisi, serta dengan pihak media seperti Jawa Pos Radar Mojokerto, dan sebagainya. Setiap aktor atau *stakeholder* yang terlibat memiliki perannya masing-masing. Dalam kolaborasi pengembangan desa wisata ini, teridentifikasi peran lima unsur atau yang biasa dikenal dengan *pentahelix*. Peran kelima unsur tersebut diantaranya yakni, pemerintah desa sebagai regulator, koordinator, serta fasilitator. Pihak akademisi sebagai konseptor yang memberikan pelatihan, pendampingan, peningkatan kapasitas, serta konsep tata kelola wisata. Pihak swasta memberikan bantuan dana dan penyedia amenities (*enabler*). Pokdarwis, KUB, dan komunitas sebagai penggerak pariwisata (akselerator). Jawa Pos Radar Mojokerto dan media lainnya sebagai publikasi wisata. Terpenuhinya setiap indikator dalam proses kolaborasi yang dilaksanakan oleh para *stakeholder* menjadikan *collaborative governance* pada pengembangan Desa Wisata Ketapanrame sukses dan berhasil memberikan dampak positif ke berbagai pihak khususnya pada penerima manfaat utama yakni masyarakat Desa Ketapanrame. Dengan adanya kolaborasi pengembangan desa wisata ini turut mendorong pertumbuhan ekonomi melalui penciptaan peluang usaha, peningkatan pendapatan, pemberdayaan masyarakat lokal, serta menjaga kelestarian budaya dan lingkungan agar tetap berkelanjutan.

PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan kasih sayang-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “*Collaborative Governance* dalam Pengembangan Desa Wisata Ketapanrame Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari kontribusi dan dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Ibu Suyani Indriastuti, S.Sos., M.Si., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
2. Dr. Dina Suryawati, S.Sos., M.AP., CIQaR selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember, sekaligus Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan semangat dan motivasi selama proses perkuliahan;
3. Dr. Selfi Budi Helpiastuti, S.Sos., M.Si selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, nasihat, dan arahan dalam proses penyusunan tugas;
4. tim penguji yang telah berkenan berbagi perspektif berupa kritikan dan saran yang membangun terhadap penulisan skripsi ini sehingga dapat disempurnakan;
5. segenap Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember yang telah memberikan ilmu serta pengalaman, yang selalu sabar dan ikhlas dalam memberikan pembelajaran selama proses perkuliahan;
6. Bapak Zainul Arifin, S.E selaku Kepala Desa Ketapanrame yang telah mengizinkan penulis untuk melaksanakan penelitian di Desa Wisata Ketapanrame serta bersedia berbagi informasi dan data kepada penulis yang berguna untuk melengkapi penyelesaian skripsi ini;

7. para informan Bapak Saifudin selaku Manajer Pengelola Desa Wisata Ketapanrame, Bapak Utomo selaku Manajer LPPM Universitas Surabaya, Bapak Yogi selaku Manajer PT. Astra Internasional, Bapak Karno selaku ketua Pokdarwis Rakasiwi, Bapak Lamat selaku Ketua KUB Taman Ghanjaran, Mas Fendy selaku PJ Pimred Media Jawa Pos Radar Mojokerto, serta para pelaku usaha di Desa Wisata Ketapanrame yang bersedia meluangkan waktu dan memberikan informasi yang berguna dalam penulisan skripsi ini;
8. para guru penulis yaitu Bapak Andi Candra, Bapak Yosi, Bapak Suroso, Bapak Mufid, dan Bapak Sukirno (alm) yang telah banyak memberikan ilmu, nasihat, motivasi, dan doa untuk penulis agar dapat menyelesaikan pendidikan yang ditempuh;
9. orang tua penulis yaitu Ibu Juwarisah dan Bapak Rupii (alm), serta kakak tercinta penulis Fery Eka Diansyah yang selalu memberikan dukungan baik secara moril maupun materil, doa dan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan ini hingga tuntas;
10. sahabat terbaik penulis sekaligus partner berjuang dalam mengerjakan skripsi ini Mahfud Umam yang senantiasa memberikan semangat, doa, dan dukungan baik moril maupaun materil, serta selalu meyakinkan bahwa penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan baik;
11. sahabat perjuangan penulis yaitu Arinda, Dita, Rohman, Daniel, Gilang, Amirul, Riski, yang telah menemani dan membantu penulis, memberikan saran, masukan, dan semangat dalam tahap penyelesaian tugas akhir, sekaligus menjadi tempat bercerita suka dan duka selama proses bimbingan;
12. teman-teman Kos Halmahera 33 yang selalu berbagi keceriaan, suka dan duka dalam menjalani proses kehidupan sebagai mahasiswa rantau selama proses penyelesaian skripsi ini;
13. kepada diri sendiri yang begitu tangguh, kuat, dan hebat hingga mampu bertahan sampai di titik ini, walaupun ada begitu banyak alasan untuk patah dalam setiap perjalanannya. Terima kasih selalu mempercayai-Nya dalam

setiap harapan dan keputusan sehingga segala pencapaian dan tuntasnya skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi sesama.

Penulis menyadari bahwasanya banyak hal yang kurang dalam penyusunan skripsi ini dan belum bisa dikatakan sempurna pada suatu penelitian ilmiah. Kritikan dan saran dari para pembaca merupakan suatu hal yang sangat penulis harapkan, penulis juga berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi ilmu pengetahuan setiap pembaca.

Jember, 08 Juni 2026

Penulis,

Dwi Sulistyowati
NIM 190910201089

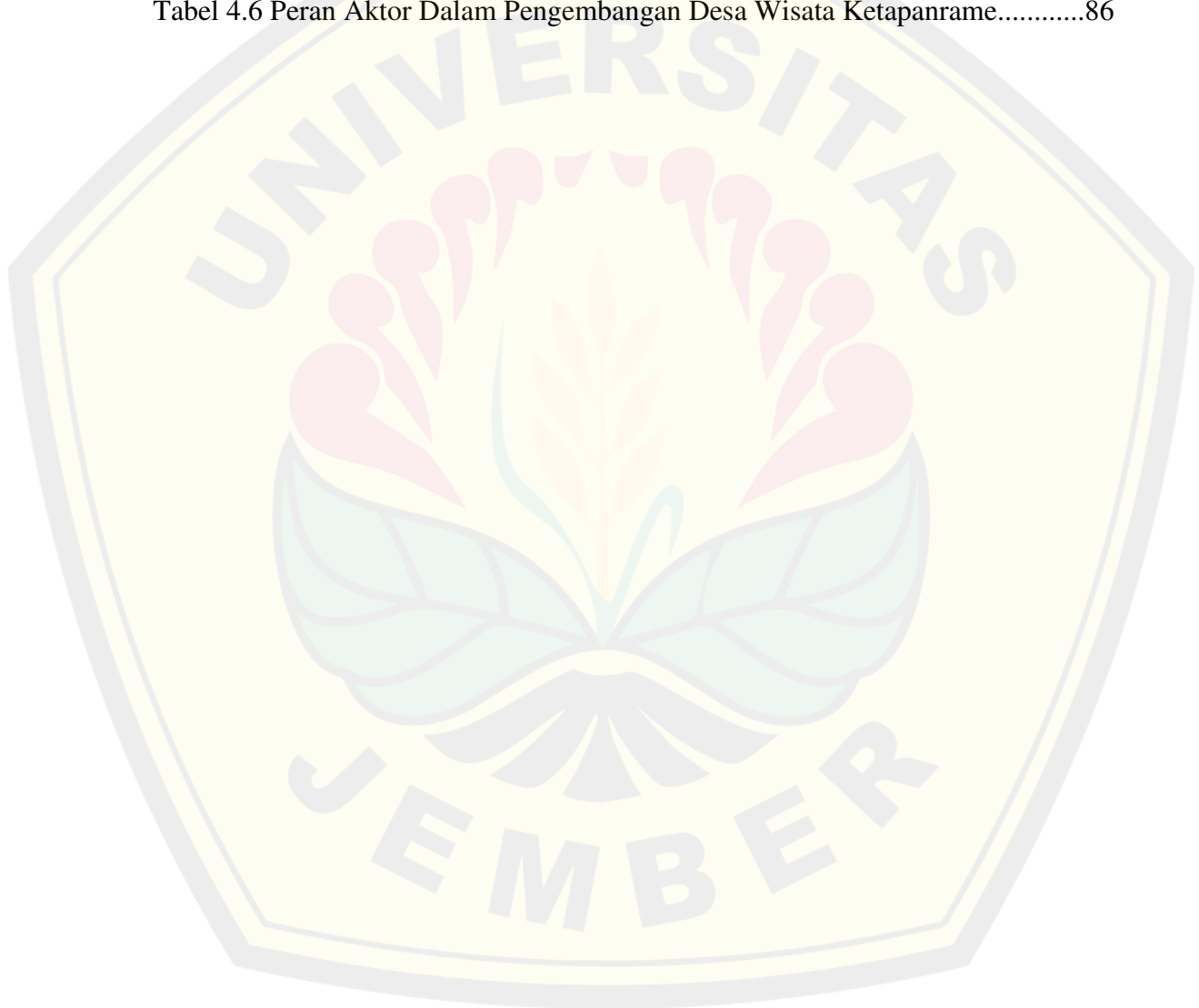
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
PERSEMBAHAN.....	iii
MOTTO	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS	v
HALAMAN PERSETUJUAN	vi
ABSTRACT	vii
RINGKASAN	viii
PRAKATA.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
DAFTAR ISTILAH DAN SINGKATAN	xx
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB 2 TINJAUAN PUSATAKA.....	10
2.1 <i>Governance</i>	10
2.2 <i>Collaborative Governance</i>	12
2.3 <i>Stakeholder</i>	15
2.4 <i>Pentahelix</i>	16
2.5 Kepariwisata.....	18
2.5.1 Daya tarik wisata	19
2.5.2 Pengembangan Pariwisata	20
2.6 Pengembangan Desa Wisata	23
2.7 Kerangka Berpikir	27
2.8 Penelitian Terdahulu	28

BAB 3 METODE PENELITIAN.....	29
3.1 Pendekatan Penelitian.....	29
3.2 Penentuan Lokasi Penelitian	30
3.3 Objek dan Fokus Penelitaian	31
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	31
3.5 Penentuan Informan Penelitian	32
3.6 Uji Keabsahan Data	33
3.7 Analisis Data	34
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	37
4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian	37
4.1.1 Kecamatan Trawas	37
4.1.2 Gambaran Umum Desa Ketapanrame	37
4.2 Penyajian Data Hasil Penelitian	39
4.2.1 Proses Kolaborasi	39
4.2.2 Dampak Kolaborasi	65
4.2.3 Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat	70
4.3 Pembahasan	74
4.3.1 Proses kolaborasi pengembangan Desa Wisata Ketapanrame	74
4.3.2 Peran Aktor Yang Terlibat	81
BAB 5 PENUTUP.....	88
5.1 Kesimpulan	88
5.2 Saran.....	89
DAFTAR PUSTAKA	91
LAMPIRAN-LAMPIRAN	95

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Pengunjung Desa Wisata Ketapanrame 2019-2022.....	4
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	28
Tabal 3.1 Daftar Informan Penelitian.....	33
Tabel 4.1 Daftar Pelaku Usaha di Desa Wisata Ketapanrame Tahun 2023.....	51
Tabel 4.2 Alokasi Bagi Hasil Pengelolaan Desa Wisata Ketapanrame.....	53
Tabel 4.3 Bantuan PT. Astra Internasional di Desa Wisata Ketapanrame.....	56
Tabel 4.4 Pendampingan LPPM Ubaya & PT. Astra di Desa Ketapanrame.....	59
Tabel 4.5 Penyerapan Tenaga Kerja Desa Ketapanrame Tahun 2022.....	67
Tabel 4.6 Peran Aktor Dalam Pengembangan Desa Wisata Ketapanrame.....	86



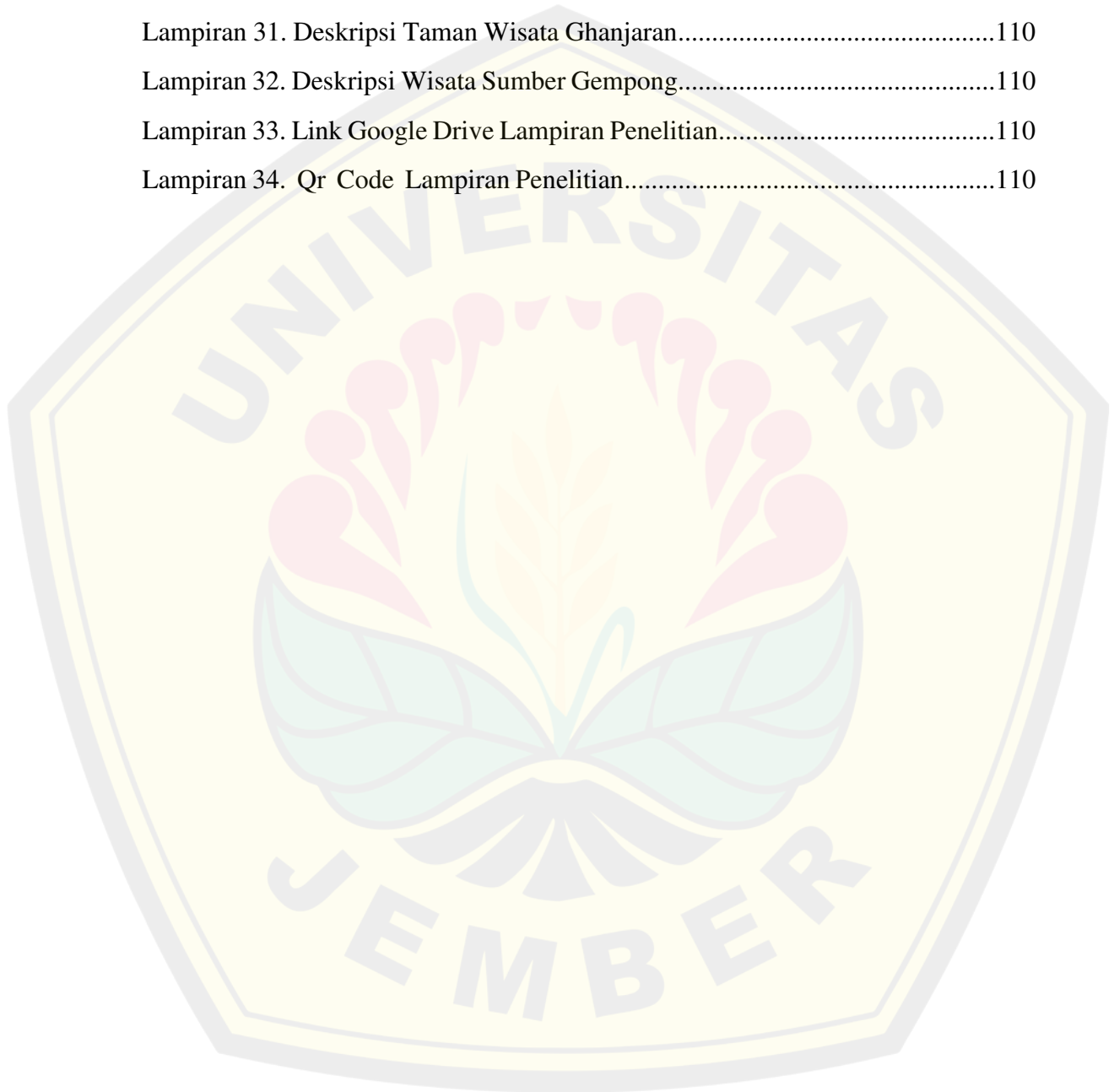
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Penyerahaan Penghargaan Desa Wisata Terbaik ADWI 2023.....	3
Gambar 1.2 Analisis Penilaian Desa Wisata Ketapanrame.....	3
Gambar 2.1 Model <i>Collaborative Governance</i> Ansell and Gash (2008).....	14
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir.....	27
Gambar 3.1 Teknik Analisis Data Miles, Huberman, dan Saldana (2014).....	35
Gambar 4.1 Struktur Pengelola Desa Wisata Ketapanrame.....	43
Gambar 4.2 Rapat Koordinasi BUMDes dengan Pokdarwis.....	50
Gambar 4.3 Kolaborasi LPPM Ubaya & BUMDes Ketapanrame.....	61
Gambar 4.4 Kwitansi Langganan Jawa Pos Radar Mojokerto.....	63
Gambar 4.5 Media Promosi Daya Tarik Desa Wisata Ketapanrame.....	64
Gambar 4.6 Anugerah Desa Wisata Indonesia ADWI 2023.....	67
Gambar 4.7 Pemanfaatan Sumber Daya Berkelanjutan.....	70

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Dokumentasi Wawancara Informan Penelitian.....	95
Lampiran 2. Dokumentasi Kolaborasi Pengembangan Desa Wisata.....	100
Lampiran 3. Dokumentasi Prestasi Desa Wisata Ketapanrame.....	104
Lampiran 4. Dokumentasi Serah Terima Bantuan PT. Astra Internasional.....	105
Lampiran 5. Media Publikasi Desa Wisata Ketapanrame.....	106
Lampiran 6. Surat Izin Penelitian dari LP2M Universitas Jember.....	107
Lampiran 7. Surat Izin Penelitian dari Bakesbangpol Kabupaten Mojokerto.....	108
Lampiran 8. Pedoman Wawancara Penelitian.....	109
Lampiran 9. Transkrip Wawancara Penelitian.....	109
Lampiran 10. Daftar Investor Sumber Gempong Tahun 2023.....	109
Lampiran 11. Laporan Pendapatan Wahana Tahun 2023.....	109
Lampiran 12. PKS BUMDes Ketapanrame dengan KUB Taman Ghanjaran.....	109
Lampiran 13. PKS BUMDes Ketapanrame dengan Pokdarwis Rakasiwi.....	109
Lampiran 14. PKS BUMDes Ketapanrame dengan Universitas Surabaya Tahun 2021.....	109
Lampiran 15. PKS BUMDes Ketapanrame dengan Universitas Surabaya Tahun 2022.....	109
Lampiran 16. PKS PT. Astra Internasional dengan Universitas Surabaya.....	109
Lampiran 17. PKS BUMDes Ketapanrame dengan Kelompok Parkir.....	109
Lampiran 18. PKS BUMDes Ketapanrame dengan Pemilik Gubuk Sawah.....	109
Lampiran 19. Perdes Ketapanrame Tentang Pendirian BUMDes.....	109
Lampiran 20. Perdes Ketapanrame Tentang Penggunaan Aset Desa.....	109
Lampiran 21. Perdes Besaran Tarif & Iuran Penggunaan Fasilitas Usaha BUMDes.....	109
Lampiran 22. SK Desa Wisata Ketapanrame.....	109
Lampiran 23. SK Kepala Desa Tentang Pengelolaan Desa Wisata Ketapanrame 2020-2025.....	109
Lampiran 24. SK Kepala Desa Tentang Pengurus BUMDes Ketapanrame.....	110
Lampiran 25. SK Kepala Desa Tentang Pembentukan Pokdarwis Rakasiwi.....	110

Lampiran 26. SOP Tamu <i>Guesthouse</i> Sumber Gempong.....	110
Lampiran 27. Daftar Pelaku Usaha di Desa Wisata Ketapanrame 2023.....	110
Lampiran 28. Perjanjian Penggunaan Stand.....	110
Lampiran 29. Buku Pedoman Pelaksanaan Pokdarwis Rakasiwi.....	110
Lampiran 30. PPT Pengelolaan Desa Wisata Ketapanrame.....	110
Lampiran 31. Deskripsi Taman Wisata Ghanjaran.....	110
Lampiran 32. Deskripsi Wisata Sumber Gempong.....	110
Lampiran 33. Link Google Drive Lampiran Penelitian.....	110
Lampiran 34. Qr Code Lampiran Penelitian.....	110



DAFTAR ISTILAH DAN SINGKATAN

Singkatan/Istilah	Arti dan Keterangan
ADWI	Ajang Desa Wisata Indonesia
BUMDes	Badan Usaha Milik Desa
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i>
DUDI	Dunia Usaha dan Dunia Industri
DSA	Desa Sejahtera Astra
GBCAM	<i>Government, Business, Community, Academy, Media</i>
Jadesta	Jejaring Desa Wisata
KUB	Kelompok Usaha Bersama
LPPM	Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat
MoU	<i>Memorandum of Understanding</i>
PADes	Pendapatan Asli Desa
PKS	Perjanjian Kerja Sama
Pokdarwis	Kelompok Sadar Wisata
SHU	Sisa Hasil Usaha
SK	Surat Keputusan
TKD	Tanah Kas Desa

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pembangunan desa merupakan salah satu agenda strategis pemerintah dalam mewujudkan pemerataan pembangunan nasional. Desa tidak lagi dipandang sebagai objek, melainkan sebagai subjek yang memiliki kewenangan untuk mengelola potensi dan sumber daya yang dimiliki guna meningkatkan kualitas hidup masyarakatnya. Salah satu bentuk pembangunan desa yang saat ini berkembang pesat adalah pengembangan desa wisata. Desa tidak hanya berfungsi sebagai destinasi wisata, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen pemberdayaan masyarakat, peningkatan pendapatan desa, penciptaan lapangan kerja, serta pelestarian budaya dan lingkungan. Namun dalam praktiknya, pengembangan desa wisata masih seringkali menghadapi berbagai tantangan seperti keterbatasan pendanaan, pengelolaan destinasi yang belum optimal, minimnya inovasi, rendahnya partisipasi masyarakat, kurangnya promosi, serta lemahnya sinergi antar pemangku kepentingan dalam proses pengembangan desa wisata. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara potensi desa wisata yang besar dengan kemampuan pengelolaannya yang masih terbatas.

Upaya pengembangan desa wisata sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 tentang Desa. Dalam regulasi tersebut ditegaskan bahwa pembangunan desa bertujuan meningkatkan kualitas hidup manusia, kesejahteraan masyarakat desa, serta penanggulangan kemiskinan melalui pemanfaatan potensi dan sumber daya desa secara berkelanjutan. Selain itu pemerintah desa diberikan ruang yang lebih luas untuk menjalin kerja sama dengan berbagai pihak guna mendukung penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat. Ketentuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan pembangunan desa, termasuk pengembangan desa wisata membutuhkan keterlibatan berbagai aktor melalui pola kerja sama dan kolaborasi yang terintegrasi.

Salah satu desa wisata yang berhasil berkembang dan menjadi percontohan nasional adalah Desa Wisata Ketapanrame yang merupakan salah satu dari tiga belas desa yang berada di Kecamatan Trawas, Kabupaten Mojokerto. Secara geografis, Desa Ketapanrame terletak di ketinggian 700-1200 meter di atas permukaan air laut, dan berada di antara lereng Gunung Welirang dan Gunung Penanggungan. Terdapat tiga dusun yang ada di Desa Ketapanrame, yaitu Dusun Ketapanrame, Dusun Sukorame, dan Dusun Slep. Mayoritas masyarakat di Desa Ketapanrame bermata pencaharian sebagai petani, peternak dan pedagang. Desa Ketapanrame memiliki potensi yang unggul, baik pada sumber daya alam maupun sumber daya manusianya. Keunikan Desa Wisata Ketapanrame dibandingkan desa wisata lainnya terletak pada keberhasilannya mengintegrasikan berbagai destinasi wisata dalam satu kawasan desa, seperti wisata alam pegunungan, wisata edukasi pertanian, wisata budaya, serta wisata buatan yang dikelola melalui sinergi pemerintah desa, komunitas masyarakat, dan berbagai pemangku kepentingan lainnya. Selain itu, keberhasilan pengelolaan desa wisata ini juga ditunjukkan melalui berbagai prestasi yang diraih di tingkat nasional.

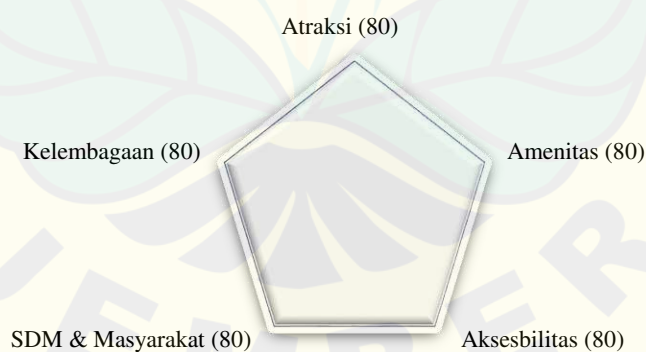
Pada tahun 2022, Desa Ketapanrame menjadi salah satu dari 18 desa di Provinsi Jawa Timur yang lolos dalam 300 besar di Ajang Anugerah Desa Wisata Indonesia (ADWI). Kemudian pada Maret 2023 Desa Wisata Ketapanrame berhasil masuk dalam 75 desa wisata terbaik ADWI. Penilaian dan penentuan tersebut bersifat mutlak dari dewan juri berdasarkan survei analisis desa wisata. Berdasarkan data yang dirilis oleh Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia, terdapat 8 desa di Provinsi Jawa Timur yang telah terjaring dalam 75 desa wisata terbaik ADWI 2023 termasuk salah satunya Desa Wisata Ketapanrame. Tidak berhenti di situ, puncaknya pada Agustus 2023, Desa Wisata Ketapanrame berhasil meraih Penghargaan Kategori Desa Wisata Terbaik dalam ajang Anugerah Desa Wisata Indonesia (ADWI) 2023. Hadiah dan penghargaan diserahkan langsung oleh Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 1.1 berikut.



Gambar 1.1 Penyerahan Penghargaan Desa Wisata Terbaik ADWI 2023

Sumber: <https://jadesta.kememparekraf.go.id>, 2023

Prestasi tersebut menunjukkan bahwa Desa Wisata Ketapanrame mampu menjadi *role model* pengembangan desa wisata yang berhasil dalam aspek kelembagaan, amenitas, daya tarik wisata, partisipasi masyarakat, digitalisasi, dan keberlanjutan. Keberhasilan tersebut menjadikan Desa Wisata Ketapanrame sebagai salah satu desa wisata unggulan di Indonesia yang menarik untuk diteliti lebih lanjut. Analisis Jejaring Desa Wisata (JADESTA) Kememparekraf RI tahun 2023 menyatakan bahwa Desa Wisata Ketapanrame masuk dalam kategori maju dengan bobot nilai 80.00. Analisis Desa Wisata Ketapanrame sebagaimana disajikan pada Gambar 1.2 berikut.



Gambar 1.2 Analisis Desa Wisata Ketapanrame

Sumber: <https://jadesta.com/survei/17562>, 2023

Berdasarkan Gambar 1.2 di atas, survei analisis penilaian dilihat dari segi: (1) atraksi senilai 80; (2) amenitas senilai 80; (3) aksesibilitas senilai 80; (4) SDM dan masyarakat senilai 80; dan (5) kelembagaan senilai 80. Dari hasil penilaian tersebut,

Desa Wisata Ketapanrame dapat dikategorikan ke dalam desa wisata maju. Selain itu dari hasil pemutakhiran Indeks Desa Membangun (IDM) Kabupaten Mojokerto tahun 2022, Desa Ketapanrame menjadi salah satu desa yang menerima penghargaan IDM dengan kategori desa mandiri di Kabupaten Mojokerto oleh Kemendesa PDTT.

Keberhasilan Desa Wisata Ketapanrame juga tercermin dari tingginya jumlah pengunjung. Adapun data jumlah pengunjung Desa Wisata Ketapanrame pada destinasi Taman Wisata Ghanjaran dan Sumber Gempong tahun 2019-2022 yang diperoleh dari arsip BUMDes Ketapanrame dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1 Jumlah pengunjung Desa Wisata Ketapanrame 2019-2022

Destinasi Wisata Desa Ketapanrame	2019 (pengunjung)	2020 (pengunjung)	2021 (pengunjung)	2022 (pengunjung)
Taman Ghanjaran	339.621	123.579	359.889	387.927
Sumber Gempong	-	2.014	24.548	311.083
Total	339.621	125.593	384.437	699.010

Sumber: Data BUMDes Ketapanrame, 2023

Taman Wisata Ghanjaran dan Sumber Gempong merupakan destinasi wisata yang dikelola langsung oleh BUMDes Ketapanrame. Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa terdapat penurunan jumlah pengunjung pada tahun 2020 yakni hanya 123.579 pengunjung di Taman Wisata Ghanjaran. Hal tersebut dikarenakan dampak dari adanya pandemi Covid-19 yang mulai masuk ke Indonesia. Kemudian pada 18 Desember 2021, Wisata Sawah Sumber Gempong baru saja diresmikan. Hal tersebut menambah jumlah kunjungan di Desa Wisata Ketapanrame. Pada tahun 2022 jumlah pengunjung mengalami kenaikan yang signifikan hingga mencapai angka 699.010 pengunjung karena kebijakan PPKM pasca Covid-19 sudah di cabut.

Pengembangan desa wisata tentunya tidak terlepas dari berbagai tantangan yang memerlukan pengelolaan kolaboratif. Tingginya jumlah kunjungan wisatawan setiap tahun menuntut peningkatan kualitas pelayanan, pengelolaan destinasi, pengembangan infrastruktur, pelestarian lingkungan, serta pemberdayaan

masyarakat secara berkelanjutan. Adanya kompleksitas tersebut, membuat pengembangan desa wisata tidak dapat dilaksanakan oleh satu pihak saja melainkan perlu melibatkan berbagai aktor yang memiliki sumber daya, kewenangan, dan kapasitas yang berbeda. Dalam hal ini, pengembangan Desa Wisata Ketapanrame melibatkan berbagai unsur diantaranya pemerintah, akademisi, pihak swasta, komunitas, dan media, yang dikenal dengan model *pentahelix*. Hal tersebut sesuai arahan dari Menteri Pariwisata Indonesia Arief Yahya yang mengusung model *pentahelix* sebagai strategi yang dapat mendorong pembangunan sektor pariwisata dan sistem kepariwisataan, yang kemudian dituangkan dalam Peraturan Menteri Pariwisata Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2016 Tentang Pedoman Destinasi Wisata Berkelanjutan. Dalam peraturan tersebut dijelaskan bahwa untuk menciptakan orkestrasi dan memastikan kualitas aktivitas, fasilitas, pelayanan, dan untuk menciptakan pengalaman dan nilai manfaat kepariwisataan agar memberikan keuntungan dan manfaat pada masyarakat dan lingkungan, dapat diwujudkan melalui optimalisasi peran *business, government, community, academic, and media* (BGCAM) atau yang dikenal dengan peran lima unsur (*pentahelix*). Kemudian menurut Lindmark, Stureson & Roos (2009), *pentahelix* merupakan strategi dalam dunia pariwisata yang melibatkan unsur-unsur masyarakat serta lembaga non-profit untuk mewujudkan suatu inovasi didukung dengan sumber daya dan potensi wisata yang berinteraksi secara sinergis.

Dalam pelaksanaan pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, pemerintah desa melibatkan partisipasi dari masyarakat setempat dan juga bantuan dari pemerintah kabupaten serta pihak swasta. Selain itu, pemerintah desa juga menggandeng pihak akademisi serta media. Setiap aktor atau *stakeholder* yang terlibat melaksanakan tugas sesuai perannya masing-masing. Pemerintah berperan dalam menyusun kebijakan dan penyedia fasilitas program. Akademisi memberikan dukungan keilmuan, konsep, pendampingan dan peningkatan kapasitas SDM. Pihak swasta sebagai penyedia amenities pariwisata dan penyedia program pendanaan. Komunitas berperan sebagai penggerak dan pelaksana utama kegiatan pariwisata, sedangkan media berperan dalam mendukung promosi dan publikasi destinasi wisata. Adanya kolaborasi dalam pengembangan Desa Wisata

Ketapanrame juga memberikan dampak berupa peningkatan pendapatan desa dan kesejahteraan masyarakat. Pada tahun 2023, Pendapatan Asli Desa (PADes) Ketapanrame mencapai Rp702.380.000. Selain itu, berdasarkan data BPS Kabupaten Mojokerto tahun 2023, Desa Ketapanrame menjadi daerah dengan jumlah wajib pajak terbesar di Kecamatan Trawas, yaitu 3.196. Keterlibatan berbagai aktor tersebut menunjukkan bahwa pengembangan Desa Wisata Ketapanrame tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan membutuhkan mekanisme kolaborasi yang mampu menyatukan kepentingan, sumber daya, dan tujuan bersama.

Dalam kondisi tersebut, pendekatan *collaborative governance* menjadi relevan sebagai solusi dalam mengelola berbagai kepentingan dan sumber daya yang terlibat dalam pengembangan desa wisata. Secara konseptual kolaborasi dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame merupakan bagian dari manajemen publik, yang menurut Ranto dalam Waluyo (2007) merupakan upaya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan pemanfaatan sarana dan prasarana yang ada, termasuk organisasi serta sumber daya dana, dan sumber daya yang tersedia. Mengingat usaha pencapaian tujuan publik tidak selamanya bisa bertumpu kepada pemerintah (*government*), melainkan dapat melalui tata pemerintahan (*governance*), yang menurut Rosidi dan Fajriani (2013) diartikan sebagai suatu bangsa yang terdiri dari berbagai pelaku-pelaku yang berkepentingan (*stakeholder*) yang pada dasarnya terdiri dari pemerintah, masyarakat, serta lembaga non-pemerintah yang mendistribusikan kekuasaan, mengelola sumber daya dan berbagai masalah yang dihadapi masyarakat sehingga dicapai tujuan publik. Kegiatan tersebut dalam konsep *governance* merupakan penerapan dari konsep *collaborative governance*. Seperti yang disampaikan oleh Morse dan Stephens (2012) bahwa kolaborasi merupakan pendukung pelaksanaan *governance* untuk menekankan kealamian proses kesepakatan berbagai aktor sosial (*stakeholder*) yang tidak hanya dari pemerintah, tetapi juga melibatkan masyarakat maupun lembaga non-pemerintah dalam tindakan kolektif atau kerja sama. Ansell dan Gash (2008) menyebutkan bahwa *collaborative governance* sebagai sebuah strategi baru dalam tata kelola pemerintahan yang membuat beragam pemangku

kebijakan berkumpul di forum yang sama untuk membuat sebuah konsensus bersama. Kemudian lebih lanjut secara definitif menurut Ansell and Gash (2008), *collaborative governance* adalah pengaturan yang mengatur pada satu atau lebih lembaga publik yang melibatkan secara langsung *stakeholder* non-pemerintah dalam proses pengambilan keputusan kolektif, yang bersifat formal, berorientasi pada konsensus, dan *deliberatif* serta hal itu bertujuan untuk membuat atau mengimplementasikan kebijakan publik atau manajemen program-program atau aset publik. Dalam perumusan visi-misi, norma, dan nilai bersama dalam kerja sama, kedudukan masing-masing pihak bersifat setara yakni memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan secara independen walaupun terkait pada kesepakatan bersama.

Penelitian ini diperlukan untuk memahami bagaimana proses *collaborative governance* berlangsung dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame yang telah mencapai prestasi nasional namun tetap menghadapi tantangan keberlanjutan pengelolaan wisata. Selain itu, amanat Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 yang menekankan kerja sama dan kemitraan dalam pembangunan desa semakin memperkuat pentingnya kajian mengenai kolaborasi antar aktor. Banyak penelitian terdahulu lebih berfokus pada dampak ekonomi, strategi pengembangan wisata, atau partisipasi masyarakat. Sedangkan kajian yang secara khusus menganalisis proses *collaborative governance* dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame masih relatif terbatas. Padahal, keberhasilan suatu kolaborasi tidak hanya ditentukan oleh hasil yang dicapai, tetapi juga oleh proses kolaborasi yang dilaksanakan seluruh *stakeholder* dalam mencapai tujuan.

Berangkat dari beberapa fenomena empiris yang telah dipaparkan pada latar belakang di atas, peneliti tertarik melakukan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana proses *collaborative governance* dalam Pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, Kecamatan Trawas, Kabupaten Mojokerto. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian *collaborative governance* serta menjadi masukan praktis bagi pengelolaan desa wisata yang berkelanjutan.

1.2 Rumusan Masalah

Pada dasarnya sebuah penelitian dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan data yang dapat digunakan untuk memecahkan suatu masalah. Masalah dapat digambarkan sebagai suatu perasaan keingintahuan, dan juga rasa kebingungan yang timbul akibat suatu fenomena yang terjadi. Menurut Usman dan Akbar (2017), rumusan masalah adalah pernyataan yang dirumuskan dalam bentuk pertanyaan mengenai masalah yang akan diteliti dan harus dijawab melalui proses penelitian. Berdasarkan latar belakang yang sudah dipaparkan oleh peneliti di atas, maka rumusan masalah terkait penelitian ini adalah “Bagaimana proses kolaborasi antar *stakeholder* dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, Kecamatan Trawas, Kabupaten Mojokerto?”.

1.3 Tujuan Penelitian

Sebuah penelitian memiliki tujuan untuk memecahkan atau menemukan jawaban dari suatu permasalahan dalam rumusan masalah pada penelitian. Menurut Usman dan Akbar (2017) tujuan dari suatu penelitian adalah pernyataan mengenai apa yang hendak dicapai. Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis dan mendeskripsikan proses kolaborasi antar *stakeholder* dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, Kecamatan Trawas, Kabupaten Mojokerto.

1.4 Manfaat Penelitian

Sebuah penelitian dilaksanakan dalam upaya menjawab masalah penelitian yang mana jika jawaban atas pertanyaan tersebut tercapai dapat memberikan manfaat bagi lingkungan penelitian maupun bahasan penelitian terkait. Menurut Usman dan Akbar (2017) manfaat penelitian terbagi atas dua bagian, yaitu manfaat secara teoritis dan manfaat praktis. Adapun manfaat dari penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut.

a. Manfaat Teoritis**1. Bagi pengembangan Ilmu Administrasi Publik**

Manfaat teoritis yang diharapkan dari penulisan laporan penelitian ini adalah memberikan informasi, menambah khasanah dan literatur terhadap pembaca, akademisi dan peneliti selanjutnya berupa konsep *collaborative governance* pada ranah pembangunan desa berbasis komunitas

2. Bagi riset lanjutan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan, pembandingan, atau data sekunder bagi peneliti lain yang ingin mengkaji topik kolaborasi multi-aktor dalam pengembangan desa wisata.

b. Manfaat Praktis**1. Bagi peneliti**

Penelitian ini sebagai sarana penerapan ilmu yang telah dipelajari, penambah wawasan, serta pengalaman yang sangat berguna bagi peneliti.

2. Bagi instansi tempat penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan secara positif bagi pihak terkait yang terlibat dalam pelaksanaan kolaborasi pada pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, Kecamatan Trawas, Kabupaten Mojokerto, sehingga dapat digunakan untuk menyempurnakan strategi manajemen desa wisata ke depan.

3. Bagi masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebuah motivasi dan dorongan bagi masyarakat untuk terus berdaya dan berpartisipasi dalam pengembangan desa wisata guna menjaga keberlanjutan lingkungan, budaya, dan pariwisata agar dapat memberikan dampak jangka panjang, sekaligus sebagai sarana menambah wawasan dan pemahaman mengenai kolaborasi pada pengembangan desa wisata

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Sugiyono (2019) tinjauan pustaka adalah peninjauan kembali mengenai pustaka-pustaka yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan. Dengan adanya tinjauan pustaka, maka akan memudahkan peneliti untuk mendapatkan referensi tentang penelitian-penelitian sebelumnya yang telah dilakukan, yang berkaitan serta relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti. Konsep dasar dalam penelitian ini dibangun atas beberapa teori-teori mengenai fenomena sosial yang terkait dengan bagaimana *collaborative governance* dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, Kecamatan Trawas, Kabupaten Mojokerto, sebagai berikut.

2.1 Governance

Governance merupakan paradigma Administrasi Publik yang berkembang dari tahun 1990 hingga saat ini. Istilah “*Governance*” digunakan untuk menggambarkan proses mendasar dari pemerintahan modern yang berbeda dengan pemerintahan tradisional. Proses politik dipandang lebih luas dimana warga negara maupun kelompok masyarakat ikut serta dalam pembuatan kebijakan publik yang penting (Ikeanyibe, 2016). *Governance* memerlukan sektor lain (menguntungkan secara keuangan dan atau tidak) untuk menyediakan layanan, sementara pemerintah hanya mengatur dan mengarahkan. Secara keseluruhan, *governance* mensyaratkan penyerahan pelayanan (desentralisasi/pembagian kekuasaan dan fungsi) kepada jaringan organisasi nirlaba, perusahaan swasta maupun kepada tingkat pemerintahan lainnya (Ewalt, 2001). Pada dasarnya, *governance* melibatkan kemitraan dalam menjalankan fungsi pemerintahan. Kemitraan ini termasuk melibatkan penduduk lokal, organisasi masyarakat, sektor publik maupun swasta (Gibson, 2011). *Governance* memiliki perhatian terhadap pentingnya keterlibatan para pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan, hal ini

disebabkan dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaannya sudah semakin kompleks akan tantangan dan masalah yang dihadapi (Dwiyanto, 2018).

Konsep *governance* merujuk pada gaya pemerintahan yang lebih berkembang dimana batas-batas antara sektor privat dan publik menjadi tidak bersekat. Kelembagaan dalam *governance* dibagi menjadi tiga domain yaitu pemerintah/negara, sektor swasta dan masyarakat. dalam hal ini pemerintah berperan sebagai *main point* karena memiliki peran penting dalam menciptakan kondisi politik pemerintahan yang kondusif dan teratur. Sektor swasta berperan dalam menciptakan pekerjaan dan pendapatan. Sedangkan masyarakat lebih berperan dalam interaksi sosial budaya dan politik, serta turut berperan dalam kegiatan ekonomi. Perspektif lain mengenai *governance* menurut *World Bank* yakni sistem kekuasaan dalam manajemen sosial ekonomi negara yang diperuntukkan untuk tujuan pembangunan (Rakhmat, 2009).

Unsur utama yang dilibatkan dalam penyelenggaraan pemerintahan (*governance*) menurut UNDP (1997) terdiri dari tiga macam yaitu *the state*, *the private sector* dan *civil society organizations*.

a. *The state* (negara atau pemerintah)

Diantara tugas terpenting negara (*states*) pada masa depan yang diciptakan oleh lingkungan politik (*political environment*) adalah mewujudkan pembangunan manusia berkelanjutan dengan meredifisi peran pemerintah dalam mengintegrasikan sosial, ekonomi, dan melindungi lingkungan, melindungi kerentanan dalam masyarakat, menciptakan komitmen politik mengenai restrukturisasi ekonomi, sosial dan politik, menyediakan infrastruktur, desentralisasi dan demokratisasi pemerintah, memperkuat *financial* dan kapasitas administratif pemerintah lokal, kota dan metropolitan.

Institusi pemerintah juga perlu memberdayakan rakyat (*empowering the people*). Mereka dikehendaki memeberikan layanan, menyediakan kesempatan yang sama dan menjamin inklusifitas sosial, ekonomi, politik. Pemberdayaan (*empowering*) hanya dapat terjadi dalam suatu lingkungan institusi yang kondusif

yang terdiri dari sistem fungsi legislasi dan proses pemilihan yang tepat, legal dan yudisial.

b. *The privat sector* (sektor swasta)

Pasar dan sektor swasta jelas memainkan peran penting dalam pembangunan dengan menggunakan pendekatan pasar (*market approach*). Pendekatan pasar untuk pembangunan ekonomi berkaitan dengan penciptaan kondisi dimana produksi barang dan jasa (*good and service*) berjalan dengan baik dengan dukungan dari lingkungan yang mapan untuk melakukan aktivitas sektor swasta dan dalam suatu bingkai kerja, secara ekonomi bagi individu dan organisasi yang memiliki kinerja baik.

c. *Civil society organizations* (organisasi masyarakat sipil)

Terwujudnya pembangunan manusia yang berkelanjutan bukan hanya tergantung pada negara yang mampu memerintah dengan baik dan sektor swasta yang mampu menyediakan pekerjaan dan penghasilan, tetapi juga tergantung pada organisasi masyarakat sipil yang memfasilitasi interaksi sosial dan politik dan yang memobilisasi berbagai kelompok di dalam masyarakat untuk terlibat dalam aktivitas sosial, ekonomi dan politik. Organisasi masyarakat sipil tidak hanya melakukan “*check and balances*” terhadap kewenangan kekuasaan pemerintah dan sektor swasta, tetapi mereka dapat juga memberikan kontribusi dan memperkuat kedua unsur utama yang lain.

2.2 Collaborative Governance

Dalam praktik administrasi publik, *collaborative governance* merupakan strategi baru pelaksanaan pemerintahan dalam hal untuk melaksanakan pengambilan dan implementasi kebijakan dengan mengedepankan konsensus dari pemerintah, masyarakat, dan lembaga non pemerintah dalam rangka menyelesaikan permasalahan publik atau mengelola program publik. Ansell dan Gash (2008) mendefinisikan *collaborative governance* sebagai aransemen pengaturan dimana satu lembaga atau lebih lembaga publik melibatkan *stakeholder* non-pemerintah

secara langsung dalam proses pengambilan keputusan kolektif yang bersifat formal, berorientasi pada konsensus, dan dileberatif serta bertujuan untuk membuat atau mengimplementasikan kebijakan publik atau mengelola program-program atau aset publik.

Definisi *collaborative governance* di atas menurut Ansell dan Gash (2008) menggambarkan upaya-upaya bersama sebagai jenis pemecahan masalah yang melibatkan instansi pemerintah dan non-pemerintah yang dapat dirumuskan pada enam kriteria penting yaitu sebagai berikut.

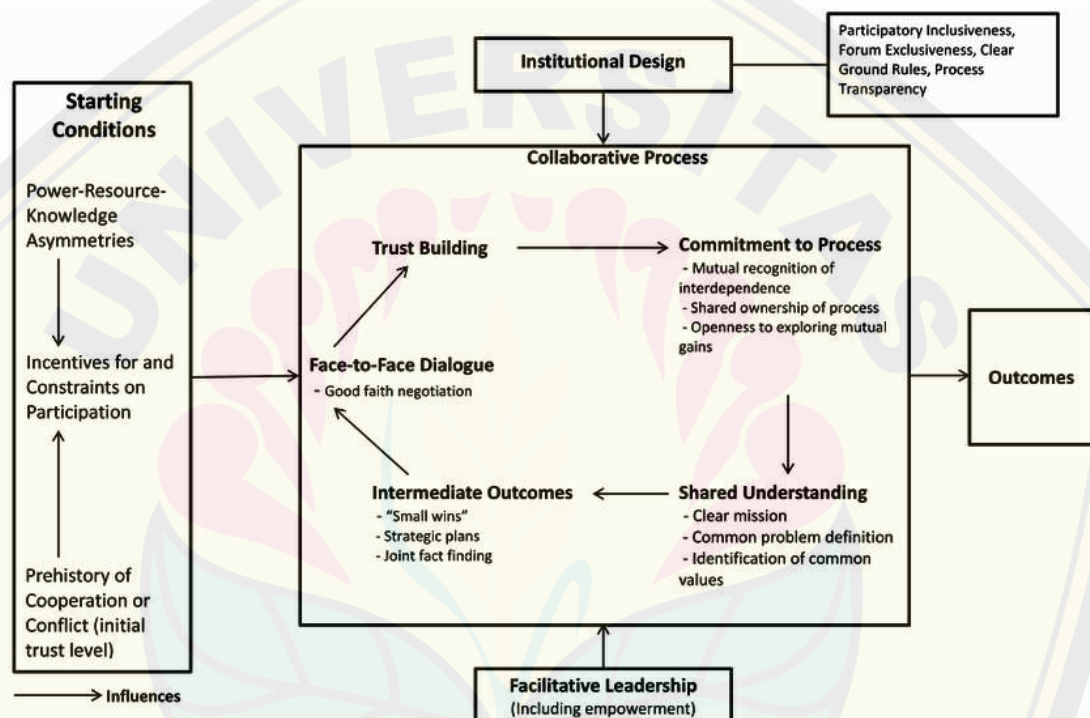
1. Forum diprakarsai oleh badan atau lembaga publik.
2. Peserta dalam forum tersebut termasuk aktor non-pemerintah.
3. Peserta terlibat secara langsung dalam pengambilan keputusan dan tidak hanya dikonsultasikan dengan lembaga publik.
4. Forum terorganisir secara formal dan memenuhi unsur-unsur kolektif.
5. Forum bertujuan untuk membuat keputusan dengan konsensus, bahkan jika konsensus tidak dapat dicapai dalam praktiknya.
6. Fokus kolaborasi adalah pada kebijakan publik atau manajemen publik.

Definisi ini dapat dimaknai bahwa forum tersebut ada pada sebuah keterkaitan formal yang berkisar pada kerja sama antara badan atau lembaga publik dengan aktor non publik. Lebih lanjut memaknai bahwa *collaborative governance* adalah jenis tata kelola dimana aktor publik dan swasta bekerja secara kolektif dengan cara yang berbeda, menggunakan proses tertentu, untuk menetapkan hukum aturan untuk penyediaan barang publik.

Definisi lain disampaikan oleh Kirk Emerson et al. (2011) bahwa *collaborative governance* merupakan proses dan struktur pengambilan keputusan kebijakan publik dan manajemen yang melibatkan aktor-aktor secara konstruktif berasal dari berbagai level, baik dalam tingkat pemerintahan, masyarakat, swasta dan sipil dalam melaksanakan kepentingan umum yang tidak dapat dicapai apabila dilaksanakan oleh satu pihak saja. Sementara menurut Sudarmo (2017) konsep *collaborative governance* mencakup keterlibatan institusi-institusi mana saja yang

tengah memulai usaha kerja sama dan inisiatif berupa masukan dari masing-masing *stakeholder* untuk mendefinisikan atau menentukan tujuan, menilai hasil, menyebabkan perubahan dan sebagainya yang berhubungan dengan tujuan dari kolaborasi tersebut dilakukan.

Model tata kelola menurut Ansell and Gash (2008) memiliki empat variabel luas yaitu, kondisi awal, desain kelembagaan, kepemimpinan, dan kolaboratif. Representasi model tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut.



Gambar 2.1 Model tata kelola Ansell and Gash

Sumber: *Journal collaborative governance in theory and practice*, Ansell and Gash. (2008)

Pada model *collaborative governance* menurut Ansell and Gash (2008), Dimensi proses kolaboratif diperlukan sebagai inti dari model tersebut. Kondisi awal mengatur tingkat dasar kepercayaan, konflik, dan modal sosial yang menjadi sumber daya atau liabilitas selama kolaborasi. Desain kelembagaan menetapkan aturan dasar dimana kolaborasi terjadi, dan kepemimpinan menyediakan mediasi dan fasilitasi yang penting untuk proses kolaboratif. Proses kolaboratif itu sendiri sangat interaktif dan nonlinier, dan karenanya dipresentasikan sebagai sebuah siklus. mengidentifikasi serangkaian faktor yang sangat penting dalam proses

kolaborasi di antaranya yaitu, dialog tatap muka, membangun kepercayaan, pengembangan komitmen dan pemahaman bersama. Siklus kolaborasi yang baik cenderung berkembang ketika forum kolaboratif berfokus pada kemenangan kecil yang memperdalam faktor-faktor yang telah disebutkan diatas.

2.3 Stakeholder

Stakeholder atau disebut pemangku kepentingan menurut Freeman dan McVea (2001) adalah setiap kelompok atau individu yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi. Lebih lanjut Gazley (2010) mengartikan *stakeholder* sebagai hubungan antara kinerja, keberagaman, dan gabungan dari keterwakilan beberapa dimensi. Gonslaves dalam Iqbal (2007:90) mendeskripsikan *stakeholder* atas siapa yang memberi dampak dan/atau siapa yang terkena dampak kebijakan, program, dan aktivitas pembangunan. Mereka bisa laki-laki atau perempuan, komunitas, kelompok sosial ekonomi, atau lembaga dalam berbagai dimensi pada setiap tingkat golongan masyarakat.

Menurut Crosby dalam Iqbal (2007:90) pemangku kepentingan (*stakeholder*) dibedakan menjadi tiga kelompok yaitu:

- a) Pemangku kepentingan utama, yakni yang menerima dampak positif atau negatif (di luar kerelaan) dari suatu kegiatan.
- b) Pemangku kepentingan penunjang, yakni yang menjadi perantara dalam membantu proses penyampaian kegiatan. Mereka dapat digolongkan atas pihak penyandang dana, pelaksana, pengawas, dan organisasi advokasi seperti organisasi pemerintahan, LSM, dan pihak swasta. Dalam beberapa kegiatan, pemangku kepentingan penunjang dapat merupakan perorangan atau kelompok kunci yang memiliki kepentingan baik formal maupun informal.
- c) Pemangku kepentingan kunci, yakni yang berpengaruh kuat atau penting terkait dengan masalah, kebutuhan, dan perhatian terhadap kelancaran kegiatan.

Menurut Townsley dalam Wakka (2014:50) mengklasifikasikan *stakeholder* menjadi dua yaitu:

- a) *Stakeholder* primer adalah pihak yang memiliki kepentingan langsung terhadap sumber daya, baik sebagai mata pencaharian ataupun terlibat langsung dalam eksploitasi.
- b) *Stakeholder* sekunder adalah pihak yang memiliki minat atau kepentingan secara tidak langsung, atau pihak yang tergantung pada sebagian kekayaan atau bisnis yang dihasilkan oleh sumber daya.

Menurut Santoso, dkk (2015:201) pemangku kepentingan (*stakeholder*) dibagi menjadi tiga kelompok yaitu:

- a) *Key player*, merupakan pemangku kepentingan yang aktif karena mempunyai kepentingan dan pengaruh yang tinggi terhadap pengembangan suatu proyek.
- b) *Context setter*, memiliki pengaruh yang tinggi tapi sedikit kepentingan sehingga dapat menjadi risiko signifikan untuk dipantau.
- c) *Crowd*, merupakan pemangku kepentingan yang memiliki sedikit kepentingan dan pengaruh terhadap hasil yang diinginkan dan hal ini menjadi pertimbangan untuk mengikutsertakannya dalam proses pengambilan keputusan.

2.4 Pentahelix

Konsep *pentahelix* lahir dari pengembangan dua model sebelumnya, yaitu teori *triple helix* dan *quadruple helix*. *Triple helix* pertama kali dikenalkan oleh Etzkowitz dan Loer Leydesdorff pada tahun 1977, yang terdiri dari 3 (tiga) unsur yakni pemerintah, pengusaha, dan akademisi. Kemudian model *quadruple helix* sebagai sebuah konsep pengembangan dari model *triple helix* dengan menambahkan peranan akademisi, pengusaha, pemerintah, dan masyarakat ke dalam suatu aktivitas kreatif dan pengetahuan (Khusniyah dan Kumalasari, 2020). *Quadruple helix* kemudian ditambahkan satu unsur lagi yakni Media sehingga menjadi model *pentahelix*, karena dalam konteks pengembangan ekonomi kreatif

Indonesia, baik media konvensional maupun media sosial memegang peran signifikan meskipun tetap merupakan elemen independen atau tidak langsung terpengaruh oleh unsur-unsur yang lainnya dalam melaksanakan bagian atau fungsinya (Satari & Asad, 2016).

Soemaryani (2016) mengemukakan bahwa model *pentahelix* merupakan referensi dalam pengembangan sinergitas antar instansi untuk mencapai tujuan. Sedangkan *pentahelix* menurut Lindmark, Stureson & Roos (2009) merupakan strategi dalam dunia pariwisata yang melibatkan unsur-unsur masyarakat serta lembaga non-profit untuk mewujudkan suatu inovasi didukung dengan sumber daya dan potensi wisata yang berinteraksi secara sinergis. Lebih lanjut secara definitif menurut Lindmark, Stureson & Roos (2009) *pentahelix* merupakan kegiatan kerja sama antar lini/bidang *Academic, Business, Community, Government*, dan *Media* (ABCGM). Menurut Ayunda (2022) kerja sama dalam pembangunan di berbagai sektor antara pemerintah, swasta, masyarakat, akademisi, dan media (*pentahelix*) merupakan strategi yang tepat dalam pembangunan ekonomi daerah agar dapat ditingkatkan.

Pentahelix mulai dikenalkan di Indonesia pada tahun 2016 melalui gagasan Menteri Pariwisata Indonesia Arief Yahya, yang kemudian dituangkan dalam Peraturan Menteri Pariwisata Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2016 Tentang Pedoman Destinasi Wisata Berkelanjutan. Dalam peraturan tersebut dijelaskan bahwa untuk menciptakan orkestrasi dan memastikan kualitas aktivitas, fasilitas, pelayanan, dan untuk menciptakan pengalaman dan nilai manfaat kepariwisataan agar memberikan keuntungan dan manfaat pada masyarakat dan lingkungan, dapat diwujudkan melalui optimalisasi peran *business, government, community, academic, and media* (BGCAM) atau yang dikenal dengan peran lima unsur (*pentahelix*). Peran masing-masing aktor *pentahelix* menurut Menteri Pariwisata Indonesia Arief Yahya (dalam Nurulwahida, 2019)

- a. Pemerintah (*Government*), sebagai regulator sekaligus kontroler, memiliki peraturan dan tanggung jawab pada pengembangan objek yang melibatkan

semua jenis kegiatan seperti perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dll.

Serta mengkoordinasi para pemangku kepentingan yang berkontribusi;

- b. Swasta (*Business*), yang berperan sebagai *enabler* yang dapat menghadirkan infrastruktur sehingga dapat memberikan nilai tambah;
- c. Akademisi (*Academy*), yang berperan sebagai konseptor seperti melakukan standarisasi proses, sertifikasi, dan keterampilan sumber daya manusia;
- d. Media (*Media*), berperan mendukung publikasi, promosi, serta *brand image*;
- e. Komunitas (*community*), yang berperan sebagai akselerator. Komunitas merupakan sekumpulan orang yang memiliki minat yang relevan serta bertindak sebagai perantara untuk membantu pengembangan sektor.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka *pentahelix* merupakan inovasi model yang digunakan untuk meningkatkan perekonomian suatu negara atau daerah dengan melibatkan 5 (lima) stakeholder yakni pemerintah, swasta, akademisi, media, dan komunitas. Sehingga apabila digabungkan dalam suatu kolaborasi maka membuahkan hasil yang lebih maksimal.

2.5 Kepariwisata

Yoeti (2008) mengemukakan bahwa pariwisata adalah suatu perjalanan yang dilakukan untuk sementara waktu yang diselenggarakan dari suatu tempat ke tempat lain dengan maksud tujuan bukan untuk berusaha mencari nafkah di tempat yang dikunjungi, tetapi semata-mata menikmati perjalanan tersebut untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan yang bermacam-macam. Sedangkan menurut Pitana dan Diarta (2009) pariwisata adalah rangkaian fenomena dan hubungan muncul dari interaksi para turis atau pelancong, bisnis, pemerintah setempat, komunitas setempat dalam proses menarik dan menyambut turis-turis ini dan pengunjung lainnya.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pariwisata adalah suatu kegiatan yang melibatkan orang-orang melakukan perjalanan untuk

sementara waktu yang diselenggarakan dari suatu tempat ke tempat lain dalam memenuhi kebutuhan atau keinginan yang dapat mempengaruhi ekonomi, sosial, budaya, politik, dan dapat menarik dan menyambut turis-turis dan pengunjung lainnya serta dimanfaatkan bagi kepentingan pembangunan.

Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata telah mengatur definisi dasar kepariwisataan sebagai berikut.

1. Wisata adalah kegiatan perjalanan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan mengunjungi tempat tertentu untuk tujuan rekreasi, pengembangan pribadi atau mempelajari keunikan daya tarik wisata yang dikunjungi dalam jangka waktu sementara.
2. Wisatawan adalah keseluruhan kegiatan yang terkait dengan pariwisata dan bersifat multidimensi serta multidisiplin yang muncul sebagai wujud kebutuhan setiap orang dan negara serta interaksi antara wisatawan, pemerintah, pemerintah daerah dan pengusaha.
3. Daya tarik wisata adalah segala sesuatu yang memiliki keunikan, keindahan, dan nilai yang berupa keanekaragaman kekayaan alam, budaya, dan hasil buatan manusia yang menjadi sasaran atau tujuan kunjungan wisatawan.

2.5.1 Daya tarik wisata

Menurut Undang-undang Dasar Nomor 10 Tahun 2009, daya tarik wisata bisa dijelaskan sebagai segala sesuatu yang mempunyai keunikan, kemudahan, dan nilai yang berwujud keanekaragaman, kekayaan alam, budaya, dan hasil buatan manusia yang menjadi sasaran atau kunjungan para wisatawan. Sedangkan menurut Utama (2016) daya tarik wisata adalah segala sesuatu yang menjadi daya tarik bagi wisatawan untuk mengunjungi suatu daerah tertentu. Begitu juga dengan Pendit (2003), menyatakan bahwa daya tarik wisata adalah segala sesuatu yang menarik dan mempunyai nilai untuk dikunjungi dan dilihat. Pada dasarnya, daya tarik wisata dikelompokkan menjadi dua, sebagai berikut.

1. Daya tarik wisata alamiah

Daya tarik wisata alamiah adalah daya tarik wisata ciptaan Tuhan Yang Maha Esa yang terdiri dari keadaan alam, flora dan fauna. Sunaryo (2013) yang dimaksud dengan daya tarik wisata alam adalah daya tarik wisata yang dikembangkan berdasarkan anugerah keindahan dan keunikan yang telah tersedia di alam, seperti pantai dengan keindahan pasir putihnya, laut dengan kekayaan terumbu karang atau ikannya, danau dengan keindahan panoramanya, gunung dengan daya tarik *vulcanol*, maupun hutan dan sabana dengan keaslian flora dan faunanya, sungai dengan kejernihan air dan kedahsyatan arusnya, air terjun dengan panorama kecuraman dan sebagainya.

2. Daya tarik wisata buatan

Daya tarik wisata buatan merupakan hasil manusia sendiri yang terdiri dari museum, peninggalan sejarah, seni dan budaya, wisata agro, wisata buru, wisata petualangan alam, taman rekreasi dan kompleks hiburan.

2.5.2 Pengembangan Pariwisata

Sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisataan, bahwasanya proses tata kelola kepariwisataan terdiri atas empat aspek utama yaitu industri pariwisata, destinasi pariwisata, pemasaran dan kelembagaan pariwisata. Industri pariwisata mencakup produk dan jasa yang dihasilkan oleh penyedia wisata sebagai upaya pemenuhan kebutuhan para wisatawan. Selanjutnya destinasi wisata yang mencakup objek dan daya tarik wisata sebagai tujuan dari para wisatawan. Kemudian terkait pemasaran wisata biasanya mencakup cara dan strategi untuk menawarkan daya tarik wisata kepada para calon wisatawan. Sedangkan kelembagaan pariwisata berhubungan dengan berbagai organisasi yang terlibat dalam kepariwisataan meliputi pemerintah, masyarakat, dan swasta (Hernanda, 2018).

Menurut Cooper dalam Sunaryo (2013), kerangka pengembangan pariwisata terdiri atas beberapa komponen penting, antara lain:

1. objek daya tarik wisata (*attraction*), meliputi keunikan dan daya tarik wisata berbasis alam, budaya, maupun buatan seperti *event* atau minat khusus. Menurut Maryani (1991), objek dan daya tarik wisata harus memenuhi beberapa syarat agar menjadi menarik untuk dikunjungi oleh wisatawan. Syarat tersebut meliputi.

- a. *What to see*

Objek wisata harus memiliki daya tarik wisata yang dapat dilihat sekaligus dapat memberikan hiburan bagi wisatawan yang datang, dapat berupa pemandangan alam, atraksi budaya, maupun kegiatan kesenian.

- b. *What to do*

Selain harus ada yang dapat dilihat, objek wisata juga harus menyuguhkan suatu kegiatan yang dapat dilakukan dan dinikmati para wisatawan.

- c. *What to buy*

Cinderamata atau oleh-oleh dapat menjadi buah tangan yang bisa dibeki para wisatawan. Hal tersebut dapat berupa kuliner khas, kerajinan tangan, maupun produk-produk Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang dikembangkan oleh masyarakat.

- d. *What to arrived*

Hal ini mencakup cara wisatawan dalam menjangkau suatu objek wisata. Sehingga aksesibilitas dan akomodasi harus senantiasa disediakan dan terus dikembangkan dengan baik oleh penyedia wisata.

- e. *What to stay*

Objek dan daya tarik wisata harus menyediakan hunian untuk tempat tinggal sementara bagi wisatawan. Oleh karena itu, keberadaan hotel, homestay, atau penginapan dengan konsep yang aman dan nyaman

sangat diperlukan. Hal tersebut bertujuan agar wisatawan berkenan untuk memperpanjang waktu berwisatanya.

2. aksesibilitas (*accessibility*), meliputi dukungan sarana dan sistem transportasi. Menurut Suwanto (dalam Abdulhaji dan Yusuf, 2016), aksesibilitas adalah salah satu aspek utama yang mendukung proses pengembangan pariwisata menyangkut pengembangan lintas sektoral. Tanpa terhubung dengan jaringan moda transportasi baik darat, laut, maupun udara maka tidak mungkin sebuah objek wisata akan mendatangkan wisatawan untuk berkunjung. Aksesibilitas juga mencakup akses informasi dan akses jalan yang baik sehingga dapat memberikan kemudahan bagi wisatawan yang akan datang.
3. amenitas (*amenities*), meliputi fasilitas penunjang dan fasilitas pendukung wisata. Hal ini mencakup fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan oleh wisatawan pada saat berwisata mulai dari kebutuhan akomodasi, kebutuhan *entertainment*, makanan dan minuman, serta tempat-tempat hiburan dan layanan lainnya.
4. fasilitas umum (*ancillary service*), sebagai pendukung kegiatan pariwisata. Hal tersebut bertujuan untuk memberikan kenyamanan sekaligus kemudahan bagi wisatawan selama melakukan kunjungan di suatu destinasi wisata, seperti keamanan, biro perjalanan, rumah makan, toko cinderamata, *Tourist Information Center* (TIC), rambu wisata, fasilitas perbelanjaan, fasilitas perbankan, hiburan malam, dan beberapa skema kebijakan khusus yang dilaksanakan demi mendukung kenyamanan bagi wisatawan yang berkunjung pada destinasi wisata (Sunaryo, 2013).
5. kelembagaan (*institutions*), meliputi berbagai unsur organisasi dan institusi pengelola pariwisata termasuk juga sumber daya pendukungnya. Hal ini berkaitan dengan manajemen pengelolaan destinasi wisata baik dari unsur pemerintah, masyarakat, maupun swasta.

Suatu destinasi wisata menurut Sunaryo (2013), biasanya dibentuk oleh elemen-elemen yang mencakup beberapa aspek penting antara lain:

1. pengembangan produk, sangat dibutuhkan guna menambah nilai jual dari produk-produk wisata yang ditawarkan oleh suatu destinasi. Melalui upaya pengembangan produk maka juga akan dapat menambah kualitas produk yang lebih dari hanya sekedar memberikan pemenuhan harapan kepada para wisatawan.
2. pengembangan pemasaran, bertujuan untuk menarik lebih banyak wisatawan untuk berkunjung.
3. pengembangan lingkungan, meliputi pengembangan fisik, sosial, budaya, dan ekonomi yang baik untuk menunjang pembangunan kepariwisataan secara keberlanjutan.

2.6 Pengembangan Desa Wisata

Desa wisata merupakan suatu kawasan atau wilayah yang mempunyai potensi, keunikan, dan daya tarik pariwisata di dalamnya. Desa wisata menjadi salah satu konsep pembangunan pariwisata berbasis masyarakat dengan mengedepankan nilai-nilai kearifan lokal serta budaya gotong royong. Desa wisata menurut Pariwisata Inti Rakyat dalam Hadiwijoyo (2012) merupakan suatu kawasan pedesaan yang menawarkan suasana asli pedesaan yang dapat dirasakan langsung oleh wisatawan, mulai dari kehidupan sosial ekonomi, budaya, adat istiadat, keseharian, memiliki struktur tata ruang desa yang unik dan khas, serta memiliki potensi untuk dikembangkan berbagai komponen kepariwisataannya.

Desa wisata (kampung, nagari, gampong, atau sebutan lainnya) adalah suatu kawasan atau wilayah yang mempunyai potensi dan keunikan daya tarik wisata yang khas yaitu dengan memberikan pengalaman aktivitas kehidupan dan tradisi masyarakat pedesaan yang unik dengan segala potensinya. Desa wisata dapat dilihat dengan berdasarkan pada pemenuhan kriterianya yang mencakup komponen-komponen utama antara lain.

1. Memiliki potensi daya tarik wisata.
2. Memiliki komunitas masyarakat yang aktif dan partisipatif.
3. Memiliki potensi sumber daya manusia lokal yang terlibat.
4. Memiliki kelembagaan pengelolaan.

5. Memiliki peluang serta dukungan fasilitas penunjang untuk mendukung kegiatan wisata
6. Memiliki potensi dan peluang dalam pengembangan pasar bagi wisatawan (Agnes et al., 2021).

Seiring dengan perkembangan pariwisata saat ini, wisatawan mulai menggemari wisata yang tidak hanya menyuguhkan keindahan panorama alam saja, melainkan lebih kepada interaksi dan aktivitas kehidupan masyarakat lokal. Aktivitas kehidupan di desa sangat unik dan berbeda dengan aktivitas masyarakat di wilayah perkotaan, sehingga hal inilah yang menjadi daya tarik utama dari desa wisata. Keaslian dan kearifan lokal yang ada pada masyarakat desa menjadi kunci utama dalam pengembangan desa wisata.

Konsep wisata dengan menawarkan interaksi dan pengalaman berupa kehidupan masyarakat pedesaan yang asli tanpa rekayasa diharapkan mampu mendatangkan para wisatawan. Harapannya para wisatawan dapat berwisata sambil merasakan dan menikmati kearifan lokal di wilayah pedesaan, menginap di tempat tinggal penduduk lokal (*homestay*), berinteraksi, membaur, serta mengikuti atau menyaksikan pertunjukan seni, budaya dan tradisi di desa yang bersangkutan. Pada intinya, desa wisata merupakan konsep desa yang terintegrasi dalam hal objek wisata, akomodasi, atraksi, dan fasilitas demi membuat nyaman memberikan sensasi pengalaman yang berbeda kepada wisatawan yang datang.

Pengembangan desa wisata merupakan wujud dari pembangunan desa. Suwanto (2004), menjelaskan bahwa pengembangan memiliki tujuan untuk meningkatkan produk dan layanan baik dari segi kuantitas maupun dari segi kualitas secara seimbang dan bertahap. Pengembangan desa wisata merupakan bentuk usaha perbaikan sekaligus peningkatan pembangunan di desa yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah, pemerintah desa, bersama masyarakat dan para *stakeholder* lainnya. pengembangan desa wisata bertujuan untuk memberikan dampak positif berupa manfaat berupa wisatawan dan masyarakat. melalui pengembangan desa wisata yang dilakukan secara bertahap maupun meningkatkan taraf hidup masyarakat lokal.

Menurut pendapat Pitana dan Diarta (2009), untuk menunjang pengembangan pariwisata diperlukan upaya penggabungan beberapa aspek penunjang yang meliputi aspek aksesibilitas, karakteristik infrastruktur pariwisata, tingkat interaksi sosial, keterkaitan dengan sektor lain, daya tahan akan dampak pariwisata serta tingkat resistensi komunitas lokal. Pengembangan desa wisata akan dapat memberikan manfaat yang salung menguntungkan terutama dalam hal pengembangan infrastruktur dan penyediaan fasilitas. Pada hakikatnya, pengembangan desa wisata memiliki visi/tujuan untuk memberikan keuntungan yang maksimal dan meminimalisir permasalahan yang ada di wilayah pedesaan.

Pengembangan desa wisata mampu memberikan dampak positif berupa manfaat bagi masyarakat lokal. Agnes et al. (2021), mengemukakan bahwa dampak pengembangan desa wisata bagi masyarakat lokal, sebagai berikut.

1. Meningkatkan taraf hidup masyarakat pedesaan serta melestarikan budaya dan tradisi yang dimiliki.
2. Memberikan manfaat perekonomian bagi masyarakat pedesaan.
3. Mendorong munculnya industri skala kecil menengah.
4. Mempromosikan produk lokal.

Untuk menunjang kesuksesan dalam proses pengembangan desa wisata, menurut Soemarno (2010), perlu dilakukan beberapa upaya antara lain.

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pendidikan, pelatihan, seminar, dan diskusi di bidang kepariwisataan merupakan beberapa alternatif dalam upaya membangun sumber daya manusia. Pendidikan dan pelatihan alangkah baiknya diberikan kepada generasi muda desa yang nantinya akan diberikan tugas untuk menerima dan melayani wisatawan yang datang untuk berwisata.

2. Kemitraan

Kemitraan atau pola kerja sama yang baik perlu dilakukan untuk menunjang pengembangan desa wisata. Kerja sama antara pihak pengelola desa wisata,

pemerintah, dan pihak-pihak swasta akan dapat menghasilkan manfaat yang saling menguntungkan.

3. Kegiatan pemerintahan di desa

Kegiatan yang dilakukan dalam rangka mendukung proses pengembangan desa wisata dapat berupa rapat dinas, musrembangdes, upacara hari besar atau adat, dan pemeran pembangunan.

4. Promosi

Sebagai upaya untuk mendatangkan lebih banyak wisatawan, desa wisata harus sering melakukan promosi. Promosi dapat dilakukan melalui banyak cara, mulai dari mengundang wartawan, *influencer*, serta membangun akun media sosial sebagai media promosi secara aktif dan massif.

5. Festival

Kegiatan-kegiatan semacam festival juga akan dapat membantu proses pengembangan desa wisata. Festival dapat menjadi *multipayer effect* bagi semua sektor. Festival yang diselenggarakan dapat berupa festival kesenian, festival kompetensi olahraga, dan lain sebagainya.

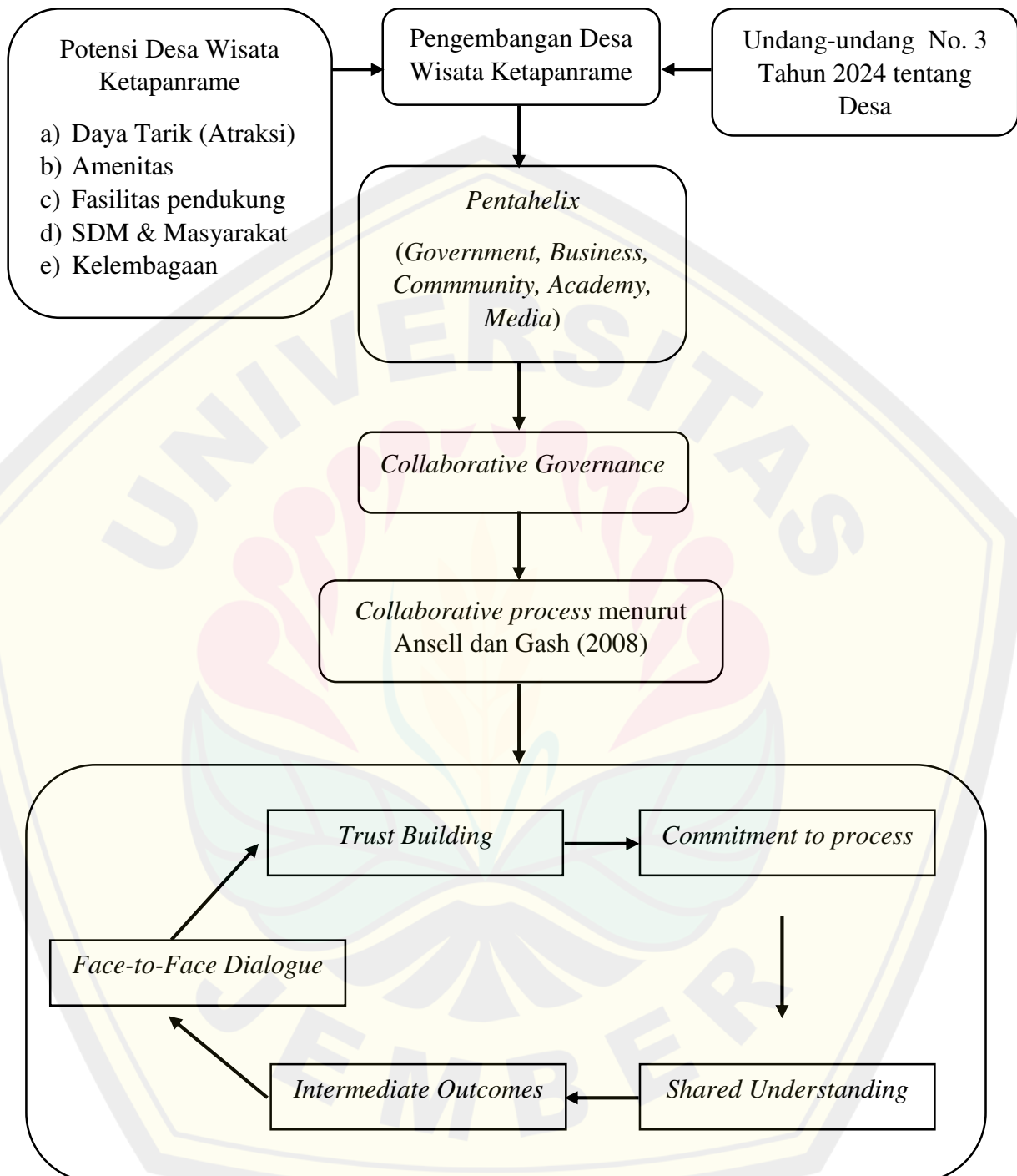
6. Membina organisasi masyarakat

Pembinaan organisasi masyarakat dapat dilaksanakan dalam bentuk peran serta pada kelembagaan yang ada di dalam organisasi pemerintah desa. Dalam kegiatan pariwisata, organisasi yang dimaksud adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) dan Kelompok Sadar Wisata (Pokdakwis).

7. Kerja sama dengan perguruan tinggi

Perguruan tinggi bersama para mahasiswanya memiliki prgoram pengabdian masyarakat, sehingga penting bagi desa wisata untuk menjalin kerja sama dengan pihak Universitas dalam hal pengabdian masyarakat untuk membantu pengembangan desa wisata.

2.7 Kerangka Berpikir



Gambar 2.2 Kerangka Berfikir Penelitian

Sumber: Olah data peneliti, 2026

2.8 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

No	Nama peneliti	Tahun	Judul	Hasil
1	Sherin Yulia Hutami	2022	Analisis <i>Collaborative Governance</i> dalam pengkoordinasian objek wisata Danau Sipin di Kota Jambi Tahun 2022	Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses kolaborasi belum sepenuhnya berjalan dengan baik karena upaya seperti membangun kepercayaan dan membangun komitmen belum terpenuhi.
Perbedaan: penelitian yang dilakukan oleh Sherin Yulia Hutami menggunakan konsep teori yang sama dengan yang peneliti gunakan. Namun komponen dalam proses kolaborasi penelitian tersebut belum diimplementasikan secara keseluruhan.				
2	Andi Hariadi	2019	<i>Collaborative Governance</i> dalam Pengelolaan Pariwisata Pantai Pasir Putih Bira Kabupaten Bulukumba	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dinamika dalam kolaborasi masih kurang terlaksana dengan baik, karena proses tahapan-tahapan dalam kolaborasi belum terpenuhi, seperti masih kurangnya kepercayaan antar <i>stakeholder</i> , kurangnya ruang dialog, dan proses kelembagaan yang belum maksimal.
Perbedaan: penelitian yang dilakukan oleh Andi Hariadi berfokus pada dinamika, tindakan-tindakan, dan dampak pada proses kolaborasi. Sedangkan riset yang peneliti lakukan berfokus pada proses kolaborasi yang dijalankan oleh para pemangku kepentingan.				
3	Farras Alya Riefkah	2020	<i>Collaborative Governance</i> dalam Penanggulangan HIV/AIDS di Kota Banda Aceh	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat berbagai hambatan yang dialami dalam melaksanakan kolaborasi yang membuat kolaborasi penanggulangan HIV/AIDS di Kota Banda Aceh tidak berjalan dengan lancar. Selain itu, dari beberapa <i>stakeholder</i> yang terlibat ada yang belum melaksanakan tugas dan fungsinya.
Perbedaan: penelitian yang dilakukan oleh Farras Alya Riefkah berfokus pada proses kolaborasi dalam kebijakan penanggulangan HIV/AIDS. Sedangkan riset yang dilakukan peneliti berfokus pada <i>collaborative governance</i> dalam pengembangan desa wisata.				

Sumber: Olah data peneliti, 2023

BAB 3

METODE PENELITIAN

Metode penelitian menurut Sugiyono (2019) merupakan sebuah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Metode penelitian merupakan alat yang digunakan untuk menjawab pertanyaan dalam penelitian. Oleh karena itu metode penelitian merupakan persyaratan mutlak pada sebuah penelitian yang bertujuan untuk menemukan jawaban atas kebenaran sebuah ilmu pengetahuan. Merujuk pada buku Pedoman Penyusunan Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember (2021), terdapat beberapa komponen yang dibutuhkan dalam metode penelitian, yaitu:

1. pendekatan penelitian
2. penentuan lokasi penelitian
3. objek dan fokus penelitian
4. pengumpulan data
5. penentuan informan penelitian
6. keabsahan data
7. analisis data

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif karena bertujuan untuk mendeskripsikan dan memahami secara lebih mendalam proses *collaborative governance* dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, Kecamatan Trawas, Kabupaten Mojokerto. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengungkap fenomena sosial yang melibatkan berbagai aktor, seperti pemerintah, masyarakat, akademisi, swasta, dan media dalam proses kolaborasi pengembangan desa wisata. Dengan demikian, pendekatan kualitatif deskriptif dinilai paling sesuai untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai pelaksanaan kolaborasi, peran setiap aktor, faktor pendukung, dan hambatan yang terjadi dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame.

3.2 Penentuan Lokasi Penelitian

Ruang lingkup pada suatu penelitian dapat diketahui dengan jelas melalui tempat (lokus) penelitian. Lokasi penelitian merupakan tempat bagi peneliti melakukan penelitian, mencari data/informasi terhadap objek penelitian. Berdasarkan pada buku Pedoman Penyusunan Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember (2021), penentuan lokasi penelitian bukan didasarkan pada alasan subjektif, melainkan bersifat objektif, layak serta memungkinkan untuk diteliti didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan secara metodologis. Tempat yang dipilih oleh peneliti dan menjadi lokasi penelitian yaitu sebagai berikut.

1. Desa Ketapanrame, tepatnya di Dusun Ketapanrame dan Dusun Sukorame, Kecamatan Trawas, Kabupaten Mojokerto. Pemilihan Desa Ketapanrame sebagai lokasi penelitian karena Desa Ketapanrame memiliki potensi daya tarik wisata sekaligus menjadi salah satu desa wisata yang layak dikembangkan. Peneliti mendapat informasi bahwa terdapat kolaborasi antar *stakeholder* dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame yang membuat proses pengembangan desa wisata berjalan dengan sangat baik. Keberhasilan pengembangan destinasi wisata, seperti Taman Wisata Ghanjaran, Wisata Sumber Gempong, dan berbagai atraksi wisata lainnya menunjukkan adanya sinergi antaraktor yang menarik untuk dikaji lebih dalam. Adanya kolaborasi pengembangan Desa Wisata Ketapanrame menunjukkan hasil yang signifikan mulai dari peningkatan pendapatan asli desa (PADes), peningkatan kesejahteraan masyarakat, keberlanjutan lingkungan, budaya, dan ekonomi lokal, serta meraih berbagai prestasi salah satunya menjadi Desa Wisata Terbaik Indonesia (ADWI) Tahun 2023. Oleh karena itu, Desa Wisata Ketapanrame dipandang sebagai lokasi yang relevan dan representatif untuk meneliti pelaksanaan *collaborative governance* dalam pengembangan desa wisata.

Adapun waktu penelitian ini telah dilaksanakan pada bulan Juli-September 2023.

3.3 Objek dan Fokus Penelitaian

Objek dan fokus penelitian berguna untuk memberikan kemudahan bagi peneliti dalam menentukan batasan terkait data yang akan dibutuhkan dalam penelitian. Berdasarkan pada rumusan masalah dan tujuan yang hendak dicapai oleh peneliti, maka objek dan fokus penelitian ini yaitu *collaborative governance* dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, Kecamatan Trawas, Kabupaten Mojokerto dengan menggunakan dimensi proses kolaborasi dari Ansell and Gash (2008) dan peran aktor *pentahelix* yang terdiri dari pemerintah, akademisi, pelaku bisnis, komunitas, dan media dalam mendukung pengembangan desa wisata.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua jenis data yang ada, yaitu data primer dan sekunder. Menurut Sugiyono (2019), apabila didasarkan pada sumber datanya, maka pengumpulan data dapat melalui sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber primer merupakan sumber data yang langsung diterima oleh peneliti tanpa melalui orang lain atau melalui dokumen. Sedangkan sumber sekunder merupakan sumber data yang diterima secara tidak langsung, misalnya melalui orang lain atau melalui dokumen. Data dalam penelitian kualitatif biasanya bisa didapatkan melalui observasi, wawancara secara mendalam dengan informan, serta melalui penelusuran dokumen. Pada penelitian ini, peneliti menerapkan beberapa teknik pengumpulan data, diantaranya yaitu:

1. Observasi

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi langsung (*direct observation*). Peneliti hanya mengamati atau melihat langsung perilaku atau fenomena terkait pelaksanaan kolaborasi dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, tanpa terlibat langsung ke dalam kehidupan partisipan. Alat perolehan data yang digunakan peneliti dalam observasi adalah kamera untuk mendokumentasi dan lembar observasi yang berisi daftar catatan yang ingin diamati dalam kegiatan penelitian.

2. Wawancara

Pada penelitian ini, peneliti menerapkan wawancara semistruktur dimana peneliti menyiapkan pertanyaan-pertanyaan penuntun untuk dijadikan sebagai pedoman utama ketika melakukan wawancara. Pada awal wawancara peneliti mengajukan pertanyaan-pertanyaan terbuka, kemudian melanjutkan diskusi yang lebih spesifik dan mendalam berdasarkan jawaban informan. Informan yang dipilih sudah sesuai dengan kriteria-kriteria yang sudah ditentukan.

3. Studi dokumen

Studi dokumen adalah kegiatan pengumpulan data berupa dokumen-dokumen atau arsip dari sumber yang terpercaya. Untuk melengkapi data hasil observasi dan wawancara, peneliti melakukan studi dokumen berupa SK, PKS, Perdes, data pelaku usaha, data kelompok investasi, besaran iuran dan bagi hasil, beberapa dokumentasi seperti berita acara, kwitansi langganan Jawa Pos, dan arsip lainnya, dengan meminta langsung kepada Kepala Desa Ketapanrame. Dari dokumen yang telah peneliti peroleh kemudian dikembangkan sesuai dengan kebutuhan.

3.5 Penentuan Informan Penelitian

Menurut Ulber Silalahi (2009), informan adalah individu-individu tertentu yang diwawancarai untuk kepentingan informasi, yaitu orang yang dapat memberikan informasi atau keterangan yang diperlukan oleh peneliti. Dalam penelitian ini, teknik penentuan informan menggunakan teknik *purposive*, dimana penentuan informan dilakukan secara sengaja berdasarkan kriteria yang telah ditentukan dan ditetapkan berdasarkan tujuan penelitian. Oleh karena itu informan harus memiliki pengalaman tentang latar belakang penelitian yang berguna dalam membantu peneliti mendapatkan informasi dalam waktu yang relatif singkat. Adapun kriteria informan menurut Silalahi, diantaranya yakni:

- a) Pihak yang memiliki pengetahuan mendalam. Informan adalah orang yang benar-benar mengetahui dan menguasai masalah yang sedang diteliti

- b) Keterlibatan langsung. Informan adalah pihak yang terlibat langsung dalam kegiatan yang diteliti atau merasakan dampak dan pengalaman di tempat penelitian
- c) Penyedia data empiris. Informan adalah narasumber yang mampu memberikan data empiris kepada peneliti melalui wawancara
- d) Bersedia memberikan informasi. Informan mau dan bersedia memberikan informasi yang jujur dan mendalam kepada peneliti

Berdasarkan kriteria informan di atas, peneliti telah menentukan sejumlah informan penelitian yang dinilai memenuhi kriteria sebagai informan yang dapat digali informasinya terkait *collaborative governance* dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame. Informan pada penelitian ini disajikan pada Tabel 3.1 berikut.

Tabel 3.1 Daftar Informan Penelitian

No	Jabatan/Kedudukan	Keterangan
1.	Kepala Desa Ketapanrame	Inisial Z
2.	Manajer Desa Wisata Ketapanrame	Inisial S
3.	Manajer Administrasi LPPM Universitas Surabaya	Inisial U
4.	Manajer Program CSR PT. Astra Internasional Tbk	Inisial Y
5.	Ketua Pokdrwis Rakasiwi	Inisial K
6.	Ketua KUB Taman Ghanjaran	Inisial L
7.	Masyarakat UMKM Sumber Gempong	Inisial A
8.	Investor & Pemilik Gubuk Sawah Sumber Gempong	Inisial N
9.	Jurnalis Jawa Pos “Radar Mojokerto”	Inisial F
Total Informan		9 orang

Sumber: Olah data peneliti, 2026

3.6 Uji Keabsahan Data

Teknik triangulasi data menurut Moleong (2014) adalah teknik yang digunakan untuk menguji kredibilitas dari data yang diperoleh peneliti dengan memperhatikan sumber, metode, dan konsep yang digunakan. Teknik triangulasi dibagi menjadi tiga bagian antara lain, triangulasi sumber data, triangulasi teknik pengumpulan data, dan triangulasi waktu. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber data dan triangulasi teknik pengumpulan data.

1. Triangulasi sumber data

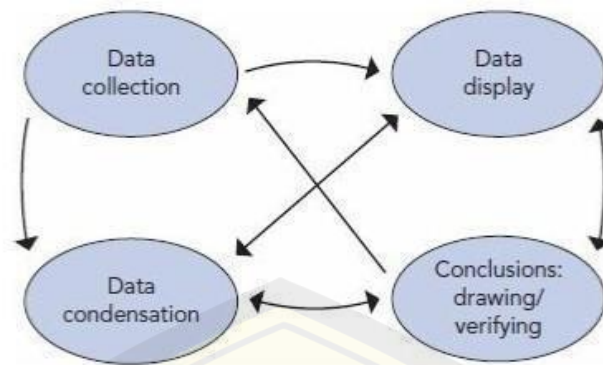
Triangulasi ini dilakukan dengan cara melakukan pengecekan atas data yang diperoleh melalui beberapa sumber. Sebagai contoh, ketika menguji kredibilitas data mengenai peran para *stakeholder*, maka uji kredibilitas datanya dilakukan kepada seluruh *stakeholder* yang terlibat mulai dari pemerintah, akademisi, swasta, masyarakat dan media. Kemudian data dari kelima sumber tersebut dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, mana pandangan yang berbeda, dan spesifik.

2. Triangulasi teknik pengumpulan data

Triangulasi ini dilakukan dengan cara mengecek data terhadap sumber yang sama, namun dengan menggunakan metode yang berbeda. Contohnya data yang didapat melalui wawancara, kemudian dicek melalui observasi, dan melalui dokumentasi. Apabila ditemukan perbedaan, maka peneliti melakukan proses diskusi lebih lanjut terhadap sumber data awal yang bersangkutan.

3.7 Analisis Data

Pada penelitian ini, teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis model interaktif (*interactive model*) Miles, Huberman, dan Saldana (2014). Data dikumpulkan dalam bentuk transkrip dari hasil wawancara dan catatan reflektif untuk memberikan gambaran, suasana, sikap, dan emosi dari responden, kemudian dilakukan editing. Data dikelompokkan dalam unit-unit kecil berupa kata, kalimat atau paragraf dan merangkum kembali dalam kategori-kategori tentu. Metode analisis ini memiliki beberapa tahapan antara lain tahap pengumpulan data, tahap kondensasi data, tahap penyajian data, dan tahap penarikan kesimpulan atau verifikasi. Tahapan-tahapan dalam metode analisis data kualitatif tersebut digambarkan pada Gambar 3.1 berikut.



Gambar 3.1 Teknik analisis data

Sumber: Miles, Huberman, dan Saldana (2014)

1. Pengumpulan Data (*Data collection*)

Pengumpulan data merupakan proses menghimpun informasi sesuai dengan jenis dan karakteristik data yang dibutuhkan. Pada tahap ini peneliti secara komprehensif mengumpulkan data terkait dengan ruang lingkup penelitian. Proses pengumpulan data melibatkan kegiatan observasi, wawancara, dan studi dokumen yang relevan dengan fokus penelitian. Peneliti berusaha mengumpulkan data sebanyak-banyaknya terkait dengan proses kolaborasi dan peran *stakeholder* dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame sebelum nantinya data tersebut akan dikondensasi.

2. Kondensasi data (*Data condensation*)

Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksikan, dan mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen, dan materi-materi empiris. Seleksi data diperlukan karena data yang terkumpul cukup besar, dan tidak semuanya sesuai dengan fokus penelitian. Kesimpulannya bahwa kondensasi ini diperoleh setelah peneliti melakukan wawancara dan mendapatkan data tertulis yang ada di lapangan, yang nantinya transkrip wawancara tersebut dipilah-pilah untuk mendapatkan fokus penelitian yang dibutuhkan oleh peneliti. Data yang diekstrak peneliti mencakup kegiatan pada proses kolaborasi yang dilaksanakan

oleh *stakeholder* terlibat serta perannya dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame.

3. Penyajian data (*Data display*)

Penyajian data adalah proses mengorganisasikan dan menyusun informasi sehingga memungkinkan peneliti menarik kesimpulan. Penyajian data pada penelitian kualitatif dapat dilakukan dalam bentuk matriks atau tabel, bagan, *flowchart*, jaringan hubungan (*network*), narasi deskriptif, diagram, dan sejenisnya. Pada penelitian ini data disajikan dalam bentuk teks naratif disandingkan dengan beberapa tabel dan gambar sebagai penguat dan pelengkap data. Penyajian data dibagi menjadi dua bagian yaitu gambaran umum yang mencakup deskripsi mengenai lokasi penelitian, dan penyajian data fokus penelitian yang memaparkan data hasil kondensasi terkait proses kolaborasi, peran *stakeholder*, faktor pendukung dan penghambat pengembangan Desa Wisata Ketapanrame.

4. Penarikan kesimpulan dan verifikasi (*Conclusion drawing and verification*)

Tahap terakhir setelah penyajian data yaitu tahap penarikan kesimpulan dan verifikasi data. Kesimpulan awal masih bersifat sementara dan cenderung akan berubah apabila ditemukan bukti-bukti kuat untuk mendukung tahap pengumpulan data berikutnya. Kesimpulan yang diambil dalam konteks penelitian ini terkait dengan fokus penelitian yaitu proses kolaborasi yang dilaksanakan para *stakeholder* dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame beserta analisis peran aktor yang terlibat.

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian

Deskripsi lokasi penelitian adalah penjelasan gambaran umum mengenai lokasi atau tempat dari penelitian yang akan dilaksanakan. Deskripsi lokasi penelitian ini dianggap penting untuk dibahas dalam sub bab sebagai sarana awal untuk mengenali tempat berlangsungnya penelitian. Sehingga sebelum peneliti membahas tentang *collaborative governance* dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame di Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto, maka akan diawali dengan penjelasan terkait lokasi penelitian sebagai berikut.

4.1.1 Kecamatan Trawas

Kecamatan Trawas merupakan salah satu kecamatan yang berada di Kabupaten Mojokerto. Kecamatan Trawas memiliki luas wilayah 29,4 km yang dibagi ke dalam 13 desa, yaitu Ketapanrame, Trawas, Selotapak, Tamiajeng, Kesiman, Belik, Duyung, Penanggungan, Kedungudi, Sukosari, Jatijejer, Sugeng, dan Seloliman. Karena berada di dataran tinggi, mayoritas penduduk bermata pencaharian sebagai petani, peternak, dan pedagang.

Kecamatan Trawas merupakan daerah wisata pengunungan yang berada di kaki dan lereng Pegunungan Arjuno-Welirang dan Penanggungan dengan ketinggian rata-rata 700 meter di atas permukaan air laut. Kecamatan Trawas dikenal sebagai kawasan wisata yang menyediakan objek wisata seperti wisata alam, wisata sejarah dan peninggalan situs purbakala, serta wisata edukasi. Dalam hal ini, Kecamatan Trawas menjadi salah satu wilayah yang sangat mendukung dalam sektor pariwisata di Kabupaten Mojokerto.

4.1.2 Gambaran Umum Desa Ketapanrame

Desa Ketapanrame merupakan salah satu dari 13 desa yang berada di Kecamatan Trawas, Kabupaten Mojokerto. Secara geografis, Desa Ketapanrame terletak di ketinggian 800-1200 meter di atas permukaan air laut, dan berada di antara lereng Gunung Welirang dan Gunung Penanggungan. Desa Ketapanrame

mempunyai luas wilayah 345,642 Ha terdiri dari tiga dusun, yaitu Dusun Ketapanrame, Dusun Sukorame, dan Dusun Slepri. Terdapat 16 Rukun Warga (RW) dan 43 Rukun Tetangga (RT) dengan jumlah penduduk 5.389 jiwa. Ketiga dusun tersebut memiliki Tanah Kas Desa (TKD) masing-masing, namun TKD yang dimanfaatkan menjadi sektor wisata untuk saat ini berada di Dusun Ketapanrame dengan kawasan wisata Taman Ghanjaran, serta di Dusun Sukorame dengan Wisata Sumber Gempong. Sedangkan di Dusun Slepri masih dalam tahap perencanaan. Desa Ketapanrame diresmikan menjadi desa wisata sejak tahun 2021 melalui SK Bupati Kabupaten Mojokerto No556/36/416-116/2021. Desa Ketapanrame memiliki luas wilayah yang terdiri dari:

- 1) Wilayah Pedesaan 345,642 Ha
- 1) Wilayah Pangkuan Perum Perhutani 483 Ha
 - Hutan Konservasi 379 Ha
 - Hutan Produksi 104 Ha
- 2) Wilayah Pangkuan Tahura R. Suryo 240 Ha (konservasi).

Berdasarkan hidrologinya aliran-aliran sungai di wilayah Desa Ketapanrame merupakan aliran sungai besar dengan debit air yang cukup besar. Sebagian sungai-sungai kecil berfungsi sebagai irigasi sawah. Secara umum curah hujan cukup tinggi, sehingga kebutuhan air terpenuhi baik untuk pertanian maupun kebutuhan hidup sehari-hari. Dari potensi sumber daya alam dan sumber daya manusia serta letak geografis, Desa Ketapanrame sangat cocok dijadikan sebagai destinasi wisata. Beberapa masyarakat juga membuka usaha *villa* dan *homestay* dengan konsep nuansa pedesaan. Selain itu kuliner dan budaya lokal masih dilestarikan dengan baik. Dari beberapa potensi daya tarik wisata yang dimiliki Desa Ketapanrame diharapkan mampu menunjang upaya pengembangan Desa Wisata Ketapanrame.

4.2 Penyajian Data Hasil Penelitian

Hasil penelitian berisi mengenai informasi-informasi dan uraian data yang didapat peneliti setelah melakukan proses pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan *collaborative governance* dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, Kecamatan Trawas, Kabupaten Mojokerto. Peneliti mengkaji lebih dalam tentang proses kolaborasi yang dilaksanakan oleh Pemerintah Desa Ketapanrame dengan para *stakeholder* yang terlibat, serta menganalisis peran *stakeholder* menggunakan model *pentahelix*. Berikut adalah hasil penelitian yang telah dilaksanakan.

4.2.1 Proses Kolaborasi

Desa Ketapanrame diresmikan menjadi desa wisata sejak 2021 melalui SK Dinas Pariwisata, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Mojokerto Nomor: 556/36/416-116/2021. Dengan ditetapkannya Desa Ketapanrame menjadi sebuah desa wisata, maka berlaku juga kewajiban-kewajiban yang harus dipenuhi sebagai desa wisata. Dalam rangka pelaksanaan pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, meskipun secara sumber daya alam dan manusia sudah tersedia, namun untuk mengelola wisata dan menjadi pelaku dalam sebuah desa wisata dibutuhkan konsep dan pengetahuan untuk meningkatkan kualitas SDM, serta menciptakan tata kelola wisata yang baik. Selain itu, sumber dana juga harus disiapkan untuk operasional dan penyediaan segala kebutuhan yang diperlukan dalam pembangunan dan pengembangan desa wisata. Untuk mencapai semua itu tentunya pemerintah desa dan masyarakat tidak dapat bergerak sendiri. Maka dengan adanya Permendagri No. 96 Tahun 2017 yang mengatur tentang Tata Cara Kerja Sama Desa di Bidang Pemerintahan Desa. Pemerintah Desa Ketapanrame kemudian menggandeng beberapa *stakeholder* untuk berkolaborasi dan mendukung pengembangan Desa Wisata Ketapanrame. Hal tersebut sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Desa Ketapanrame, bahwa:

yang pasti kolaborasi itu memang sangat diperlukan. Tidak mungkin kita bisa melaksanakan kegiatan itu hanya dengan beberapa pihak saja. Kita juga membutuhkan masyarakat, lembaga pemerintahan desa atau BPD, dari perguruan tinggi, media, serta pihak swasta, yang dalam satu kesatuan yang

kita miliki itu sangat kami perlukan. Sehingga untuk pengembangan desa wisata itu memang membutuhkan peran semua pihak.
(Zainul Arifin, 10 Juli 2023).

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa dalam upaya pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, pemerintah desa membangun kolaborasi dengan beberapa *stakeholder* seperti perguruan tinggi, pihak swasta, komunitas masyarakat, dan media.

Proses kolaborasi diawali dengan penyusunan aturan dasar serta surat perjanjian kerja sama yang digunakan untuk mengatur dan menyatukan *stakeholder* secara legalitas. Aturan dasar menjadi sangat penting karena kebijakan inilah yang kemudian menjadi panduan bersama dalam menjalankan program kolaborasi pengembangan desa wisata. Setiap aturan dan keputusan merupakan hasil dari konsensus *stakeholder* yang terlibat. Sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Desa Ketapanrame, bahwa:

setiap kami mengambil suatu keputusan, itu kita hasilkan dari kesepakatan. Setelah mufakat, sepakat kita tuangkan dalam berita acara yang masing-masing peserta yang hadir itu juga berkomitmen untuk mengikuti apa yang sudah disepakati menjadi dasar untuk pelaksanaan kedepan.
(Zainul Arifin, 10 Juli 2023)

Selaras dengan penuturan di atas, Ketua Unit Wisata BUMDes Ketapanrame selaku pengelola Desa Wisata Ketapanrame juga menyampaikan terkait adanya berbagai peraturan, surat keputusan, dan PKS yang mengikat para *stakeholder* terlibat, serta menjadi panduan bersama dalam menjalankan pengembangan Desa Wisata Ketapanrame. Sebagaimana yang beliau sampaikan bahwa:

kalau dari pemerintah desa ke BUMDes itu ada Perdes dan SK. Perdes terkait pengelolaan aset, Perdes terkait permodalan, SK tentang desa wisata, itu semua ada. Kalau dari BUMDes ke mitra itu ada yang namanya PKS atau perjanjian kerja sama. (Saifudin, 11 Juli 2023).

Pernyataan mengenai adanya PKS juga dikonfirmasi oleh Manajer LPPM Ubaya yang merupakan salah satu *stakeholder* dalam kolaborasi pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, beliau menyampaikan bahwa:

jadi kita juga ada PKS dengan BUMDes Ketapanrame dan Pemerintah Kabupaten Mojokerto. Kemudian program-program itu kita lakukan sesuai dengan skema yang disepakati dengan desa. Misalnya Program *Matching*

Fund, itu kemarin kan awalnya fokusnya di Taman Ghanjaran, kemudian berikutnya tahun 2022 kita fokus di Sumber Gempong sesuai kesepakatan dengan desa. (Utomo, 04 Agustus 2023).

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa terdapat peraturan dan juga komitmen para *stakeholder* yang terlibat secara legalitas untuk menjalankan program dalam kolaborasi. Adapun kebijakan yang digunakan sebagai pedoman dasar dalam pelaksanaan pengembangan Desa Wisata Ketapanrame adalah sebagai berikut.

- a. Undang-undang No. 3 Tahun 2024 Tentang Desa
- b. Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif No. 9 Tahun 2021 tentang Pedoman Desatinasi Pariwisata Berkelanjutan
- c. Surat Keputusan Kepala Dinas Pariwisata, Kepemudaan dan Olah Raga Kabupaten Mojokerto Nomor: 556/36/416-116/2021 tentang Penetapan Desa Ketapanrame Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto Sebagai Desa Wisata Tahun 2021.
- d. Surat Keputusan Kepala Desa Ketapanrame No. 42 Tahun 2020 tentang Pengelola Desa Wisata Desa Ketapanrame Tahun 2020-2025.

Beberapa kebijakan di atas yang kemudian menjadi panduan bersama dalam pelaksanaan pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, Kecamatan Trawas, Kabupaten Mojokerto.

Selain peraturan, kelembagaan juga perlu dibentuk dalam pengelolaan desa wisata. Kelembagaan menjadi penting untuk disiapkan karena jika suatu sistem tidak ada yang menjalankan atau peraturan tanpa ada implementasinya maka tidak akan berdampak apapun. Kelembagaan dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame dilaksanakan oleh Pengelola Desa Wisata Ketapanrame yang dalam hal ini diserahkan kepada Unit Wisata BUMDes Ketapanrame. Unit Wisata BUMDes merupakan unit yang berfokus pada pengelolaan wisata desa. Hal tersebut sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Desa Ketapanrame, bahwa:

khusus desa wisata itu kita ujung tombaknya adalah pengelola desa wisata. Dalam hal ini adalah bagian dari BUMDes, karena pengelola desa wisatanya itu kita ambil dari unit wisatanya BUMDes. (Zainul Arifin, 10 Juli 2023).

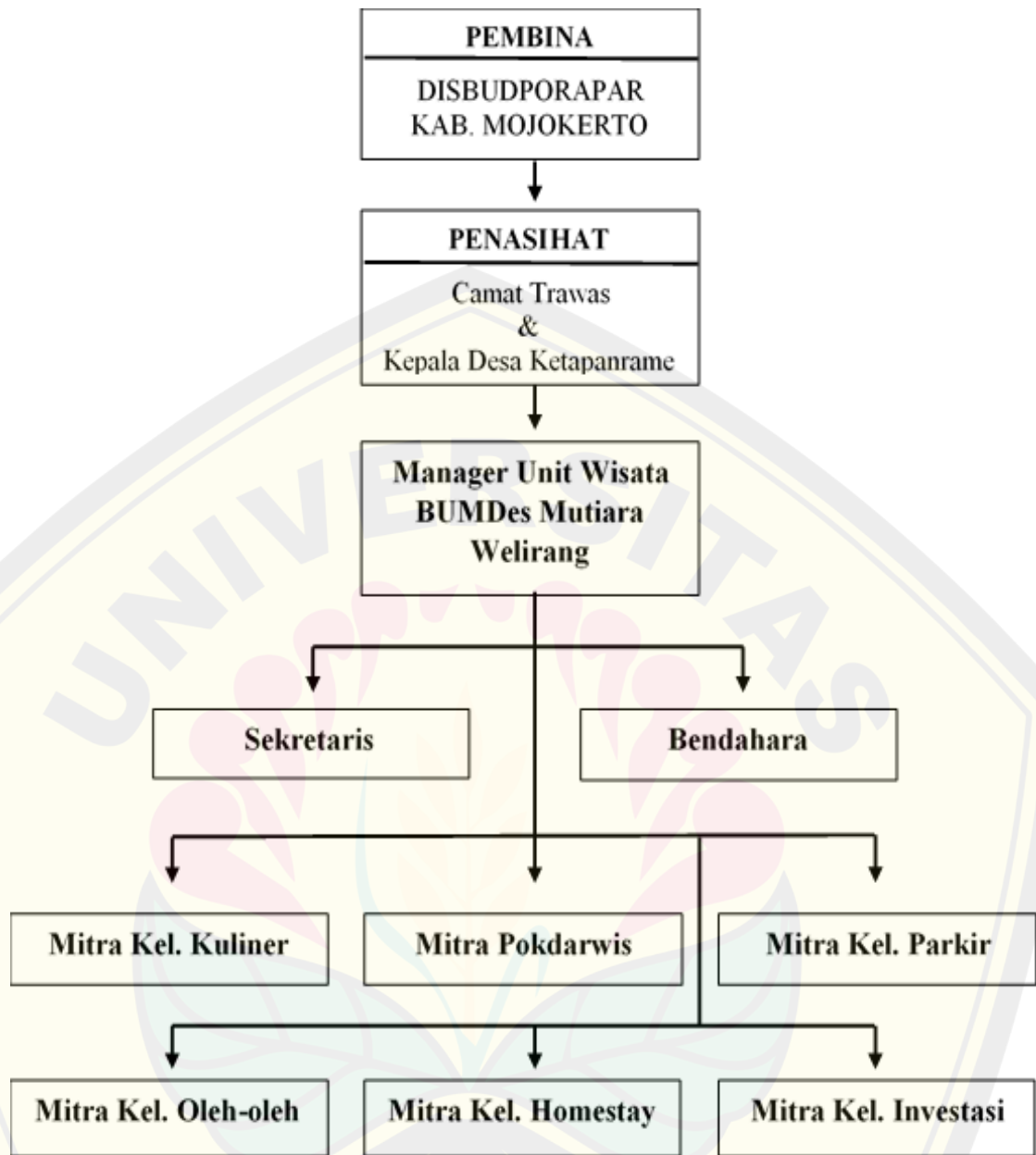
Lebih lanjut Kepala Desa Ketapanrame menjelaskan alasan diserahkannya pengelolaan Desa Wisata Ketapanrame kepada BUMDes Ketapanrame, beliau menjelaskan bahwa:

BUMDes kami itu ada lima unit, kenapa pemerintah desa harus mendirikan BUMDes? Karena pemerintah desa itu bersifat memberikan pelayanan, kalau BUMDes itu memberikan keuntungan (bisnis), sehingga kalau kita masuk di bisnis ya tentunya kepala desa, perangkat desa tidak boleh berbisnis. Jadi di sisi bisnisnya itu harus BUMDes. Salah satu bisnis yang kami lakukan ada di desa wisata. Nah desa wisata dengan membangun beberapa wisata desa seperti Taman Ghanjuran, Sumber Gempung, Air Terjun Dlundung, beberapa balai tarian yang ada di masyarakat juga mendukung wisata desa. Dari berbagai wisata desa itu kami membangun ekosistem menjadi desa wisata. (Zainul Arifin, 10 Juli 2023).

Pembentukan pengurus pengelola desa wisata sejatinya merupakan salah satu ikhtiar keterlibatan pemerintah desa dalam pengembangan desa wisata. BUMDes yang merupakan badan hukum yang didirikan oleh desa untuk melaksanakan usaha desa dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, diperbolehkan menggunakan aset desa berupa barang milik Desa Ketapanrame sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Untuk mengetahui tugas dan fungsi masing-masing, serta memudahkan dalam berkoordinasi, maka dibentuklah struktur kepengurusan Pengelola Desa Wisata Ketapanrame, serta kelompok atau komunitas yang terlibat di dalamnya. Sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Desa Ketapanrame, bahwa:

di samping kita juga ada SK terkait dengan pengurus masing-masing mitra atau kelompok, itu juga dituangkan dalam pedoman kegiatan desa wisata. Jadi ada struktur organisasi yang mengatur tupoksi masing-masing pelaku. Struktur organisasi di pengelolaan desa wisata, dengan investasi juga kita buat pengurus sesuai dengan tanggung jawabnya mereka, Rakasiwi atau kelompok lain juga ada strukturnya, sehingga memudahkan untuk koordinasi. (Zainul Arifin, 10 Juli 2023)

Adapun Susunan Pengurus Pengelola Desa Wisata Ketapanrame, sebagaimana disajikan pada Gambar 4.1 berikut.



Gambar 4.1 Struktur Pengurus Pengelola Desa Wisata Ketapanrame
Sumber: Dokumen BUMDes Mutiara Welirang, 2023.

Di dalam Surat Keputusan Kepala Dinas Pariwisata, Kepemudaan dan Olah Raga Kabupaten Mojokerto Nomor: 556/36/416-116/2021 tentang Penetapan Desa Ketapanrame sebagai Desa Wisata, terdapat tugas dan fungsi dari Pengelola Desa Wisata Ketapanrame sebagai berikut.

1. Menganalisis potensi desa untuk dapat dikembangkan menjadi atraksi wisata.
2. Menganalisis fasilitas dan infrastruktur yang tersedia.
3. Menganalisis pangsa pasar.
4. Memperhatikan daya dukung, terhadap mutu fisik dan non-fisik atraksi serta tingkat kepuasan wisata yang dapat diberikan oleh atraksi tersebut.
5. Mengevaluasi kondisi SDM yang tersedia.
6. Memperkirakan investasi yang dibutuhkan dalam pengembangan desa wisata.
7. Melaksanakan implementasi sapta pesona kepada masyarakat sekitar destinasi pariwisata.
8. Melaksanakan tata kelola destinasi pariwisata yang berstruktur dan sinergis mencakup fungsi koordinasi, perencanaan, implementasi dan pengendalian organisasi destinasi secara inovatif dan sistemik melalui pemanfaatan jejaring, informasi dan teknologi yang dipimpin secara terpadu dengan semua *stakeholder* pariwisata.
9. Melaksanakan pengembangan produk wisata.
10. Melaksanakan penelitian dan pengembangan potensi wisata.
11. Melaksanakan pemberdayaan masyarakat di sekitar.
12. Melaksanakan penguatan kerja sama antar sesama pelaku pariwisata.
13. Melaksanakan pemasaran dan promosi pariwisata.
14. Melakukan terobosan yang lebih inovatif terhadap pengembangan obyek dan daya tarik wisata yang memperhatikan prinsip partisipatif, kolaboratif, keterpaduan dan berkelanjutan.
15. Melaksanakan pertanggungjawaban kepada masyarakat dan memberikan pelaporan kegiatan kepada Bupati Mojokerto melalui Kepala Dinas Pariwisata, Kepemudaan dan Olah Raga Kabupaten Mojokerto.

Berdasarkan informasi di atas dapat diketahui bahwa pengelolaan Desa Wisata Ketapanrame dilaksanakan langsung oleh BUMDes Ketapanrame. BUMDes kemudian menjalin kerja sama dengan beberapa *stakeholder*. Berikut kolaborasi antara BUMDes Ketapanrame dengan *stakeholder* yang terlibat dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame.

a) BUMDes Ketapanrame dengan Pemerintah Desa Ketapanrame

Sebagai pengelola desa wisata yang diutus oleh pemerintah desa, BUMDes Ketapanrame tentunya memiliki tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan. Dalam Surat Keputusan Kepala Desa Ketapanrame Nomor 42 Tahun 2020 tentang Pengelola Desa Wisata Ketapanrame, tercantum tugas dan tanggung jawab Pengelola Desa Wisata Ketapanrame sebagaimana dimaksud pada diktum kedua yaitu sebagai berikut:

- a. menyusun rencana kegiatan dan usaha secara mufakat;
- b. melakukan usaha di sektor pariwisata yang ramah lingkungan;
- c. bersedia bekerja sama melaksanakan kegiatan kelompok sesuai spek teknis dan aturan lainnya yang telah ditetapkan yang dilandasi keinginan untuk maju bersama dan mempertanggungjawabkan kegiatan secara bersama guna meningkatkan pendapatan Masyarakat Desa Ketapanrame;
- d. menyampaikan laporan perkembangan kepada Kepala Desa Ketapanrame.

Berdasarkan data di atas, dapat diketahui bahwa BUMDes sebagai pengelola Desa Wisata Ketapanrame memiliki tugas dan tanggung jawab dari mulai perencanaan hingga pelaksanaan kegiatan pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, serta berkewajiban menyampaikan laporan hasil perkembangan kepada kepala desa. Sedangkan Pemerintah Desa Ketapanrame sebagai *leading sector* di wilayah Desa Wisata Ketapanrame juga memiliki peran yang sangat penting dalam upaya pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, sebagaimana disampaikan oleh Kepala Desa Ketapanrame bahwa:

yang pasti kita pertama adalah peran pengawasan, di samping kita juga memberikan pembinaan, kemudian juga berhak mendapatkan laporan

kegiatan mereka sehingga fungsi kami ke depan bisa mengarahkan, bisa membina dan mengawasi atas kegiatan yang mereka lakukan, baik itu dari laporan yang diberikan ataupun dari apa yang sudah kami lakukan di beberapa pengamatan secara langsung. Kalau secara langsung mungkin selaku pemerintah desa bisa melihat kondisi di lapangan, kalau tidak langsung itu kami hadirkan mereka dalam forum-forum rapat. Ya memang pemerintah desa paling dominan disini karena pemerintah desa selaku pemilik aset terbesar. (Zainul Arifin, 10 Juli 2023).

Lebih lanjut Zainul Arifin juga menyampaikan peran pemerintah desa dalam kolaborasi pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, bahwa:

di samping kami juga secara intens melaksanakan rapat koordinasi untuk mengevaluasi terkait kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan dan mengetahui progress perkembangan kegiatan yang sudah dilakukan dibulan kemarin. Itu intens dan internal masing-masing kelompok. Di samping musyawarah besar yang bersifat umum, yang pasti setiap bulan di masing-masing mitra rapat sekaligus kami juga membagi haknya mereka. Dengan BUMDes pun kami juga rapat setiap bulan. (Zainul Arifin, 10 Juli 2023).

Dari informasi di atas dapat diketahui bahwa pemerintah desa memiliki peran pengawasan, pendampingan, pembinaan, monitoring dan evaluasi terkait pelaksanaan pengembangan Desa Wisata Ketapanrame. Monitoring dan evaluasi kegiatan menjadi salah satu hal yang wajib dilaksanakan untuk menilai sejauh mana pelaksanaan, *progress*, dan dampak desa wisata bagi masyarakat. Hal ini juga mencakup pengakomodasian aspirasi masyarakat dan juga *stakeholder* yang terlibat dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame. Karena dalam pelaksanaan monitoring maupun evaluasi kegiatan, aspirasi para *stakeholder* yang terlibat diperlukan untuk meningkatkan mutu desa wisata. Selain itu dalam kegiatan monev menjadi tahapan untuk menilai apakah kolaborasi para aktor atau *stakeholder* telah terlaksana dengan baik sesuai peran dan tupoksinya. Kemudian BUMDes sebagai pengelola desa wisata juga melaksanakan monitoring dan evaluasi baik secara internal maupun eksternal dengan para mitra, sebagaimana yang disampaikan oleh manajer pengelola Desa Wisata Ketapanrame bahwa:

kita tiap bulan evaluasi, kemudian dengan mitra tiga bulan sekali. Kalau BUMDes dengan pemerintah desa itu satu bulan sekali. BUMDes dengan pemilik gubuk satu bulan sekali, BUMDes dengan Rakasiwi tiga bulan sekali, BUMDes dengan investor itu enam bulan sekali. (Saifudin, 11 Juli 2023).

Berdasarkan informasi di atas, dapat diketahui bahwa Pemerintah Desa Ketapanrame menyerahkan pengelolaan Desa Wisata Ketapanrame kepada BUMDes dari unit wisata. BUMDes sebagai badan pengelola yang terikat perjanjian kerja sama langsung dengan para *stakeholder* bertanggung jawab melaksanakan monitoring dan evaluasi hasil kegiatan kolaborasi. Monev dilaksanakan dalam kurun waktu yang telah disepakati dengan masing-masing mitra.

b) BUMDes dengan Masyarakat Komunitas Ketapanrame

Dalam pengembangan desa wisata, keterlibatan masyarakat selain menjadi pelaku, juga mengawasi jalannya pembangunan kepariwisataan yang diselenggarakan. Sebagaimana yang tercantum dalam Surat Keputusan Kepala Dinas Pariwisata, Kepemudaan dan Olah Raga Kabupaten Mojokerto Nomor: 556/36/416-116/2021 tentang penetapan Desa Ketapanrame menjadi desa wisata pada poin kelima, bahwa pengelolaan desa wisata adalah anggota masyarakat yang dipilih dan diangkat menjadi pengelola desa wisata dengan melibatkan seluruh masyarakat sebagai pelaku desa wisata. Untuk melaksanakan poin tersebut, Pemerintah Desa Ketapanrame mengajak dan membuka kesempatan seluas-luasnya kepada seluruh unsur masyarakat Desa Ketapanrame untuk dapat berpartisipasi dalam proses pengembangan Desa Wisata Ketapanrame. Sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Desa Ketapanrame, bahwa:

untuk mencapai keberhasilan itu kami juga menggandeng beberapa unsur masyarakat, baik itu kelompok kuliner, kelompok pengerajin, dan juga beberapa kelompok masyarakat yang lain untuk menjadikan desa ini menjadi desa wisata yang seutuhnya. Kita coba bangun ekosistem yang saling berkaitan antar pelaku-pelaku yang ada di desa wisata.
(Zainul Arifin, 10 Juli 2023).

Berdasarkan wawancara di atas, dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, keterlibatan masyarakat sangat diperlukan untuk menjadi pelaku wisata di dalamnya. BUMDes sebagai pengelola desa wisata kemudian menjalin kemitraan dengan komunitas dan para pelaku usaha yang ada untuk kemudian bersama-sama melaksanakan proses pengembangan Desa

Wisata Ketapanrame. Hal tersebut disampaikan oleh Manajer Pengelola Desa Wisata Ketapanrame, bahwa:

BUMDes perannya mengelola, kita sebagai pengelola desa wisata yang dapat SK. Kemudian BUMDes bermitra dengan semua potensi yang ada. Seperti di Sumber Gempong, kita bermitra dengan pemilik sawah, pemilik kios oleh-oleh, pedagang pujasera, ojek kuda, kelompok parkir, Pokdarwis, dan pemilik *homestay*. Secara teknis ya mereka yang melaksanakan. (Saifudin, 11 Juli 2023).

Untuk membantu kinerja BUMDes dalam melaksanakan pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, Kepala Desa Ketapanrame kemudian mengeluarkan Surat Keputusan No 23 Tahun 2021 mengenai pembentukan Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) Rakasiwi, yang di dalamnya terdapat berbagai unsur masyarakat yang terlibat. Hal ini disampaikan oleh Ketua Pokdarwis Rakasiwi, bahwa:

kita kan ada yang namanya Pokdarwis (Kelompok Sadar Wisata) namanya Rakasiwi, dan itu sudah ada SK-nya dari Pak Kades, dari BPD, kemudian dari BUMDes. Secara struktur kami dibawah BUMDes. Anggota Rakasiwi sendiri itu dari tokoh kepemudaan. Nah kolaborasinya dari situ, kemudian tokoh masyarakat, Karang Taruna, terus dari PKK. Karena sifat Pokdarwis disini kan sosial, jadi kita kebanyakan bergerak di bidang sosial. (Karno, 14 Juli 2023).

Kerja sama antara BUMDes Ketapanrame dengan Pokdarwis Rakasiwi dibuktikan dengan adanya PKS No. 002/PKS/BUMDesa-UW/2021. Adapun Objek dan lokasi kerja sama dalam PKS tersebut, sebagai berikut.

1. Objek kerja sama menurut perjanjian ini adalah kerja sama kemitraan yang dilaksanakan oleh PIHAK KEDUA sesuai peruntukannya di lokasi kerja sama yang dikelola oleh PIHAK KESATU, yang terdiri dari kegiatan:
 - a. Penjualan tiket masuk kawasan wisata
 - b. Pengelolaan kebersihan kawasan wisata
 1. Kebersihan akses jalan menuju Wisata Sawah Sumber Gempong
 2. Kebersihan lokasi tiket
 3. Kebersihan sumber mata air
 4. Kebersihan lokasi kolam pemandian

5. Kebersihan saluran air
 6. Kebersihan lokasi wahana permainan
 7. Kebersihan areal taman
 8. Kebersihan areal toilet
 9. Kebersihan areal parkir
 10. Kebersihan areal pendopo pertemuan
 11. Kebersihan areal pondok/gubuk sawah
 12. Kebersihan areal *camping ground*
 13. Kebersihan areal kolam ikan
 14. Dan area/lokasi yang masuk dalam obyek Wisata Sawah Sumber Gempong selain dalam areal pojok dolanan, griya tetedan, *stand* PKL dan *guesthouse*.
- c. Perawatan fasilitas, sarana dan prasarana yang sudah dibangun diantaranya:
 1. Loket dan perlengkapannya
 2. Tanaman dan rumput yang ada di obyek wisata selain dalam areal Pojok Doelanan
 3. Kendaraan, mesin, dan perlengkapan/peralatan wisata
 4. Toilet dan fasilitasnya
 - d. Pengelolaan persewaan pelampung
 - e. Pengelolaan Wahana ATV
 - f. Pengelolaan *event organizer*
 - g. Penjualan pakan ikan
 - h. Kerja sama pengelolaan jasa pelayanan wisatawan sesuai program SAPTA PESONA (yaitu: menciptakan rasa aman, tertib, bersih, sejuk, indah, ramah, dan kenangan).

Berdasarkan objek dan lokasi kerja sama yang telah disepakati dalam PKS tersebut, Pokdarwis kemudian membentuk struktur kepengurusan dan pembagian tugas untuk memudahkan koordinasi dalam melaksanakan fungsi masing-masing. Hal tersebut disampaikan langsung oleh Ketua Pokdarwis Rakasiwi, bahwa:

secara struktur organisasi ada ketua, wakil ketua, bendahara, sekretaris. Itu untuk pengurus umum. Nah nanti ada beberapa seksi, ada seksi keamanan dan ketertiban, seksi kebersihan dan keindahan, maksudnya mereka yang mengelola taman. Kemudian ada seksi daya tarik wisata dan kenangan, seksi pengembangan usaha, seksi pengembangan SDM. (Karno, 14 Juli 2023).

Pokdarwis sejatinya merupakan kelompok penggerak dan pengembang potensi wisata lokal dengan tujuan meningkatkan ekonomi masyarakat dan melestarikan budaya lokal. Hal tersebut sebagaimana yang disampaikan oleh Ketua Pokdarwis, bahwa:

yang pertama kami mengajak masyarakat untuk mengembangkan potensi wisata yang ada di desa kita. Kedua, kami sama-sama bergerak dibidang wisata untuk meningkatkan perekonomian warga. (Karno, 14 Juli 2023).

Adapun monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh Pokdarwis untuk mengukur sejauh mana keberhasilannya dan apa saja kendala yang dialami untuk selanjutnya mencari solusi jalan keluarnya bersama. Sebagaimana yang disampaikan oleh Ketua Pokdarwis Rakasiwi, bahwa:

kita tiap minggu selesai aktivitas itu melakukan evaluasi. Pukul 17.00 kita sudah selesai bersih-bersih, pukul 19.00 kita kumpul di pendopo untuk evaluasi. Misal di teman-teman parkir ada *trouble* apa, nanti langsung kita pecahkan. Misal di teman-teman loket ada *trouble* apa, kita bahas kita pecahkan, terus dari teman-teman wahana, dll. Jadi tidak sampai bertumpuk-tumpuk seperti itu. (Karno, 14 Juli 2023).

Selain evaluasi secara internal dengan anggota, Pokdarwis Rakasiwi juga rutin mengadakan evaluasi dan koordinasi dengan Ketua Unit Wisata BUMDes serta Kepala Desa Ketapanrame sebagai pembina, sebagaimana disajikan pada Gambar 4.2 berikut.



Gambar 4.2 Rapat Koordinasi BUMDes dengan Pokdarwis
Sumber: Arsip BUMDes Ketapanrame

Dengan adanya komunikasi dan koordinasi yang baik seperti melalui pertemuan rutin, diskusi, dan evaluasi, baik secara internal maupun eksternal dengan *stakeholder* lain, maka akan terjalin kepercayaan dan kesepahaman bersama antar *stakeholder* yang terlibat.

Selain dengan Pokdarwis, BUMDes juga bermitra dengan beberapa kelompok atau komunitas masyarakat seperti kelompok UMKM, kelompok parkir, pemilik gubuk sawah, pemilik kios oleh-oleh, paguyuban kuda, dan kelompok investasi. Salah satu warga yang merupakan pelaku UMKM, pemilik gubuk sawah sekaligus kelompok investasi membenarkan keterlibatannya dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, bahwa:

jadi saya memang terlibat karena disini saya menjadi salah satu pelaku UMKM, pemilik pondok, dan juga kelompok investasi. Kalau untuk pemilik pondok penghasilannya masuk ke orangtua. Kalau sebagai pelaku UMKM saya juga menerima titipan dari warga yang tidak bisa berjualan di sini. Jadi dengan sistem seperti itu dampaknya banyak. Dari pelaku investasi juga gitu sangat menguntungkan. Pengelolaan BUMDes itu sangat transparan sekali, jadi kami percaya sepenuhnya pengelolaan desa wisata ini. (Ninik Yuliana, 26 September 2023).

Berdasarkan wawancara di atas, menunjukkan bahwa dengan adanya pengembangan Desa Wisata Ketapanrame turut memberikan sarana berusaha baru bagi masyarakat Desa Ketapanrame. BUMDes sebagai pengelola desa wisata menjalin mitra dengan komunitas dan para pelaku usaha pariwisata yang ada di Desa Ketapanrame untuk mewujudkan pariwisata berbasis pemberdayaan masyarakat. Adapun para pelaku usaha yang bermitra dengan BUMDes Ketapanrame sebagaimana daftar pelaku usaha di Desa Ketapanrame yang ditunjukkan pada Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1 Daftar pelaku usaha di Desa Wisata Ketapanrame

No	Pelaku Usaha Desa Wisata Ketapanrame	Jumlah
1	PKL Wisata Sumber Gempong	20
2	pemilik pondok sawah	19
3	pemilik kios oleh-oleh	5
4	griya tetedan pujasera	4
5	PKL Taman Wisata Ghanjaran	102
6	paguyuban kuda	4

Sumber: Dokumen BUMDes Ketapanrame, 2023

Pemerintah Desa Ketapanrame juga membuka investasi bagi Masyarakat Desa Ketapanrame yang secara legalitas dikenal dengan Kelompok Usaha Bersama (KUB) Taman Ghanjaran. Sedangkan di Sumber Gempong, investasi dikelola langsung oleh pihak BUMDes. Upaya tersebut dilakukan untuk memberi kesempatan kepada warga yang tidak mendapatkan tempat berjualan di Taman Wisata Ghanjaran maupun Sumber Gempong agar tetap bisa merasakan dampak dari Desa Wisata Ketapanrame. Adapun bukti kerja sama antara KUB Taman Ghanjaran dengan BUMDes Ketapanrame tercantum dalam PKS No. 01/PKS/BUMDesa/I/2020. Sebagaimana yang disampaikan oleh Ketua KUB Taman Ghanjaran, bahwa:

kalau KUB itu tujuan didirikannya untuk mengumpulkan orang-orang yang tidak kebagian tempat untuk usaha di Taman Ghanjaran, agar mereka juga bisa melakukan usaha disana. Karena kalau diterima semuanya kan susah, akhirnya mereka dikumpulkan untuk berinvestasi diajak usaha bersama. Karena di KUB sendiri itu hampir 400 orang yang tanam saham, jadi membutuhkan tempat yang banyak kalau usahanya individu-individu. Jadi awalnya itu karena banyak orang ingin usaha tapi tempatnya ga cukup, akhirnya ada inisiatif dari bapak kepala desa agar orang-orang yang tidak kebagian ini kita ajak untuk berinvestasi, agar bisa merasakan adanya Taman Ghanjaran. (Lamat, 26 September 2023)

Kemudian Karno selaku Ketua Pokdarwis juga menyampaikan terkait wahana-wahana yang ada di Desa Wisata Ketapanrame adalah hasil dari investasi Warga Desa Ketapanrame. Sebagaimana yang beliau sampaikan bahwa:

untuk wahana-wahana ini warga yang investasi, mereka iuran satu Kartu Keluarga (KK). Ada yang Rp1.000.000., paling besar Rp10.000.000. Nanti kita mainnya main *sharing*. Jadi elemen masyarakat di sini dilibatkan. (Karno, 14 Juli 2023).

Seluruh hasil yang diperoleh dari pengelolaan Desa Wisata Ketapanrame ditunjukkan secara transparan kepada seluruh elemen yang terlibat dalam kolaborasi. Sebagaimana ketentuan bagi hasil pengelolaan Desa Wisata Ketapanrame yang telah disepakati bersama disajikan pada Tabel 4.2 Berikut.

Tabel 4.2 Alokasi bagi hasil pengelolaan Desa Wisata Ketapanrame

Pokdarwis 15% dari tiket masuk 10% dari mitra wahana	Lahan Sekitar Lokasi Wisata 10% dari tiket masuk
Karang Taruna 70% dari tiket parkir	Anggota Investasi 87% dari SHU wahana
BUMDes 10% dari tiket wahana 75% dari tiket masuk wahana 30% dari tiket parkir wisata 90% jasa toilet 10% dari omzet pujasera tiket kolam renang sewa stand kuliner perbulan sewa <i>guesthouse</i> sewa gedung serbaguna	Sosial 25% dari SHU wahana 5% dari SHU BUMDes

Sumber: Dokumen BUMDes, 2023

c) BUMDes dengan PT Astra Internasional Tbk

Dalam upaya pengembangan desa wisata, keterlibatan dan kontribusi dari pihak swasta juga sangat dibutuhkan. Salah satu pihak swasta yang terlibat langsung dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame yakni PT. Astra Internasional Tbk. Berdasarkan wawancara peneliti dengan Kepala Desa Ketapanrame, PT. Astra berkontribusi memberikan bantuan program pendampingan dan pendanaan untuk pengembangan Desa Wisata Ketapanrame. Beliau menuturkan bahwa:

Astra berkontribusi di pendanaan, penyediaan sarana prasarana, dan pendampingan. Contoh pendampingan peningkatan kapasitas para pelaku UMKM, dan juga penyediaan beberapa fasilitas. Contoh peningkatan kapasitas warung mereka juga memberikan bantuan baik itu gerabah, atau alat peracik kopi. Kalau fisiknya pernah kami juga dinilai berhasil dalam pembinaan. Yang tahun 2022 kami diberikan bantuan untuk pembuatan gedung bangunan. Pojok doelanan itu dari Astra. (Zainul Arifin, 10 Juli 2023).

Pernyataan tersebut dibenarkan oleh Manajer PT Astra bahwa pihaknya telah memberikan pendampingan, bantuan dana, serta penyediaan sarana prasarana untuk pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, sebagaimana yang beliau sampaikan bahwa:

pertama kita kasih bantuan yang pasti ya, kita kasih bantuan itu bukan hanya sekedar bantuan uang, kita juga menggandeng Ubaya untuk melakukan kegiatan pendampingan teknik tata kelola pariwisata, kita juga kasih bantuan alat, bantuan super prioritas itu kita bangun sesuatu. Kalau ke Sumber Gempong itu juga ada yang dibantu sama Astra super prioritas. Sepertinya Astra membantu disana hampir beratus-ratus juta lah, mungkin sudah Rp500.000.000 selama tiga tahun ini sepertinya. Selain itu mereka juga masuk ke dalam ekosistem kami. Mereka juga sering ikut program pembinaan secara nasional, jadi banyak sih yang kami bantu. (Yogi, 03 Oktober 2023).

PT Astra turut mengambil peran dalam kolaborasi pengembangan Desa Wisata Ketapanrame atas rekomendasi dari LPPM Ubaya, sehingga Desa Ketapanrame menjadi penerima program dari PT. Astra Internasional. LPPM Ubaya menjadi fasilitator yang mengikutseratakan Desa Ketapanrame dalam Lomba Desa Sejahtera Astra (DSA), yang merupakan Program CSR (*Corporate Social Responsibility*) yang diadakan PT. Astra. Hal tersebut sebagaimana yang disampaikan oleh Utomo selaku Manajer LPPM Ubaya, bahwa:

jadi pada tahun 2019, PT Astra Internasional mengadakan sayembara Desa Sejahtera Astra. Kemudian kami mendaftarkan Desa Ketapanrame dan mengajukan proposal yang alhamdulillah ternyata proposal kami dinilai menarik oleh PT. Astra. Kami kemudian menandatangani PKS dan selanjutnya melakukan pembinaan selaku mitra pendamping program yang di tunjuk oleh PT. Astra untuk mendampingi Desa Ketapanrame. Dalam pelaksanaan pendampingan tersebut kami juga ada evaluasi baik dari kita Ubaya maupun lembaga yang memberikan dana. (Utomo, 04 Agustus, 2023).

Keterlibatan PT. Astra sebagai pihak swasta dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame memang tidak begitu terlihat karena pihaknya jarang mengikuti kegiatan secara langsung karena terkendala jarak, sehingga PT Astra menggandeng LPPM Ubaya untuk menjadi mitra pendamping program di Desa Ketapanrame sekaligus kepanjangan tangan dari PT. Astra. Hal tersebut disampaikan oleh Kepala Desa Ketapanrame, bahwa:

Astra itu memang jarang kesini ya. Itu Astra kita kerja sama difasilitasi oleh Ubaya, sehingga kami menjadi mitranya. (Zainul Arifin, 10 Juli 2023).

Selaras dengan pernyataan di atas, Manajer PT. Astra membenarkan bahwa LPPM Ubaya merupakan mitra pendamping program PT. Astra di Desa Ketapanrame. Meskipun jarang hadir secara langsung, komunikasi dengan PT. Astra berjalan cukup baik melalui grup *WhatsApp*. Selain itu monitoring dan

evaluasi mengenai pengembangan Desa Wisata Ketapanrame tetap dilaksanakan oleh PT. Astra Internasional melalui laporan bulanan yang dikirim oleh LPPM Ubaya. Sebagaimana yang disampaikan oleh Manajer PT. Astra, bahwa:

pertama kalau secara udara kita ada grup WA, kemudian kita ada *review* berkala bulanan itu dengan Ubaya. Jadi sebenarnya Ubaya itu kepanjangan tangannya Astra disana. Nah kalau Ubaya sendiri di sana itu ada pendampingan pelatihan yang berkala secara langsung, jadi problemnya Ketapanrame itu akan dilaporkan setiap bulan lewat pendampingan bulanan dari Ubaya, jadi mereka akan kirim laporan bulanan ke kita. Ada evaluasi. (Yogi, 03 Oktober 2023).

Keterlibatan PT. Astra dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame yang difasilitasi oleh Ubaya dibuktikan dengan adanya PKS antara PT. Astra Internasional dengan Universitas Surabaya No. 029/LOA-ESR-VI-2019. Dalam PKS tersebut para pihak menyatakan hal-hal sebagai berikut.

1. Bahwa PIHAK PERTAMA adalah pemilik Program Desa Sejahtera Astra (DSA).
2. Bahwa Desa Sejahtera Astra (DSA) adalah program kewirausahaan berbasis masyarakat desa dengan mengoptimalkan potensi lokal yang dapat memberikan nilai tambah ekonomi bagi masyarakat desa (untuk selanjutnya disebut “PROGRAM”).
3. Bahwa PIHAK KEDUA adalah mitra pendamping PROGRAM yang diajukan oleh PIHAK PERTAMA untuk melaksanakan pendampingan Program Desa Sejahtera Astra (DSA).
4. Bahwa PARA PIHAK sepakat untuk melakukan kerja sama dalam pelaksanaan pendampingan Program Desa Sejahtera Astra (DSA).

Berdasarkan PKS tersebut, Ubaya merupakan mitra pendampingan Program Desa Sejahtera Astra (DSA) di Desa Ketapanrame. Desa Sejahtera Astra merupakan program kewirausahaan berbasis masyarakat desa dengan mengoptimalkan potensi lokal yang dapat memberikan nilai tambah ekonomi bagi masyarakat desa.

Adapun penyaluran dana CSR (*Corporate Social Responsibility*) dari PT. Astra Internasional salah satunya berupa donasi seperangkat perlengkapan dekor

dan saji untuk Griya Tetedan yaitu tempat makan di Wisata Sawah Sumber Gempong senilai Rp30.000.000 sebagaimana terlampir dalam Berita Acara Serah Terima Form ESR-I-08-01 Rev 0. Tidak hanya itu, PT. Astra juga memberi bantuan dana untuk penyediaan amenities wisata dan peningkatan kapasitas para pelaku wisata. Beberapa bantuan dari PT. Astra Internasional untuk pengembangan Desa Wisata Ketapanrame dapat dilihat pada tabel 4.3

Tabel 4.3 Daftar bantuan PT. Astra Internasional, Tbk

No	Jenis Bantuan	Total
1	letter “SUMBER GEMPONG”	30.000.000
2	lampu etnik dan gerabah	30.000.000
3	galeri UMKM	40.000.000
4	pembangunan Pojok Doelanan	340.000.000
5	letter “Sobo Ketapanrame”	21.000.000
6	pembelian <i>traffic cone</i>	3.600.000
7	pembelian <i>handy talky</i> (HT)	3.500.000
8	peningkatan kapasitas	86.000.000
9	tempat sampah	9.000.000
jumlah Total		563.100.000

Sumber: Dokumen PT. Astra Internasional, 2023

Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa adanya kolaborasi dengan pihak swasta memberikan dampak yang sangat signifikan dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame. Dengan adanya bantuan dana dari pihak swasta, maka pengembangan desa wisata dapat dilakukan lebih cepat dari yang diharapkan. Hal tersebut sebagaimana yang disampaikan oleh Manajer Pengelola Desa Wisata Ketapanrame, bahwa:

setelah adanya kerja sama itu lebih cepat jalan perkembangannya karena adanya CSR tentunya lebih cepat. Tanpa mereka mungkin kita bisa 5-10 tahun. Tapi ketika CSR, 2 tahun bisa selesai semua (Saifudin, 11 Juli 2023)

d) BUMDes dengan Universitas Surabaya

Dalam rangka memaksimalkan pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, selain berkolaborasi dengan masyarakat dan pihak swasta, Pemerintah Desa Ketapanrame melalui BUMDes juga menggandeng pihak akademisi. Sebagaimana disampaikan oleh Kepala Desa Ketapanrame, bahwa:

di samping kita juga sangat membutuhkan peran dari perguruan tinggi untuk memberikan pendampingan, dan semacam peningkatan kapasitas kami yang mungkin pada saat itu perlu banyak diarahkan dan ditingkatkan. (Zainul Arifin, 10 Juli 2023).

Lebih lanjut Kepala Desa Ketapanrame menerangkan salah satu perguruan tinggi yang terlibat langsung dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame yakni dari Universitas Surabaya. Sebagaimana yang beliau sampaikan, bahwa:

kalau perguruan tinggi yang kami buat perjanjian yaitu dengan Ubaya melalui LPPMnya. Di samping beberapa perguruan tinggi itu juga sering kali meskipun tanpa MoU atau perjanjian. Sering kali kami juga mendapatkan bantuan dari peningkatan kapasitas kelompok-kelompok kami termasuk juga dari beberapa perguruan tinggi yang melaksanakan kegiatan seperti forum diskusi. Kalau Ubaya sudah dua periode kerja sama, per periode tiga tahunan dan ini sudah masuk tahun kedua di periode kedua. Jadi sudah empat tahun berjalan. (Zainul Arifin, 10 Juli 2023).

Sebagaimana yang telah disampaikan oleh Kepala Desa Ketapanrame di atas, hal tersebut dikonfirmasi oleh pihak LPPM Ubaya yang menyatakan bahwa:

jadi kita juga ada PKS dengan BUMDes Ketapanrame dan Pemerintah Kabupaten Mojokerto, kemudian program-program itu kita lakukan sesuai dengan skema yang disepakati dengan desa. Misalnya Program *Matching Fund*, itu kemarin kan awalnya fokusnya di Taman Ghanjaran, kemudian berikutnya tahun 2022 kita fokus di Sumber Gempong sesuai kesepakatan dengan desa. (Utomo, 04 Agustus 2023).

Adapun kerja sama antara Universitas Surabaya dengan BUMDes Ketapanrame dibuktikan dengan adanya Surat Perjanjian Kerja sama No. 01/BUMDESA/B1/III/2022 dan No. 066/LPPM-02/VIII/2021. Ruang lingkup dalam perjanjian dimaksudkan untuk melakukan kerja sama dalam *scale up* industri pariwisata yakni digitalisasi dan layanan jasa pariwisata berbasis edukasi di Desa Ketapanrame, Kecamatan Trawas, Kabupaten Mojokerto untuk Program *Matching Fund* di Kedaireka. Adapun bentuk kerja sama secara rinci diuraikan sebagai berikut.

1. PIHAK PERTAMA akan memberikan dukungan sumber daya manusia, kegiatan, pengetahuan, dan teknologi untuk mengembangkan potensi wisata edukasi yang berbasis pemberdayaan masyarakat yang terdapat di PIHAK KEDUA

2. PIHAK KEDUA akan bekerja sama dengan PIHAK PERTAMA untuk mengembangkan potensi wisata edukasi yang berbasiskan pemberdayaan masyarakat di Desa Ketapanrame sesuai dengan ketentuan yang terdapat pada Program *Matching Fund* di Kedaireka.

Berdasarkan informasi di atas, dapat diketahui bahwa LPPM Ubaya selaku pihak akademisi memberikan kontribusi berupa pendampingan dan pembinaan untuk meningkatkan kualitas dan kapasitas sumber daya manusia yakni masyarakat desa setempat untuk menjadi pelaku wisata di Desa Ketapanrame. Selain itu, kolaborasi ini juga ditujukan untuk meningkatkan layanan jasa pariwisata dengan penerapan teknologi digitalisasi di Desa Wisata Ketapanrame. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Kepala Desa Ketapanrame, bahwa:

kalau SDM alhamdulillah sekalipun masih belum maksimal karena menyesuaikan dengan kebutuhan desa wisata, kita masih sering kali melaksanakan peningkatan kapasitas melalui pembinaan maupun pendampingan, baik itu dari perguruan tinggi ataupun dari pihak yang lain. (Zainul Arifin, 10 Juli 2023).

Pernyataan tersebut selaras dengan yang disampaikan oleh Manajer PT. Astra Internasional yang juga memberikan program pendampingan di Desa Ketapanrame dengan menggandeng LPPM Ubaya, sebagaimana yang beliau sampaikan bahwa:

jadi sebelum dan sesudah, kami tidak bisa mengesampingkan Ubaya karena memang Ubaya itu bisa dikatakan dia punya LPPM di sana, jadi mereka bina desa di situ. Ubaya minta Astra buat kolaborasi di situ, nah jadi sebelum adanya Astra, Desa Ketapanrame itu sebenarnya sudah cukup bagus tapi secara tradisional. Jadi dia punya kepala desa yang orangnya visioner, guyub gitu lah ya, jadi masyarakatnya percaya sama dia. Nah setelah ada Ubaya itu dibuat jadi profesional. Jadi yang tadinya mungkin Taman Ghanjaran yang masih kurang bagus, kurang estetik, masyarakatnya masih terbelakang itu kami bantu, kami latih, bagaimana caranya bikin pariwisata yang benar, dengan dorongan dari mereka akhirnya makin bagus. Bahkan dulu ketika Astra masuk, mereka baru punya Taman Ghanjaran saja, sekarang mereka sudah punya dua atau tiga tempat wisata termasuk Sumber Gempong. (Yogi, 03 Oktober 2023).

Adapun bentuk-bentuk pendampingan dan pelatihan yang dilakukan LPPM Ubaya bersama PT. Astra Internasional di Desa Ketapanrame dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut.

Tabel 4.4 Pendampingan LPPM Ubaya dan PT. Astra di Desa Ketapanrame

Bentuk Pendampingan	Kegiatan
pelatihan dan pendampingan program	a) pelatihan bagi masyarakat di bidang kuliner b) pelatihan pendidikan wisata ramah lingkungan c) pendampingan inovasi produk dan pertunjukan
peningkatan kapasitas pengelola	a) pelatihan dalam <i>workshop</i> membangun kemitraan b) pendampingan pengembangan <i>website</i> dan media sosial c) pendampingan hingga mendapat dukungan mitra (Astra)
pelatihan tenaga kerja	a) hasil pelatihan: 134 tenaga kerja an 126 UMKM b) dampak pelatihan terhadap peningkatan mitra usaha masyarakat berupa: mitra pedagang 2 kelompok dengan 126 rumah tangga, mitra urun dana 2 kelompok dengan 533 rumah, mitra parkir 3 kelompok dengan jumlah 85 orang, mitra Pokdarwis Rakasiwi 38 orang, mitra kelompok sawah 19 orang, mitra UMKM 9 kelompok

Sumber: Dokumen BUMDes Ketapanrame, 2023

Berdasarkan tabel di atas, salah satu warga yang merupakan pelaku UMKM di Desa Wisata Ketapanrame juga mengonfirmasi adanya upaya peningkatan kapasitas berupa pendampingan dan pelatihan dari LPPM Ubaya, sebagaimana yang disampaikan bahwa:

ada mbak, kalau dari Ubaya biasanya berupa pelatihan memasak, pengemasan produk, peracikan kopi, kemarin ada juga penanaman pohon, bibit tanaman, dll. (Ninik Yuliana, 26 September 2023).

Selain memberikan pendampingan dan pelatihan, Ubaya juga berperan dalam mencari akses pendanaan untuk digunakan dalam proses pengembangan Desa Wisata Ketapanrame. Program pendanaan diantaranya didapatkan dari kementerian dan pihak swasta. Hal tersebut sebagaimana yang disampaikan oleh Manajer LPPM Ubaya, bahwa:

jadi untuk Ketapanrame itu yang kita lakukan pendampingan. Pendampingan dalam artian bagaimana mengembangkan desa wisata, penguatan SDM, dan mencari akses pendanaan. Jadi kita cukup banyak untuk Ketapanrame itu, dari program yang Dikti itu tiga tahun Rp860.000.000. Kemudian dari *Matching Fund* 2021 itu mungkin Rp700.000.000. Kemudian tahun 2022 hampir satu miliar untuk Ketapanrame. Belum yang kita *link* kan lagi ya ke Astra. Astra juga cukup lumayan berkontribusi, Pojok Doelanan itu Rp340.000.000. (Utomo, 04 Agustus 2023).

Salah satu program yang dilaksanakan untuk mendukung pengembangan Desa Wisata Ketapanrame yakni Program *Matching Fund*, yang merupakan program pendanaan dari Kemendikbudristek untuk memperkuat kolaborasi antara

perguruan tinggi dan Dunia Usaha Dunia Industri (DUDI). Ubaya memberikan pelatihan serta pembinaan kepada BUMDes dan unsur masyarakat di Desa Ketapanrame untuk mengembangkan layanan dan tata kelola pariwisata. Dalam kegiatan tersebut mahasiswa dan dosen dari berbagai lintas fakultas yang ada di Ubaya juga turut dilibatkan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Manajer LPPM Ubaya bahwa:

yang kita ketahui kalau di Ubaya itu kan kita berusaha melibatkan semua fakultas ya, ikut terlibat dalam koordinasi LPPM. Hampir semua fakultas terlibat yang di Ubaya untuk *support* pengembangan di Ketapanrame. (Utomo, 04 Agustus 2023).

Salah satu upaya pembinaan pengembangan SDM yang dilakukan LPPM Ubaya yaitu dengan memfasilitasi Perangkat Desa dan Pengelola Desa Wisata Ketapanrame studi banding ke tempat wisata lain guna memperelajari dan meningkatkan pengetahuan tentang tata cara pengelolaan wisata yang sukses. Salah satu tempat yang pernah di kunjungi yaitu wisata di Tamansari Banyuwangi, dan juga wisata di Yogyakarta. Tidak hanya belajar cara mengelola, mereka juga semangat dalam menuangkan ide-ide baru yang kreatif dan inovatif dari hasil pengamatan selama studi banding untuk nantinya dapat dikembangkan di Desa Wisata Ketapanrame. Sebagaimana yang disampaikan oleh Utomo selaku Manajer LPPM Ubaya, bahwa:

Pak Kades Ketapanrame memang kepemimpinannya luar biasa. Kemudian kita juga ajak, mereka mau belajar. Pernah kita ajak kapan hari ke Tamansari, Banyuwangi sebelum mengembangkan Sumber Gempong itu kita belajar dulu melihat ke tempat-tempat lain. Semangatnya bagus, kemudian kerja sama timnya. Senang sih lihat perkembangannya Ketapanrame. Kita banyak belajar membangun sinerigi. (Utomo, 04 Agustus 2023).

Penerapan digitalisasi dan *edu-tourism* yang menjadi *scale up* dalam Program *Matching Fund* meluncurkan “Pojok Doelanan” sebagai sarana untuk mengenalkan permainan tradisional sebagai bagian dari wisata edukasi. Sedangkan digitalisasi diterapkan guna mempercepat dan memudahkan wisatawan dalam mengakses layanan dan informasi yang ada di Desa Wisata Ketapanrame. Pelatihan seperti pemanfaatan media sosial sebagai sarana mempromosikan destinasi wisata, dan pembinaan peningkatan kapasitas melalui studi banding ke pengelolaan wisata

di tempat lain juga kerap dilakukan oleh LPPM Ubaya. Beberapa hasil studi dokumen dan dokumentasi langsung di lapangan terkait kolaborasi antara LPPM Ubaya dan BUMDes Ketapanrame disajikan pada Gambar 4.3 berikut.



Gambar 4.3 Kolaborasi LPPM Ubaya dengan BUMDes Ketapanrame
Sumber: <https://www.ubaya.ac.id> (Olah data peneliti, 2023)

Dengan adanya kolaborasi antara BUMDes Ketapanrame dan Universitas Surabaya, diharapkan dapat mempercepat laju pengembangan desa wisata yang berbasis masyarakat dan berkelanjutan. Adapun monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh LPPM Ubaya dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, baik secara internal dengan tim maupun dengan Pihak BUMDes Ketapanrame, sebagaimana yang disampaikan oleh Manajer LPPM Ubaya, bahwa:

kita pasti ada evaluasi, karena di proses-proses kegiatan kita itu kan biasanya di akhir program kita ada kirimkan *form* evaluasi ke desa, termasuk dari kita ya kekurangan dari Ubaya itu apa. Kita sendiri kan ada monev internal dari Ubaya yang dilakukan oleh LPPM. (Utomo, 04 Agustus 2023).

Lebih lanjut Utomo selaku Manajer LPPM Ubaya menyatakan komitmennya terhadap Pemerintah Desa Ketapanrame dalam berkolaborasi memberikan pendampingan dan pembinaan di Desa Wisata Ketapanrame, sebagaimana yang beliau sampaikan bahwa:

Kalau kita dalam melakukan pendampingan, Ubaya pasti berkelanjutan, tidak berhenti. Kementerian UMKM juga kita ajak ke Ketapanrame, kita libatkan. Jadi kalau mereka komitmen, kita akan lebih komitmen. (Utomo, 04 Agustus 2023).

Berdasarkan informasi di atas, kolaborasi antara LPPM Ubaya dengan Pemerintah Desa Ketapanrame berjalan sangat baik. Keduanya saling menunjukkan rasa percaya dan komitmen yang kuat, sehingga tujuan dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame akan lebih mudah dicapai.

e) BUMDes Ketapanrame dengan Media

Potensi daya tarik wisata di Desa Wisata Ketapanrame akan sulit terangkat apabila tidak disertai dengan promosi. Promosi berguna untuk memperkenalkan dan menarik para wisatawan untuk mengunjungi destinasi wisata. Pemerintah Desa Ketapanrame melalui berbagai laman sosial media telah melakukan promosi dengan begitu aktif dan masif. Selain itu untuk memaksimalkan promosi daya tarik Desa Wisata Ketapanrame, BUMDes juga berkolaborasi dengan berbagai media publikasi. Hal tersebut sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Desa Ketapanrame, bahwa:

di samping itu juga peran media, karena media itu salah satu sarana kami untuk bisa mempromosikan dan memberikan informasi kepada khalayak umum bahwa kami menjadi desa wisata yang seperti ini.
(Zainul Arifin, 10 Juli 2023)

Lebih lanjut Kepala Desa Ketapanrame menerangkan beberapa media yang turut mendukung promosi Desa Wisata Ketapanrame, sebagaimana yang beliau sampaikan bahwa:

kalau media banyak ya, media lokal ataupun luar Mojokerto. Sering kali kami juga dari Media Jawa Pos “Radar Mojokerto”, Mojokerto Pos, TVRI, mungkin ada beberapa artikel yang dimuat di Jawa Pos, dari Kompas TV juga, dari Trans juga baik itu dari media cetak maupun media online, ataupun TV, dan dari media yang lain juga. (Zainul Arifin, 10 Juli 2023).

Berdasarkan informasi di atas, Desa Wisata Ketapanrame turut di promosikan oleh beberapa media publikasi baik lokal maupun nasional. Pernyataan tersebut dibenarkan oleh salah satu media publikasi yang turut mempromosikan Desa Wisata Ketapanrame yakni media Jawa Pos Radar Mojokerto. Sebagaimana yang disampaikan oleh Fendy selaku Jurnalis Jawa Pos Radar Mojokerto, bahwa:

nah saat itu Ketapanrame kan salah satu desa yang punya potensi unggul di Kabupaten Mojokerto, yang punya proyeksi pengembangan wisata karena memang Ketapanrame itu masuk kedalam prioritas pembangunan wisata di Mojokerto. Nah kalau dari sisi media, itu sebuah topik yang menarik apalagi kami Radar Mojokerto. Jadi ya kita angkat yang Mojokerto banget. Jadi kerja samanya mungkin kalau konkretnya ya pemberitaan yang promotif atau biasa disebut berita atv, dan iklan. (Fendy Hermansyah, 12 Oktober 2023)

Kolaborasi antara BUMDes Ketapanrame dengan media Jawa Pos Radar Mojokerto tidak memiliki perjanjian kerja sama secara tertulis karena sifat media yang independen, namun kolaborasi keduanya sudah intens. Setiap kali ada *event* yang digelar di Desa Ketapanrame, media Jawa Pos Radar Mojokerto kerap kali dikabari, sebagaimana dijelaskan oleh Jurnalis Jawa Pos Radar Mojokerto bahwa:

sebenarnya kalau dikatakan kerja sama yang terikat itu tidak ya, karena kan biasanya dalam kerja sama terdapat MoU dan sebagainya, kalau yang dimaksud seperti itu tidak ada. Namun kalau terhubung dan saling berkolaborasi itu iya. Kami juga menjalankan fungsi-fungsi utama media sebagai saluran informasi yang bersifat independen sehingga tidak berpihak. Mungkin kalau ngomong soal Taman Ghanjuran persentuhan kerja samanya itu mulai tahun 2018 kalau tidak salah. Itu kita sudah intens. Banyak *event-event* seperti peresmian Taman Ghanjuran, gerak jalan, ketika ada kunjungan bupati, menteri, dan sebagainya. Jadi sering kami dikabari. (Fendy Hermansyah, 12 Oktober 2023).

Adapun langganan pemberitaan Desa Wisata Ketapanrame yang dipublikasikan oleh media Jawa Pos Radar Mojokerto dibuktikan dengan adanya kwitansi No. MJ/KRN01-20230451, sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 4.4 berikut.

Jawa Pos RADAR MOJOKERTO Kantor Redaksi, Iklan dan Pemasaran : Jl. RA. Basuni 98 Jember, Soko, Mojokerto Telp. : 0321 - 322444 Fax. : 0321 - 330444 Email : radar_mojokerto@yahoo.com		No. Kwitansi : MJ/KRN01-20230451 Sudah terima dari : BUMDES KETAPAN RAME Banyaknya uang : Dua ratus / dua puluh Untuk Pembayaran : Langganan Jawa Pos Radar Mojokerto
Pembayaran atas nama : PT. Mojokerto Intermedia Pers Bank BCA KCU Mojokerto No. AC. 050. 1700044 Bank MANDIRI Cab. Mojokerto No. AC. 142. 0004. 155977		Jumlah Rp. 200,000 Mojokerto, 10-Aug-23 [Signature] [Stamp: RUMAH TRILAKSONI]

Gambar 4.4 Kwitansi langganan Jawa Pos Radar Mojokerto
 Sumber: Dokumen media Jawa Pos Radar Mojokerto, 2023

Sebagaimana fungsinya sebagai media publikasi dan pemberitaan, Media Jawa Pos Radar Mojokerto dan beberapa media lain kerap kali meliput setiap kegiatan, acara peresmian, kunjungan, dan potensi wisata Desa Ketapanrame. Pemerintah desa pun memanfaatkan media sosial seoptimal mungkin untuk mempromosikan destinasi wisata, wahana, paket rekreasi dan edukasi di Desa Wisata Ketapanrame. Berikut contoh promosi daya tarik Desa Wisata Ketapanrame melalui beberapa media sebagaimana termuat pada Gambar 4.5 berikut.



Gambar 4.5 Media promosi daya tarik Desa Wisata Ketapanrame
Sumber: Olah data peneliti, 2023

Berdasarkan gambar di atas, promosi sebagai salah satu upaya pemasaran dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame telah dilaksanakan dengan masif, baik oleh pemerintah maupun unsur media lainnya. Pemerintah Daerah Mojokerto bersama Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Mojokerto juga turut membantu melaksanakan promosi daya tarik wisata yang dimiliki Desa Ketapanrame baik melalui pemanfaatan media sosial, maupun melalui kegiatan-kegiatan dalam bentuk Mojokerto Festival. Hal ini diharapkan Desa Wisata Ketapanrame dikenal oleh khalayak umum, baik wisatawan domestik maupun mancanegara.

Dengan penerapan *collaborative governance* sebagai strategi yang digunakan dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame membuat seluruh proses pelaksanaan pengembangan berjalan lebih lancar. Pengelolaan desa wisata pun lebih tersistem dan terarah sehingga menciptakan pariwisata sukses yang

berkelanjutan. Adapun kolaborasi ini melibatkan peran beberapa unsur, yakni pemerintah, akademisi, swasta, masyarakat komunitas, dan media. Peran lima unsur tersebut dalam sebuah kolaborasi dikenal dengan model *pentahelix*. Dengan menerapkan model *pentahelix* dalam kolaborasi ini, menjadikan proses pengembangan Desa Wisata Ketapanrame berjalan lebih cepat dan memberikan dampak yang luar biasa bagi pembangunan desa.

4.2.2 Dampak Kolaborasi

Adanya *collaborative governance* dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame memberikan dampak yang sangat signifikan. Tidak hanya berdampak bagi desa, masyarakat setempat pun turut merasakan dampak dari adanya kolaborasi dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame ini. Dengan terciptanya sarana berusaha baru di sektor pariwisata, maka akan mengurangi angka pengangguran di Desa Ketapanrame. Hal tersebut sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Desa Ketapanrame, bahwa:

termasuk juga mengurangi pengangguran, menaikkan pendapatan masyarakat. Di samping kami juga mendapat pendapatan desa bukan hanya pendapatan masyarakat. Kalau dulu masih berupa pertanian kami hanya mendapatkan rata-rata 30 juta per tahun. Sekarang hampir mendapatkan 700 juta setahun, kenaikan sudah hampir 200% dari angka sebelumnya.
(Zainul Arifin, 10 Juli 2023)

Pernyataan di atas selaras dengan yang disampaikan Ketua KUB Taman Ghanjaran bahwasannya masyarakat Desa Ketapanrame sangat antusias untuk berpartisipasi mengambil bagian menjadi pelaku di desa wisata. Adanya Desa Wisata Ketapanrame ini memberikan dampak yang luar biasa bagi peningkatan ekonomi masyarakat setempat. Sebagaimana yang beliau sampaikan, bahwa:

kalau masyarakatnya karena kami menggunakan sistem memanfaatkan masyarakat dari awal, jadi semuanya merasa terdampak. Boleh dikatakan kalau di Dusun Sukorame hampir 90% terdampak positif dari adanya Sumber Gempong. Rata-rata Warga Sukorame 80% tanpa bekerja pun sudah mendapat penghasilan, karena mereka punya investasi di Sumber Gempong. Kalau di Taman Ghanjaran rata-rata penghasilan perbulan mungkin dari Rp10.000.000-nya itu sekitar Rp400.000 tapi kalau di Sumber Gempong ini lebih dari Rp1.500.000 per Rp10.000.000 perbulannya. Kalau di Sukorame ini dampaknya luar biasa. Jadi teman-teman yang investasi tidak boleh ikut

berjualan. Dari teman-teman Pokdarwis pun tidak boleh melakukan usaha lain, jadi biar merata dulu semuanya. Tapi kalau Pokdarwis itu masih boleh ikut berinvestasi, tapi kalau warung yang bukan di tanah pribadi itu tidak boleh berinvestasi. Jadi kalau di sini sudah tidak ada yang namanya pengangguran, semuanya sudah tertampung di bagian wahana, wisata, di warung, parkir, dan lain sebagainya. (Lamat, 26 September 2023).

Pernyataan di atas dikonfirmasi langsung oleh salah satu warga yang merupakan pelaku usaha sekaligus pemilik pondok sawah di Wisata Sumber Gempong. Beliau mengaku bahwa adanya pengembangan Desa Wisata Ketapanrame ini memberikan dampak bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat setempat. Warga yang sebelumnya tidak bekerja kini memiliki pekerjaan dengan tersedianya lapangan berusaha baru di Desa Wisata Ketapanrame. Hal tersebut sebagaimana yang disampaikan oleh Ninik, bahwa:

sebelum adanya Sumber Gempong kan ada Taman Ghanjaran. Di Taman Ghanjaran itu kami selaku warga Desa Ketapanrame juga terdampak, tapi khusus Dusun Sukorame dampaknya hanya beberapa persen. Nah dengan adanya pengembangan Wisata Sumber Gempong, yang kami rasakan selaku warga Dusun Sukorame itu semuanya 90% lah dari segi ekonomi kami terangkat semua. Jadi mulai dari anak-anak remaja yang tadinya pengangguran sekarang sudah ada pekerjaan, begitupun dengan saya yang tadinya hanya sebagai ibu rumah tangga. Nah dengan adanya Sumber Gempong ini Alhamdulillah menambah pendapatan. Jadi kami lebih sejahtera lagi lah sebagai warga Desa Ketapanrame. (Ninik Yuliana, 26 September 2023).

Selain Ninik, salah satu warga pemilik *stand* yaitu Astutik juga mengaku merasakan manfaat dari adanya pengembangan Desa Wisata Ketapanrame ini. Beliau menyampaikan bahwa:

manfaatnya banyak mbak, untuk saya sendiri kan bisa berjualan, bisa untuk penghasilan, untuk sekolah anak. (Astutik, 26 September 2023).

Berdasarkan informasi di atas, dapat diketahui bahwa adanya pengembangan Desa Wisata Ketapanrame memberikan kesempatan kerja bagi masyarakat setempat. Dengan terbukanya kesempatan kerja maka akan berdampak pada peningkatan ekonomi masyarakat. Adapun tenaga kerja yang terserap dalam usaha BUMDes di sektor pariwisata sebagaimana dipaparkan pada Tabel 4.5 Berikut.

Tabel 4.5 Penyerapan tenaga kerja Masyarakat Desa Ketapanrame

No	Masyarakat Yang Terlibat	Jumlah
1	jumlah keterlibatan masyarakat dalam usaha BUMDes sampai dengan tahun 2022 sebanyak 899 KK sebesar 48,4% dari 1.857 KK di Desa Ketapanrame yang terdiri dari: mitra kelompok investasi dengan nominal Rp4.596.000.000 mitra kelompok stand wisata di lokasi wisata mitra kelompok kios dan kandang ternak mitra bank sampah mitra kelompok parkir karang taruna mitra homestay mitra pokdarwis mitra kelompok sawah mitra kelompok UMKM	533 RT 126 RT 120 RT 7 RT 85 orang 11 RT 38 orang 30 RT 9 kelompok
2	penyerapan tenaga kerja BUMDes sampai tahun 2022 dari semua unit usaha	196 orang

Sumber: dokumen Pemerintah Desa Ketapanrame, 2023

Adanya peran *pentahelix* dalam kolaborasi pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, turut menghantarkan Desa Ketapanrame menjadi desa wisata yang sukses dan berdaya saing di tingkat nasional. Pada Agustus 2023, Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) untuk pertama kalinya mengadakan penghargaan untuk nominasi Desa Wisata Terbaik ADWI 2023. Desa Wisata Ketapanrame berhasil terpilih menjadi Desa Wisata Terbaik ADWI 2023 mengungguli 74 desa lainnya yang menjadi nominasi dalam kompetisi tersebut. Sebagaimana penyerahan penghargaan oleh Kemenparekraf Indonesia kepada Desa Wisata Ketapanrame disajikan pada Gambar 4.6 berikut.



Gambar 4.6 Anugerah Desa Wisata Indonesia ADWI 2023

Sumber: <https://jadesta.kemeparekraf.go.id>, 2023

Selain memberikan dampak pada peningkatan ekonomi dan keberhasilan dalam meraih berbagai prestasi, *collaborative governance* dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame juga memberikan dampak keberlanjutan budaya, lingkungan dan pariwisata di Desa Ketapanrame. Dalam sebuah pengembangan pariwisata, prinsip *sustainable* (keberlanjutan) menjadi poin yang sangat penting. Diperlukan kehati-hatian bagi para aktor yang terlibat dalam memanfaatkan sumber daya yang ada. Menurut WTO (*World Trade Organization*) bahwa prinsip keberlanjutan meliputi tiga aspek yaitu: (a) *ecological sustainability*; (b) *social and culture sustainability*; dan (c) *economic sustainability*. Strategi pemanfaatan sumber daya secara berkelanjutan baik dari sisi lingkungan, sosial budaya, maupun ekonomi telah tercantum dalam Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto Nomor 8 Tahun 2019 Tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Kabupaten (RIPPARKAB) pada Bab 5 Bagian Keenam yaitu mengenai konsep dan strategi pengembangan tanggung jawab terhadap lingkungan.

Penerapan prinsip pariwisata berkelanjutan terutama pada pelestarian budaya dan lingkungan dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame sudah terarah dan terkoordinasi dengan baik, sebagaimana wawancara dengan Ketua Pokdarwis Rakasiwi, bahwa:

karena konsep kita kan alam dan budaya, jadi kita tidak boleh merubah alam itu, tapi harus memelihara dan memperbaiki. Makanya untuk bangunan-bangunan yang ada di sini tidak boleh dibangun, walaupun itu tamannya sendiri tidak boleh dikasih bangunan. Jadi sudah ada Perdes-nya bahwasannya untuk lahan hijau ini tidak boleh dibangun secara permanen. (Karno, 14 Juli 2023).

Penerapan prinsip pemanfaatan sumberdaya secara berkelanjutan dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame tidak lepas dari program-program yang diadakan oleh para aktor yang terlibat dalam kolaborasi, salah satunya yaitu dari pihak perguruan tinggi. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Manajer LPPM Ubaya, bahwa:

jadi program-program yang Ubaya lakukan kepada masyarakat yang pasti itu berbasis kebutuhan dan perluasan wilayah. Karena ini menjadi kunci kalau program itu berbasis kebutuhan mitra, masyarakat atau Desa Ketapanrame, maka keberlanjutan akan cukup tinggi karena menjadi kebutuhannya. Mereka

punya kemauan semangat untuk melakukan atau mencapai target yang ingin mereka laksanakan. (Utomo, 04 Agustus 2023).

Penjelasan tersebut juga didukung oleh pernyataan dari pihak swasta sebagai salah satu *stakeholder* dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, yang juga mengikutsertakan Desa Wisata Ketapanrame dalam programnya yang berkaitan dengan penerapan keberlanjutan secara ekonomi dengan memanfaatkan sumberdaya yang tersedia di Desa Ketapanrame. Hal tersebut sebagaimana yang disampaikan oleh Manajer PT. Astra Internasional bahwa:

jadi Program Desa Sejahtera Astra (DSA) itu di *launching* pada tahun 2018 dari kami Astra Internasional, itu sebenarnya tujuan utamanya adalah bagaimana kita bisa membantu perekonomian desa dengan program-program pengembangan kewirausahaan berkelanjutan, nah itu secara garis besar. Kemudian program-program tersebut itu kami kemas bersama dengan para mitra, universitas, vendor, dan sejenisnya agar program itu bisa berjalan dan berkembang secara *sustainable*, kemudian juga terukur dan pasti. Jadi basisnya adalah kewirausahaan berbasis masyarakat desa. (Yogi, 03 Oktober 2023).

Masyarakat yang dalam hal ini merupakan salah satu sumberdaya yang dimiliki oleh Desa Ketapanrame mengonfirmasi bahwa mereka sebagai pelaku dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame menerapkan prinsip keberlanjutan baik dari aspek sosial budaya, ekonomi maupun lingkungan, sebagaimana yang disampaikan oleh salah satu dari kelompok UMKM, bahwa:

mungkin yang pertama ikut berjualan, ikut menjaga kebersihan wisata, sama-sama gotong royong dengan warga yang lain. (Astutik, 11 Juli 2023)

Lebih lanjut Ninik yang juga merupakan pemilik pondok sawah di Sumber Gempong menyampaikan bahwa masyarakat sebagai mitra BUMDes juga kompak bekerja sama untuk menjaga lingkungan di lokasi wisata agar tetap terjaga, sebagaimana yang beliau sampaikan bahwa:

kerja sama yang solid antara warga masyarakat dengan pemerintah desa. Tanpa adanya kerja sama yang baik saya kira tidak akan bisa terjadi seperti ini. contoh kalau pemilik sawah tidak bisa diatur, semuanya buyar. Karena wisata sawah sumber gempong itu kan wisata sawah, seumpama sawahnya tidak ada maka sudah tidak bagus lagi. (Ninik Yuliana, 26 September 2023)

Berdasarkan informasi di atas, hadirnya masyarakat sebagai aktor utama dalam pengelolaan lingkungan di kawasan Desa Wisata Ketapanrame, menjadi hal

yang penting untuk menjaga daya dukung serta akuntabilitas lingkungan setempat. Adanya pemanfaatan sumberdaya keberlanjutan sebagaimana yang telah dijelaskan di atas sesuai dengan observasi peneliti di lapangan. Beberapa dokumentasi terkait kegiatan pemanfaatan sumberdaya keberlanjutan di Desa Wisata Ketapanrame disajikan pada Gambar 4.7 berikut.



Gambar 4.7 Kegiatan pemanfaatan sumber daya berkelanjutan
Sumber: Dokumentasi pribadi, 2023

Pemanfaatan sumberdaya berkelanjutan di Desa Wisata Ketapanrame dapat juga dilihat dari aspek sosial dimana adat dan tradisi masih terus dilestarikan. Sedangkan dari aspek ekonomi dapat dilihat dari adanya wisata kuliner yang menjual makanan lokal atau khas desa setempat. Pemanfaatan sumberdaya berkelanjutan pada aspek lingkungan secara fisik dapat dilihat dari tersedianya sarana prasarana menyangkut dengan kebersihan lingkungan seperti tempat sampah terakoodinir dengan baik di Desa Wisata Ketapanrame.

4.2.3 Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat

a) Faktor Pendukung

Keberhasilan dari pelaksanaan *collaborative governance* tentunya tidak terlepas dari dukungan dari berbagai pihak. Tanpa adanya komitmen dari seluruh *stakeholder* maka proses kolaborasi tidak akan berjalan sukses dan berkelanjutan. Di awal Kepala Desa Ketapanrame menginisiasi pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, kepercayaan warga masih sangat rendah. Namun dengan kegigihan dalam menunjukkan komitmen, niat baik, dan tujuan yang akan dicapai bersama, perlahan masyarakat akhirnya percaya dan ikut serta mengambil peran dalam

kolaborasi pengembangan Desa Wisata Ketapanrame. Menurut Zainul Arifin selaku Kepala Desa Ketapanrame, transparansi menjadi kunci keberhasilan dalam kolaborasi yang menimbulkan kepercayaan di antara *stakeholder*, sebagaimana yang beliau sampaikan bahwa:

transparansi itu kuncinya. Semua pelaku kalau tidak ada keterbukaan ya tidak berjalan. Awalnya dipercaya itu karena transparansi dan saling percaya. Karena bagi saya selagi kami bisa mewujudkan dan memberikan manfaat, maka realisasi akan tampak. (Zainul Arifin, 10 Juli 2023)

Di sisi lain, Manajer Pengelola Desa Wisata Ketapanrame mengungkapkan bahwa kunci keberhasilan dari proses kolaborasi pengembangan Desa Wisata Ketapanrame yakni karna adanya rasa saling memiliki. Sebagaimana yang beliau sampaikan bahwa:

ya kolaborasi dengan mitra-mitra kita, dengan masyarakat, sehingga masyarakat itu juga mempunyai rasa memiliki. Ketika kita sudah punya rasa memiliki pastinya akan menjaga dan takut kehilangan. (Saifudin, 11 Juli 2023)

Pihak LPPM Ubaya menilai bahwa kekompakan dan kepercayaan antar pihak yang berkolaborasi di Desa Ketapanrame menjadi kunci pengembangan desa wisata bisa berjalan dengan sangat baik, sebagaimana yang disampaikan oleh Manajer LPPM Ubaya, bahwa:

sebenarnya relatif di Ketapanrame ini cukup sangat berbeda dengan desa-desa lain ya. Kendala itu agak kecil karena kuncinya itu kekompakan kerja sama antar *common* yang ada di desa itu cukup bagus. *Trust* dari masyarakat kepada pemerintah desa cukup baik, nah ini yang tidak ada di tempat-tempat lain. (Utomo, 04 Agustus 2023).

PT. Astra Internasional sebagai salah satu pihak yang memberikan program pendanaan dan pendampingan di Desa Ketapanrame juga menilai bahwasannya tata kelola pemerintahan dan organisasi di Desa Ketapanrame sangat bagus. Penerapan teori bisnis pada industri pariwisata sudah diimplementasikan dengan baik. Selain itu, pemberdayaan masyarakat menjadi kunci pariwisata yang *sustainable*. Hal tersebut sebagaimana yang disampaikan oleh Manajer PT. Astra Internasional, bahwa:

mungkin yang tidak ada ditempat lain saja ya, jadi menurut saya desa ketapanrame bagusnyanya adalah tata kelola pemerintahannya sangat bagus, tata kelola organisasinya bagus, mereka ini berhasil memajukan wisatanya

dengan modal dari seluruh masyarakat. mereka ada main kupon-kupon gitu. Jadi kepemilikan itu bukan individu, tapi kepemilikan kolektif, jadi saling menjaga. Kemudian mereka ini tidak lelah berinovasi, jadi meskipun mereka sudah punya Taman Ghanjaran yang menghasilkan, mereka tidak foya-foya duitnya, tapi mereka *investment* lagi untuk bikin wisata baru Sumber Gempong. Jadi itu yang membedakan dengan desa wisata yang lain. Jadi Ketapanrame ini bisa *sustainable*, karena mereka sudah mempelajari teoritikal bisnis dengan sangat baik, juga mengimplementasikannya dengan sangat rapi. (Yogi, 03 Oktober 2023)

Lebih lanjut Jurnalis Media Jawa Pos Radar Mojokerto juga mengungkapkan salah satu kunci keberhasilan Desa Wisata Ketapanrame dalam mengenalkan destinasi wisatanya dikalangan wisatawan domestik maupun mancanegara yakni karena kesediaannya berkolaborasi dengan berbagai media. Hal tersebut sebagaimana yang beliau sampaikan, bahwa:

dengan adanya kerja sama dengan media itu menunjukkan desa itu mau berkembang dan mau maju. Karena desa yang mau bekerja sama dengan media menunjukkan desa yang mau naik ke level yang lebih tinggi lagi. Ketika Desa Wisata Ketapanrame mau mengembangkan Taman Ghanjaran dan Sumber Gempong, kemudian menggandeng media baik dari segi pemberitaan, konsultasi, maupun kerja sama yang lain, artinya berkolaborasi lah ya. Ya menunjukkan desa itu desa yang inklusif, desa yang terbuka, desa yang punya *mindset* ke depan. Karena dengan menggandeng media menunjukkan bahwa desa itu desa yang terbuka, yang mau di kritik, yang mau transparan dari sisi keuangan, mau menunjukkan desa yang mandiri, karena mereka mau mengelola BUMDes. Dan kita merasakan bahwa kolaborasi itu saling menguntungkan. Desa akhirnya maju, transparan, berkembang, kami juga bisa menjalankan fungsi-fungsi utama media. Kita senang bisa menghantarkan Desa Wisata Ketapanrame sebagai desa wisata terbaik di Indonesia. (Fendy Hermansyah, 12 Oktober 2023)

Beberapa penilaian yang diberikan *stakeholder* yang terlibat dalam kolaborasi pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, menunjukkan bahwa Pemerintah Desa Ketapanrame benar-benar berkomitmen untuk menjadikan Desa Ketapanrame menjadi desa yang maju. Tercermin dari keterbukaannya untuk berkolaborasi dengan berbagai pihak, membangun kepercayaan diantara *stakeholder*, memberdayakan masyarakat, dan berinovasi dengan program-program kreatifnya. Hal ini menjadi kunci keberhasilan pengembangan desa wisata.

b) Faktor Penghambat

Dalam pelaksanaan *collaborative governance* pengembangan Desa Wisata Ketapanrame tentunya terdapat kendala atau hambatan yang terjadi. Menurut Kepala Desa Ketapanrame salah satu yang menjadi kendala di awal kegiatan yakni kesulitan dalam memberikan pemahaman kepada masyarakat agar mulai belajar menjadi pelaku wisata yang dapat memberikan kenyamanan kepada pengunjung. Sebagaimana yang beliau sampaikan bahwa:

yang pasti ada beberapa masalah itu muncul di awal-awal kegiatan, karena masyarakat kami belum sepenuhnya memahami, sekalipun kami sudah sosialisasi memberikan informasi, kadangkala sebagian mereka tidak memahami atas apa yang sudah kami utarakan. Sehingga salah satu solusi kami adalah secara terus menerus untuk bisa menyampaikan dan memberikan contoh mana yang semestinya harus dilakukan dan apa yang harus kita tinggalkan. Salah satu yang sering kami lakukan adalah untuk merubah *mindset* warga masyarakat ini menjadi pelaku wisata. (Zainul Arifin, 10 Juli 2023).

Pernyataan tersebut selaras dengan yang disampaikan oleh Ketua Pokdarwis Rakasiwi, bahwasanya masyarakat perlu belajar beradaptasi menjadi pelaku wisata yang mampu memberikan pelayanan dan kenyamanan kepada pengunjung, selain itu juga bersedia untuk bersama-sama menjaga kebersihan di lingkungan wisata. Hal tersebut sebagaimana yang disampaikan Karno, bahwa:

kendala utama kita ya karena yang masuk di Pokdarwis Rakasiwi itu dari beberapa *basic*, namanya juga orang desa secara SDM mungkin beda. Nah disitu kendala kita. Katakan desa ini telah menjadi desa wisata harus ada beberapa hal yang kita lakukan, contoh kecil koordinasi dengan kepala desa, biasanya sampah kan ditaruh dipinggir jalan, nah dari situ karena desa kita sudah desa wisata maka koordinasi agar bagaimana sampah itu tidak kelihatan oleh tamu atau pengunjung. Terus yang kedua, bagaimana kita memberikan pelayanan ke tamu entah itu senyum, sapa, nah dari situ belajarnya yang agak susah. Merubah *mindset* yang kayak gitu yang susah. Menyambut tamu yang baik itu seperti apa sih? Jadi untuk meminimalisir komplain dari tamu itu yang terus kita galakkan. Nah kendala kita disitu, menyadarkan mereka bahwa kita sudah masuk desa wisata, pelayanan yang *service action* seperti apa itu yang agak susah. (Karno, 14 Juli 2023)

Selain mengubah *mindset* warga menjadi pelaku wisata, kendala lain di awal pengembangan Desa Wisata Ketapanrame yakni menurunnya kunjungan wisatawan, bahkan sempat melakukan penutupan wisata sementara dikarenakan

adanya Covid-19 yang harus memberlakukan sistem PPKM. Hal tersebut sebagaimana disampaikan Ketua KUB Taman Ghanjaran, bahwa:

kalau hambatan secara teknis tidak begitu banyak. Cuma pernah ada hambatan ketika KUB akan dibuka itu awal adanya Covid-19, jadi akhirnya kami mundur sekitar 5 bulan. Setelah dibuka kemudian dapat sekitar 1 tahun ada PPKM. (Lamat, 26 September 2023).

Hal yang sama juga disampaikan oleh Manajer Program CSR PT. Astra Internasional bahwa ketika adanya Covid-19, *progress* pengembangan Desa Wisata Ketapanrame sempat menurun. Sebagaimana yang beliau sampaikan bahwa:

kalau kendala sejauh ini secara internal eksternal ga terlalu banyak, Cuma mungkin waktu Covid aja itu agak menurun gitu ya progresnya. Tapi *after* Covid mereka sudah *reborn* dengan cepat, jadi menurut saya Ketapanrame bagus sekali. Jadi kendalanya hampir tidak ada sih. (Yogi, 03 Oktober 2023).

4.3 Pembahasan

Pada bab pembahasan ini berisi hasil analisis data penelitian terkait pelaksanaan *collaborative governance* dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, Kecamatan Trawas, Kabupaten Mojokerto berdasarkan pada hasil wawancara, observasi di lapangan, dan studi dokumen selama penelitian. Analisis data yang peneliti sajikan difokuskan pada dimensi proses kolaborasi menurut Ansell and Gash (2008), serta model *pentahelix* menurut Lindmark, Stureson & Roos (2009) untuk menganalisis siapa saja *stakeholder* yang terlibat dan apa perannya dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame. Berikut adalah hasil analisis yang dilakukan oleh peneliti.

4.3.1 Proses kolaborasi pengembangan Desa Wisata Ketapanrame

Adanya *collaborative governance* dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame memberikan dampak yang luar biasa terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat dan pendapatan asli Desa Ketapanrame. Keberhasilan pengembangan Desa Wisata Ketapanrame ini tentunya tidak terlepas dari keterlibatan para *stakeholder* yang berperan aktif dalam memberikan kontribusinya. Proses kolaborasi merupakan inti dari model *collaborative governace* menurut

Ansell and Gash (2008) yang mencakup serangkain aktivitas sistematis terdiri dari dialog tatap muka, membangun kepercayaan, komitmen terhadap proses, pemahaman bersama, dan hasil antara. Kelima tahapan dalam proses kolaborasi pengembangan Desa Wisata Ketapanrame dijabarkan oleh peneliti sebagai berikut.

1. Dialog tatap muka (*face to face dialogue*)

Proses kolaborasi menurut Ansell and Gash (2008) diawali dengan dialog tatap muka antar *stakeholder*. Semua tata kelola kolaborasi dibangun berdasarkan dialog tatap muka antar pemangku kepentingan sebagai proses yang berorientasi pada konsensus yang diperlukan untuk mengidentifikasi peluang dan keuntungan bersama. Meskipun begitu, dialog tatap muka lebih dari sekedar media negosiasi. Suksesnya proses kolaborasi bergantung pada komunikasi yang baik. Berdasarkan hasil penelitian, dialog tatap muka sudah terlaksana dengan baik dalam kolaborasi pengembangan Desa Wisata Ketapanrame. Dialog tatap muka diwujudkan melalui forum rapat atau musyawarah pada saat menyusun perencanaan dan pengambilan keputusan. Pada rapat yang bersifat umum, seluruh *stakeholder* dilibatkan untuk menghasilkan sebuah konsensus. Sedangkan dialog tatap muka secara informal biasa terjadi pada saat koordinasi langsung di lapangan oleh pihak-pihak terkait. Selain itu pemerintah desa juga rutin melaksanakan monitoring dan evaluasi hasil pelaksanaan kegiatan pengembangan Desa Wisata Ketapanrame dengan setiap aktor atau *stakeholder* yang terlibat secara terjadwal. Setiap *stakeholder* juga rutin melaksanakan evaluasi secara internal bersama para anggota untuk memecahkan masalah dan menentukan strategi untuk kegiatan kedepannya. Adapun aktor yang tidak dapat berdialog tatap muka secara langsung, yakni dari pihak PT. Astra Internasional. Hal tersebut dikarenakan kendala jarak antara kantor PT. Astra Internasional yang berpusat di Jakarta dengan Desa Ketapanrame yang berlokasi di Mojokerto. Meskipun demikian, PT. Astra Internasional secara intens melakukan komunikasi dan koordinasi melalui media *WhatsApp* ataupun *Zoom meeting*. PT. Astra Internasional juga rutin mendapat laporan dari hasil pelaksanaan pengembangan Desa Wisata Ketapanrame melalui LPPM Ubaya. Hubungan

interaktif tersebut akan menimbulkan kepercayaan di antara para *stakheloder* jika dilakukan secara berulang-ulang.

2. Membangun kepercayaan (*trust building*)

Kepercayaan dalam kolaborasi pengembangan Desa Wisata Ketapanrame diawali dengan membangun citra yang baik, berkomunikasi secara intens, serta bersedia untuk saling terbuka dalam berbagi informasi mengenai kegiatan, tujuan, dan hasil yang telah dicapai. Keterbukaan membangun kepercayaan di antara *stakeholder* bahwa kolaborasi dan negosiasi yang dibentuk memiliki integritas, adil, transparan, dan tidak hirarkis. Di awal kolaborasi, kepercayaan di antara *stakeholder* masih sangat rendah. Ketidakpastian akan keberhasilan pengembangan desa wisata membuat masyarakat pesimis untuk ikut serta dalam kolaborasi. Namun pemerintah desa menunjukkan keterbukaannya dengan mengajak masyarakat untuk berdialog secara langsung menunjukkan itikad baik, tujuan, dan hasil yang akan dicapai bersama. Dengan melihat komitmen yang kuat dari pemerintah desa untuk melaksanakan pengembangan desa wisata secara berkelanjutan, tumbuhlah kepercayaan masyarakat dan para pemangku kepentingan lain untuk berpartisipasi mengambil peran dan berkontribusi dalam kolaborasi pengembangan Desa Wisata Ketapanrame.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen yang masih terus berjalan hingga saat ini merupakan bukti bahwa kepercayaan di antara *stakeholder* cukup tinggi. Hal tersebut dapat dilihat dari rasa semangat dalam menjalankan peran serta saling mendukung satu sama lain. Dari pihak LPPM Ubaya, PT. Astra Internasional, dan Media Publikasi menunjukkan kepercayaannya melalui segala bentuk dukungan yang diberikan, baik dalam hal program pendanaan, pendampingan, riset, dan promosi desa wisata. Mereka juga percaya dengan potensi sumber daya yang dimiliki Desa Ketapanrame dapat dikelola dan dikembangkan menjadi sebuah desa wisata yang maju, kreatif, dan inovatif. Selain itu adanya transparansi hasil dan pembagian keuntungan bersama dari penyelenggaraan pengembangan Desa Wisata Ketapanrame turut menambah rasa kepercayaan diantara para *stakeholder* yang terlibat dalam berkolaborasi.

3. Komitmen terhadap proses (*commitment to process*)

Komitmen terhadap proses merupakan unsur penting dalam kolaborasi. Margeum dalam Ansell and Gash (2008) mengungkapkan bahwa komitmen anggota dalam *collaborative governance* adalah faktor penting yang memfasilitasi dari jalannya kolaborasi. Ketika komitmen dari aktor lemah, baik pada tingkat atas maupun tingkat bawah, maka dapat dipandang sebagai masalah khusus yang dapat menghambat jalannya kolaborasi. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan adanya surat Perjanjian Kerja Sama (PKS) yang mengikat antara para pemangku kepentingan dengan Pemerintah Desa Ketapanrame melalui BUMDes Ketapanrame, kecuali dengan pihak media karena sifatnya yang independen.

Tingginya komitmen para *stakeholder* terlihat dari rasa semangat dan konsistensinya dalam menjalankan peran dan tanggung jawab yang telah disepakati bersama. Pemerintah Desa Ketapanrame yang memiliki wewenang dalam hal pemanfaatan aset milik desa, berusaha dengan gigih dan sebaik mungkin dalam menjamin keberhasilan dari pengembangan Desa Wisata Ketapanrame. Di awali dengan musyawarah bersama lembaga desa dan unsur masyarakat yang mencapai mufakat, dilanjut dengan membuat proposal pengajuan pembangunan destinasi wisata kepada Pemerintah Kabupaten Mojokerto. Setelah mendapat persetujuan dan bantuan dana, mulailah membuat regulasi-regulasi yang dibutuhkan, membentuk para pelaku wisata dari seluruh unsur masyarakat yang ada, dan menunjuk badan pengelola desa wisata dalam hal ini Unit Wisata BUMDes Ketapanrame. Selain itu untuk mempercepat dan mempermudah dalam mencapai keberhasilan tujuan pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, Pemerintah desa menjalin kolaborasi lintas sektor yakni dengan menggandeng pihak Akademisi, Swasta, dan Media Publikasi. Pemerintah Desa Ketapanrame sebagai pemangku kepentingan utama aktif membangun komunikasi dan koordinasi dengan seluruh *stakeholder* yang terlibat agar seluruhnya berjalan satu komando. Pihaknya juga memfasilitasi ruang musyawarah yang terbuka bagi seluruh *stakeholder* untuk mencapai konsensus. BUMDes dan masyarakat komunitas dalam kolaborasi ini juga menunjukkan suatu komitmen yang sangat baik. Komitmen tersebut terlihat

dari tingginya antusiasme dalam menjalankan perannya sebagai pengelola dan pelaku wisata. BUMDes dan komunitas bahu membahu dalam memberikan pelayanan dan rasa nyaman kepada para wisatawan yang berkunjung. Segala fasilitas, sarana dan prasarana dikelola dengan sangat baik. Selain itu juga sudah terbentuk kesadaran diri masyarakat untuk menjaga keindahan dan kebersihan lingkungan sebagai upaya mendukung keberlanjutan wisata. Tak hanya itu, masyarakat dalam hal ini Kelompok Usaha Bersama (KUB) berbondong-bondong berinvestasi untuk pengembangan Desa Wisata Ketapanrame. Dana yang terkumpul tersebut digunakan untuk menambah wahana permainan dan pertokoan, termasuk didalamnya fasilitas sarana dan prasarana di tempat wisata. LPPM Ubaya menunjukkan komitmennya dalam hal ini memberikan pendampingan secara langsung kepada masyarakat Ketapanrame agar menjadi pelaku wisata yang baik. Seringkali diadakan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kapasitas dan kreatifitas dari masyarakat. Para perangkat desa juga kerap diajak studi banding ke pengelola wisata di tempat lain untuk menyerap ilmu dan mengembangkan inovasi baru untuk diimplementasikan di Desa Wisata Ketapanrame. Tidak hanya itu, LPPM Ubaya juga berkontribusi dalam menyediakan fasilitas akses permodalan atau *sponsorship* melalui program-program yang diadakan oleh perusahaan swasta, pemerintah maupun kementerian. Salah satunya yaitu dari PT. Astra Internasional, Pemerintah Kabupaten Mojokerto, dan Kementerian Desa. Meskipun PT. Astra Internasional dalam keterlibatannya tidak dapat hadir secara langsung di lapangan, namun selalu konsisten dalam mengikuti perkembangan dari Desa Wisata Ketapanrame. Banyak sekali bantuan dana yang telah diberikan baik berupa uang, bangunan, maupun peralatan dan fasilitas penunjang dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame. Kemudian komitmen yang ditunjukkan oleh Media Jawa Pos Radar Mojokerto yaitu senantiasa mendampingi di setiap adanya *event* yang digelar ataupun yang melibatkan Desa Wisata Ketapanrame. Dengan membangun citra yang baik dan mengenalkan destinasi Desa Wisata Ketapanrame ke khalayak umum akan menarik perhatian para wisatawan untuk berkunjung ke Desa Wisata Ketapanrame.

Kolaborasi tidak akan selamanya dapat berjalan dengan mulus, tentunya di tengah perjalanannya pasti menemukan sebuah persoalan-persoalan yang akan berpotensi untuk merusak atau bahkan membubarkan proses kolaborasi tersebut. Dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame pernah terjadi sebuah hambatan yaitu pada awal pembukaan Taman Wisata Ghanjaran, yang mana pada saat itu juga sedang berlangsung tersebarnya wabah *Covid-19*. Hal tersebut membuat berkurangnya jumlah pengunjung secara drastis karena adanya pemberlakuan PPKM, yang berdampak langsung pada turunnya pendapatan wisata. Meskipun kelompok masyarakat investasi (KUB) yang menaruh saham pada wisata sempat merasa khawatir Taman Wisata Ghanjaran akan gulung tikar, namun Kepala Desa selaku Pemerintah Desa Ketapanrame tetap optimis dan terus meyakinkan kepada seluruh unsur masyarakat yang terlibat baik itu KUB, kelompok UMKM, kelompok pakir, dan sebagainya bahwa Wisata Taman Ghanjaran akan bertahan dan berkembang jika terdapat komitmen yang kuat dari seluruh *stakeholder* untuk bergerak maju dan mencari solusi disetiap permasalahan yang ada. Dan terbukti bahwa tanpa adanya komitmen yang kuat dari para *stakeholder*, maka pengembangan Desa Wisata Ketapanrame tidak akan bisa sampai sejauh dan berhasil seperti saat ini.

4. Pemahaman bersama (*shared understanding*)

Ansell and Gash (2008) mengungkapkan pemahaman bersama berkenaan mengenai beberapa hal yang seharusnya dipahami oleh semua *stakeholder* dalam proses kolaborasi terkait dengan persamaan visi, misi bersama, tujuan yang jelas dan arah strategis dari program, serta cara penyelesaian dari masalah yang dihadapi, sehingga para *stakeholder* dapat mengetahui faktor penghambat dan faktor pendukung dalam proses kolaborasi yang dilakukan. Pemahaman bersama berkaitan dengan visi-misi yang menjadi dasar dan tujuan pengembangan Desa Wisata Ketapanrame sudah jelas, yakni untuk mewujudkan desa yang maju dan mandiri, serta menjadikan masyarakatnya sejahtera. Berdasarkan hasil penelitian, masing-masing *stakeholder* sudah memiliki pemahaman yang sama atas kolaborasi yang mereka jalankan. Setiap *stakeholder* mengetahui dan memahami peran dan

tupoksinya masing-masing. Proses pemahaman bersama dalam kolaborasi pengembangan Desa Wisata Ketapanrame juga terwujud melalui musyawarah dan rapat evaluasi yang dilaksanakan bersama para *stakeholder* yang terlibat. Dari laporan hasil kegiatan yang dilaksanakan oleh setiap *stakeholder*, kemudian diidentifikasi masalah apa saja yang menjadi hambatan dalam proses kolaborasi. Begitupun dalam membuat suatu perencanaan dan pengambilan keputusan, para *stakeholder* selalu dilibatkan agar seluruhnya memiliki pemahaman yang sama dalam menjalankan langkah-langkah selanjutnya. Terciptanya pemahaman bersama ini tergantung dari dialog yang dilakukan para *stakeholder*. Dengan komunikasi yang berjalan dengan baik maka akan mengantisipasi terjadinya kesalahfahaman yang berujung pada perbedaan persepsi.

5. Hasil antara (*intermediate outcomes*)

Proses kolaborasi yang telah dilaksanakan oleh para *stakeholder* dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame menghasilkan dampak yang selanjutnya disebut *intermediate outcomes* atau hasil antara yang diperoleh. Kolaborasi dapat terjadi apabila tujuan dari kolaborasi tersebut adalah *reachable*, keuntungan yang akan didapat dengan berkolaborasi jelas adanya, serta adanya *small wins* atau kemenangan-kemenangan kecil. *small wins* yang terjadi dapat dikatakan suksesnya kolaborasi dan umpan balik agar kolaborasi menjadi lebih baik. dengan adanya *small wins*, tentu *stakeholder* akan merasa bahwa kolaborasi yang dilakukan memberi manfaat. *Collaborative governance* dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame memiliki *intermediate outcome* di antaranya yaitu (1) Terkelolanya Tanah Kas Desa yang merupakan Aset Desa Ketapanrame; (2) Terciptanya koordinasi yang baik antar *stakeholder*; (3) Ketersediaan dana anggaran dari hasil usaha dan investasi masyarakat; (4) Adanya perencanaan dan manajemen anggaran yang terarah; (5); Ketersediaan prasarana dan sarana serta fasilitas pariwisata; (6) Regulasi yang mendukung; (7) Meningkatnya jumlah mitra sebagai peluang usaha bagi masyarakat; (8) Terciptanya kelembagaan dan pembagian tugas yang jelas antar *stakeholder*; (9) Meningkatnya Pendapatan Asli Desa (PAD) Ketapanrame; (10) Aktifnya kegiatan promosi desa wisata; (11) meraih banyak penghargaan dan

berhasil menjadi Desa Wisata Terabaik ADWI 2023. Meskipun hasil sementara telah diperoleh dan keberhasilan utama yaitu kesejahteraan masyarakat telah terwujud, namun *collaborative governance* dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame masih harus terus ditingkatkan agar mencapai hasil yang maksimal dan berjalan secara berkelanjutan.

4.3.2 Peran Aktor Yang Terlibat

Pengembangan desa wisata tentunya tergantung pada tata kelola dan manajemen kepariwisataan yang diperankan oleh para aktor atau segenap pemangku kepentingan yang terlibat. Pencapaian visi dan cita-cita dalam pengembangan desa wisata akan terwujud manakala dalam proses pencapaiannya dilakukan dengan berpedoman pada prinsip-prinsip tata kelola kepariwisataan yang baik. Berdasarkan hasil pengumpulan data yang telah peneliti peroleh di lapangan, ditemukan 5 (lima) unsur *stakeholder* yang terlibat dalam kolaborasi pengembangan Desa Wisata Ketapanrame. Keterlibatan *stakeholder* serta masing-masing perannya dalam kolaborasi pengembangan Desa Wisata Ketapanrame dijabarkan oleh peneliti sebagai berikut.

a. Pemerintah Desa Ketapanrame

Berdasarkan hasil penelitian, Pemerintah Desa Ketapanrame merupakan *leading sector* yang menginisiasi pembangunan wisata di Desa Ketapanrame. Pemerintah Desa Ketapanrame kemudian membuat proposal kepada Pemerintah Kabupaten Mojokerto untuk mendapatkan persetujuan dari rencana pengalihfungsian TKD menjadi tempat wisata. Hal tersebut kemudian disetujui, lalu Pemerintah Kabupaten Mojokerto memberi dana hibah sebesar Rp 5 Miliar kepada Desa Ketapanrame. Selain itu Pemerintah Kabupaten Mojokerto juga meminta bantuan kepada LPPM Ubaya untuk mendampingi Desa Ketapanrame. Sejak saat itu, kolaborasi antara Pemerintah Desa Ketapanrame dengan pihak akademisi yakni LPPM Ubaya mulai terjalin.

Pemerintah Desa Ketapanrame kemudian berkomitmen menjadikan Desa Ketapanrame sebagai desa wisata dibuktikan dengan adanya SK Dinas Pariwisata, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Mojokerto Nomor: 556/36/416-116/2021 tentang Penetapan Desa Ketapanrame Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto Sebagai Desa Wisata. Pemerintah desa sebagai regulator memiliki peran untuk membuat peraturan dan bertanggungjawab atas seluruh penyelenggaraan pengembangan Desa Wisata Ketaparam, hal tersebut dibuktikan dengan adanya SK Kepala Desa Ketapanrame No. 42 Tahun 2020 tentang Pengelola Desa Wisata Ketapanrame. Dalam hal ini BUMDes Ketapanrame yang merupakan badan hukum yang didirikan oleh desa untuk melaksanakan usaha desa dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat, ditunjuk menjadi pengelola Desa Wisata Ketapanrame. Hal tersebut juga sesuai dengan SK Disparpora Kabupaten Mojokerto Nomor: 556/36/416-116/2021 pada diktum kelima, bahwa Pengelolaan Desa Wisata adalah anggota masyarakat yang dipilih dan diangkat menjadi Pengelola Desa Wisata dengan melibatkan seluruh masyarakat sebagai pelaku desa wisata.

Sebagai pemangku kepentingan utama dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, pemerintah desa juga berperan aktif dalam menjalin kerja sama lintas sektor serta membangun komunikasi dan koordinasi dengan seluruh aktor yang terlibat dalam kolaborasi, sehingga komunikasi berjalan satu komando dengan tujuan keberhasilan pengembangan Desa Wisata Ketapanrame. Pengawasan, pembinaan, pendampingan, monitoring dan evaluasi juga senantiasa dilaksanakan. Selain itu pemerintah desa juga berperan dalam menyediakan forum diskusi atau musyawarah dalam setiap pengambilan keputusan maupun penyelesaian masalah, sehingga seluruhnya adalah hasil konsensus dari *stakeholder* yang terlibat. Sebagai pemilik aset utama desa, pemerintah desa juga berperan memberikan izin penggunaan aset desa dan pemberi izin setiap program yang akan dilaksanakan di wilayahnya.

b. LPPM Universitas Surabaya

Berdasarkan hasil penelitian, hal yang melatarbelakangi kolaborasi antara LPPM Ubaya dengan Desa Ketapanrame yakni sebagai bentuk pengabdian kepada

masyarakat sebagaimana implementasi dari Tri Dharma Perguruan Tinggi. LPPM Ubaya juga melihat adanya potensi dari Desa Ketapanrame, yang kemudian ditindaklanjuti sebagai bentuk kolaborasi yang dibuktikan dengan adanya PKS antara LPPM Ubaya dengan BUMDes No: 066/LPPM-02/VIII/2021 dan PKS No: 01/BUMDESA/B-1/III/2022. LPPM Ubaya berkomitmen memberikan dukungan sumber daya manusia, kegiatan, pengetahuan, dan teknologi untuk mengembangkan potensi wisata edukasi yang berbasis pemberdayaan masyarakat. Dalam kolaborasi pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, LPPM Ubaya menunjukkan komitmennya dengan berperan aktif memberikan pendampingan dan pelatihan untuk meningkatkan kapasitas dan keterampilan masyarakat sebagai pelaku wisata. Beberapa pelatihan diantaranya yaitu: a) Pelatihan dan pendampingan program di bidang kuliner, pelatihan *public speaking*, pelatihan *house keeping*, inovasi produk dan pertunjukan, serta wisata ramah lingkungan; b) Peningkatan kapasitas pengelola yang terdiri dari pelatihan pengembangan *website* sosial media dan *workshop*; c) Pelatihan tenaga kerja dengan serapan hasil pelatihan mencapai 134 tenaga kerja dan 126 UMKM yang dapat meningkatkan kualitas penjualan dalam mitra usaha masyarakat; d) pendampingan berupa pembentukan Kelompok Usaha Bersama (KUB) Taman Ghanjaran serta penguatan kapasitas karang taruna dalam mengelola hiburan musik. Selain itu LPPM Ubaya juga memberikan pembinaan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan pengelolaan desa wisata dengan mengajak para perangkat desa studi banding ke pengelola wisata di tempat lain seperti di Yogyakarta dan Banyuwangi.

c. PT. Astra Internasional Tbk

Berdasarkan hasil penelitian, keterlibatan PT. Astra Internasional dalam kolaborasi pengembangan Desa Wisata Ketapanrame dimulai sejak tahun 2019. Peran PT. Astra Internasional dalam pengembangan Desa Ketapanrame difasilitasi oleh LPPM Ubaya sebagai perwakilan atas nama PT. Astra Internasional. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya PKS antara PT. Astra Internasional dengan LPPM Ubaya No. 029/LOA/ESR/VI/2019, yang mana dalam hal ini LPPM Ubaya

berperan sebagai pendamping program Desa Berseri Astra (DSA) di Desa Ketapanrame, sehingga Desa Ketapanrame disini merupakan penerima program dari PT. Astra Internasional. Bantuan CSR yang diberikan PT. Astra Internasional kepada Desa Ketapanrame tidak hanya berupa pendanaan, tetapi juga berupa pendampingan dan pelatihan SDM, serta penyediaan amenities di Desa Wisata Ketapanrame yang diperkuat dengan adanya berita acara serah terima pada setiap penyaluran bantuan CSR, seperti Berita Acara Serah Terima Form ESR-I-08-01 Rev 0. Adanya bantuan CSR dari PT. Astra internasional mempercepat pembangunan dan pengembangan Desa Wisata Ketapanrame.

d. Media Publikasi

Berdasarkan hasil penelitian, kolaborasi Media Jawa Pos Radar Mojokerto dengan Desa Ketapanrame dimulai sejak tahun 2018. Pada saat itu Jawa Pos Radar Mojokerto melakukan pemberitaan potensi wisata yang ada di Kabupaten Mojokerto yang salah satunya yakni Desa Ketapanrame di Kecamatan Trawas. Dalam kolaborasi antara Media Jawa Pos Radar Mojokerto dengan Desa Ketapanrame tidak terdapat ikatan kerja sama atau perjanjian secara tertulis, karena media yang bersifat *independent* dan tidak berpihak. Meskipun demikian, komunikasi diantara mereka berjalan cukup intens. Jawa Pos Radar Mojokerto seringkali dihubungi pada saat adanya acara atau *event* di Desa Wisata Ketapanrame, seperti peresmian Taman Wisata Ghanjaran dan Wisata Sumber Gempong, festival budaya, gerak jalan, atau pada saat ada kunjungan menteri dan bupati. Adapun pemberitaan promosi Desa Wisata Ketapanrame oleh Jawa Pos Radar Mojokerto dibuktikan dengan adanya kwitansi No. MJ/KRN01-20230451. Selain Media Jawa Pos Radar Mojokerto, media publikasi lain seperti Harian Bhirawa Online, TVRI, Kompas TV, Mojokerto Pos, dll, juga turut berperan dalam mengantarkan Desa Wisata Ketapanrame semakin dikenal khalayak publik. Pemberitaan terus dilakukan secara aktif dan masif baik yang dimuat di media online, media cetak, maupaun acara TV.

e. Masyarakat Komunitas

Berdasarkan hasil penelitian, peran masyarakat komunitas dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame yakni sebagai pelaku di lapangan yang menggerakkan potensi wisata berdasarkan aturan dan arahan yang sudah ditetapkan. Komunitas yang terlibat di Desa Wisata Ketapanrame cukup beragam. Adapun beberapa komunitas yang dibentuk oleh Kepala Desa Ketapanrame yakni Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) Rakisiwi yang merupakan komunitas penggerak atau penggiat potensi wisata dan budaya lokal yang ada di Desa Ketapanrame. Pokdarwis dibentuk pada tahun 2021 dibuktikan dengan adanya SK Kepala Desa Ketapanrame Nomor 23 Tahun 2021 tentang Pembentukan Pokdarwis Rakasiwi. Secara struktur, Pokdarwis berada di bawah BUMDes. Kemudian kolaborasi antara BUMDes Ketapanrame dan Pokdarwis Rakasiwi dibuktikan dengan adanya PKS No. 011/PKS/BUMDesa-UW/2021. Dalam kolaborasi pengembangan Desa Wisata Ketapanramme, secara teknis BUMDes merupakan pengelola desa wisata sedangkan Pokdarwis merupakan pelaksana yang menjalankannya.

Selain Pokdarwis, Kepala Desa juga membentuk kelompok investasi masyarakat yang kemudian disebut Kelompok Usaha Bersama (KUB) Taman Ghanjaran. Kolaborasi diperkuat dengan adanya PKS antara BUMDes dan KUB No. 01/PKS/BUMDesa/I/2020. KUB Taman Ghanjaran dibentuk sebagai upaya pemerintah desa dalam memberikan kesempatan kepada masyarakat yang tidak mendapatkan tempat untuk berjualan di lokasi Taman Ghanjaran agar tetap bisa merasakan dampak dari adanya desa wisata dengan cara melakukan investasi. Investasi dibatasi per satu kartu keluarga dengan nominal Rp1.000.000 hingga Rp10.000.000. Adapun alokasi bagi hasil sesuai dengan ketentuan yang telah disepakati. Sedangkan untuk investasi warga yang ada di Wisata Sumber Gempong dikelola langsung oleh BUMDes. Dana dari investasi masyarakat ini kemudian digunakan untuk penyediaan wahana-wahana dan amenities di Desa Wisata Ketapanrame. Komunitas lainnya seperti kelompok parkir, kelompok kuliner, pemilik gubuk sawah, pemilik *homestay*, griya oleh-oleh, ojek kuda juga turut

menjadi mitra BUMDes dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame. Mereka berkolaborasi secara terikat dalam peraturan yang telah disepakati bersama. Tanpa masyarakat, Desa Wisata Ketapanrame tidak akan menjadi desa wisata yang utuh, karena mereka merupakan pelaku yang menggerakkan sektor pariwisata.

Untuk menganalisis aktor *pentahelix* pada kolaborasi pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, peneliti menggunakan teori *pentahelix* menurut Lindmark, Stureson & Roos (2009), yang menyebutkan bahwa elemen yang harus dipertimbangkan adalah orang-orang dibidang akademis, sektor publik, komunitas, sektor swasta yang akan menciptakan hubungan lintas batas dan bermanfaat diantaranya. Di Indonesia, model *pentahelix* ini digagas oleh Menteri Pariwisata Arief Yahya yang kemudian dituangkan ke dalam Peraturan Menteri Pariwisata Nomor 14 Tahun 2016 Tentang Pedoman Destinasi Pariwisata Berkelanjutan. Model *pentahelix* ini dapat diterapkan sebagai strategi pengembangan pariwisata melalui optimalisasi peran *Governance, Business, Community, Academy, and Media* (GBCAM).

Berdasarkan penjelasan di atas, hasil analisis yang peneliti dapatkan di lapangan menunjukkan adanya peran lima aktor *pentahelix* dalam kolaborasi pengembangan Desa Wisata Ketapanrame. Peran masing-masing aktor yang terlibat disajikan pada Tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.6 Peran aktor dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame

Aktor	Peran dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame
Pemerintah (Pemerintah Desa Ketapanrame, Pemerintah Kabupaten Mojokerto)	- sebagai regulator, yang memegang regulasi dan tanggungjawab, pemangku kepentingan utama, dan pemilik aset terbesar Desa Ketapanrame; - bertanggungjawab menyusun struktur kepengurusan dan pengelolaan Desa Wisata Ketapanrame; - sebagai pemangku wilayah yang memiliki kewajiban dan tanggung jawab dalam setiap penyelenggaraan kegiatan yang menyangkut desa wisata; - mengawasi, mendampingi, membina, memonitoring, mengevaluasi jalannya pelaksanaan pengembangan Desa Wisata Ketapanrame; - menjalin perjanjian kerja sama yang dibuktikan dengan adanya PKS dengan aktor lain, melalui pendirian BUMDes Ketapanrame sebagai pengelola Desa Wisata Ketapanrame;

	- sebagai fasilitator, penyedia fasilitas pendukung dalam menunjang pengembangan Desa Wisata Ketapanrame; - membangun komunikasi dan koordinasi lintas sektor dengan masing-masing aktor/<i>stakeholder</i> yang terlibat dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame - penyedia forum diskusi atau musyawarah bagi para aktor/<i>stakeholder</i> dalam memutuskan sesuatu atau menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pengembangan Desa Wisata Ketapanrame; - secara aktif melakukan promosi melalui media sosial dan media-media lainnya.
Swasta/ <i>Business</i> (PT. Astra Internasional)	- menunjang fasilitas berupa amenitas di wilayah Desa Wisata Ketapanrame, seperti Pojok Doelanan, alat peracik kopi, gerabah warung tetedan, dan sarana prasarana lain; - sebagai penyedia program pendanaan seperti CSR dan pelatihan-pelatihan untuk masyarakat Desa Wisata Ketapanrame di bidang usaha kewirausahaan - menjalin kerja sama dengan LPPM Ubaya untuk memberikan pendampingan dan pembinaan di Desa Wisata Ketapanrame yang dibuktikan dengan adanya PKS No. 029/LOA/ESR/VI/2019.
Masyarakat/Komunitas (Pokdarwis, kelompok UMKM, pemilik gubuk sawah, kelompok parkir, KUB/kelompok investasi, pemilik <i>homestay</i> , griya oleh-oleh)	- komunitas berperan sebagai pelaku yang menggerakkan jalannya pengembangan wisata di Desa Ketapanrame; - sebagai penyedia amenitas dalam penyelenggaraan kegiatan berbasis desa wisata seperti tempat penginapan, pusat oleh-oleh, pujasera, tempat parkir kendaraan, dsb; - sebagai sumber dana/penanam modal untuk penyediaan wahana di Desa Wisata Ketapanrame yang hasilnya nanti akan kembali lagi ke masyarakat. - secara aktif melakukan promosi melalui media sosial dan media-media lainnya.
Akademisi (LPPM Universitas Surabaya)	- sebagai fasilitator penyedia program pendanaan, seperti program <i>Matching Fund</i>, dan program-program lainnya; - memberikan pendampingan dan pelatihan untuk meningkatkan kapasitas dan keterampilan SDM sebagai pelaku desa wisata; - memberikan pembinaan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan pengelolaan wisata, seperti memfasilitasi studi banding ke pengelola wisata di tempat lain.
Media Publikasi (Jawa Pos Radar Mojokerto, dan beberapa media lainnya)	- secara aktif melakukan promosi melalui media cetak maupun media online terkait informasi kepariwisataan yang ada di Desa Ketapanrame.

Sumber: Olah data peneliti, 2023

BAB 5 PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian terkait pelaksanaan *collaborative governance* dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, Kecamatan Trawas, Kabupaten Mojokerto, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

- a. Dialog tatap muka dibangun melalui komunikasi interaktif antar *stakeholder* yang diwujudkan melalui forum rapat evaluasi, musyawarah, dan koordinasi di lapangan. Setiap pemecahan masalah dan pengambilan keputusan selalu dihasilkan dari konsensus. Komunikasi telah berjalan dengan sangat baik, meskipun terdapat pihak yang tidak dapat bertatap muka secara langsung yakni dari PT. Astra Internasional Tbk.
- b. Upaya membangun kepercayaan dimulai dengan komunikasi yang baik dan konsisten. Pemerintah Desa Ketapanrame juga terbuka dengan visi, misi, dan tujuan yang akan dicapai bersama. Selain itu transparansi bagi hasil dan keuntungan dari pengembangan Desa Wisata Ketapanrame menambah kepercayaan diantara *stakeholder*. Setiap pihak juga bersedia berbagai informasi, kekuatan, dan sumber daya untuk mencapai tujuan kolaborasi
- c. Komitmen terhadap proses dibuktikan dengan adanya aturan dan PKS yang mengikat antara pemerintah desa dengan setiap *stakeholder*, kecuali dengan pihak media yang sifatnya independen. Komitmen juga tercermin dari konsistensi peran dan tanggung jawab yang dilaksanakan oleh setiap *stakeholder*. Adanya keberlanjutan kolaborasi dalam pengembangan Desa Wisata Ketapanrame menjadi bukti kuatnya komitmen diantara *stakeholder*.
- d. Pemahaman bersama diciptakan melalui persamaan visi, misi, dan tujuan yang akan dicapai bersama. Selain itu forum diskusi dan musyawarah menjadi sarana bagi seluruh *stakeholder* untuk menyampaikan pendapat dan aspirasinya. Evaluasi juga memberikan pemahaman bersama akan faktor

hambatan dan strategi yang akan digunakan dalam mencapai tujuan pengembangan Desa Wisata Ketapanrame.

- e. Hasil antara yang didapat dari kolaborasi pengembangan Desa Wisata Ketapanrame ini berupa peningkatan pendapatan asli desa (PADes), peningkatan kesejahteraan masyarakat dengan terciptanya sarana berusaha yang mengurangi angka pengangguran. Selain itu banyak prestasi yang diraih salah satunya menjadi Desa Wisata Terbaik Indonesia (ADWI) Tahun 2023, serta terciptanya pariwisata yang berkelanjutan. Namun masih diperlukan perbaikan khususnya di manajemen pelayanan dan peningkatan kualitas SDM sebagai pelaku wisata.
- f. Terdapat peran unsur *pentahelix*, yakni Pemerintah Desa Ketapanrame sebagai regulator dan koordinator, LPPM Ubaya (akademisi) sebagai konseptor dan pemberi program pendampingan, PT. Astra Internasional (swasta) sebagai *enabler* penyedia amenities dan program pendanaan, Komunitas sebagai akselerator, Media Jawa Pos Radar Mojokerto sebagai pendukung publikasi dan promosi wisata.

5.2 Saran

Bedasarkan hasil penelitian, beberapa saran yang bisa peneliti berikan adalah sebagai berikut.

1. Bagi Pemerintah Desa Ketapanrame
 - a) Terus memperkuat forum dialog dan koordinasi antar *stakeholder* yang terlibat, termasuk aktif melakukan monitoring dan evaluasi dengan setiap *stakeholder* agar setiap permasalahan segera terpecahkan, dan menimbulkan kesepahaman diantara *stakeholder* terkait faktor yang menghambat dan strategi apa yang harus dilaksanakan bersama;
 - b) Mempertahankan transparansi dan keterbukaan terkait hasil yang dicapai dalam pengembangan dan pembagian keuntungan bersama untuk memupuk kepercayaan *stakeholder* yang terlibat dalam kolaborasi.
2. Bagi Masyarakat/Komunitas

- a) Mendukung program pemerintah dengan berpartisipasi aktif dalam proses pengembangan Desa Wisata Ketapanrame, khususnya menjaga kebersihan, keamanan, ketertiban, dan kelestarian lingkungan di kawasan wisata agar tercipta keberlanjutan jangka panjang;
 - b) Mengikuti setiap pelatihan dan pembinaan yang diadakan untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas pelayanan sebagai pelaku wisata;
3. Bagi Pihak Swasta
- a) Memberikan program pendanaan dan pendampingan secara berkelanjutan untuk meningkatkan kapasitas SDM dan menunjang amenities di kawasan wisata agar terus berkembang;
 - b) Terlibat langsung di lapangan dengan mengirim perwakilan untuk mengikuti proses pengembangan, serta musyawarah atau evaluasi yang diadakan agar kolaborasi lebih maksimal
4. Bagi Pihak Akademisi
- a) Memberikan pendampingan dan pembinaan secara intens untuk meningkatkan kapasitas SDM khususnya dalam menyambut tamu, memberikan pelayanan, dan menjaga lingkungan wisata agar lebih baik;
 - b) Memberikan inovasi konsep tata kelola wisata yang tepat, serta peningkatan kualitas jasa layanan wisata berbasis digitalisasi seperti pemesanan tiket secara *online* agar pelayanan lebih efisien mengingat antusias wisatawan sangat tinggi agar tidak menimbulkan antrian panjang.
 - c) Terus aktif dalam mencari program pendampingan dan pendanaan yang diadakan berbagai instansi guna mendukung pengembangan Desa Wisata Ketapanrame.
5. Bagi Pihak Media
- a) Giat melakukan publikasi dan promosi, serta membangun citra Desa Wisata Ketapanrame ke khalayak luas untuk menarik kunjungan. Juga memberikan pelatihan pemanfaatan media massa kepada Pengelola Desa Wisata Ketapanrame untuk mengoptimalkan promosi desa wisata.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulhaji, Sulfi & Yusuf, Ibnu Sina. (2016). Pengaruh Atraksi, Aksesibilitas dan Fasilitas terhadap Citra Objek Wisata Danau Tolire Besar di Kota Ternate. *Jurnal Penelitian Humono*, 7(2). 134-148
- Agnes et al. (2021). *Pedoman Desa Wisata*. Jakarta: Kementerian Koordinasi Bidang Kemaritiman dan Investasi
- Akbar, Purnomo Setiady dan Usman, H. (2017). *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta, PT. Bumi Aksara
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum03>
- Ayunda, HP., Sunarta, IN & Sanjiwani, PK. (2022). Pola Hubungan Kerjasama Pentahelix Dalam Pemanfaatan Wana Wisata Siti Sundari Sebagai Daya Tarik Wisata di Kabupaten Lumajang. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*.
- Bambang Sunaryo. (2013). *Kebijakan Pembangunan Destinasi Pariwisata*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media
- BPS. (2022). *Mojokerto Dalam Angka Tahun 2022*. Diakses 22 Desember 2022. <https://mojokertokab.bps.go.id>
- BUMDesa Mutiara Welirang. (2022). *Intip Penghargaan yang Dianugerahkan Kepada BUMDes Mutiara Welirang, Mulai Tingkat Provinsi Hingga Nasional*. diakses pada 22 Februari 2022 dari <https://www.bumdesamutiarawelirang.com>
- Crosby, B. L. (1991/1992). *Stakeholder Analysis: a Vital Tool for Strategic Managers*.
- Dispermades Kabupaten Mojokerto. (2022). *Data IDM Kabupaten Mojokerto*. diakses pada 22 Februari 2022 dari <https://satudatapalapa.mojokertokab.go.id/gl/dataset/data-idm-kabupaten-mojokerto>

- Dwiyanto, A. (2018). *Ilmu Administrasi Publik di Indonesia, Mencari Identitas*. Gadjah Mada University Press
- Emerson, K., & Murchie, P. (2011). Collaborative Governance and Climate Change. *The future of public administration around the world*, 141.
- Ewalt, J. A. G. (2001). Theories of Governance and New Public Management: Link to Understanding Welfare Policy Implementation. *Igarss 2001*, 1. 1-5. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- FISIP Universitas Jember. (2021). *Buku Pedoman Penyusunan Skripsi*. UNEJ Press
- Freeman, R.E., and Reed. (1983). Stakeholders and Stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(2). pp.88-106.
- Kemenparekraf. (2023). *Menparekraf Umumkan 75 Besar Desa Wisata Terbaik ADWI 2023*. Diakses pada 23 Maret 2023 dari <https://kemenparekraf.go.id>
- Jadesta Kemenparekraf RI. (2022). *Analisis Ketapanrame*. Diakses pada 22 Desember 2022 dari <https://jadesta.com/survei/17562>
- Gazley et al. (2010). Board Diversity, Stakeholder Representation, and Collaborative Performance in Community Mediation Centers. *Public Administration Review*, 610-620.
- Gibson, R. (2011). A Primer on Collaborative Multi-Level Governance. In *Canadian Religion Development: A Critical Review of Theory, Practice, and Potentials*
- Gonsalves et al. (2005). *Participatory Research and Development for Sustainable Agricultural and Natural Resource Management*. Internasional Development Research Centre.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relation*. United States of America: Harcourt Brace Javanovich College Publisher
- Hadiwijoyo, Suryo Sakti. (2012). *Perencanaan Pariwisata Perdesaan Berbasis Masyarakat*. Jakarta: CV Rajawali.
- Hernanda. (2018). Pemberdayaan Masyarakat Berbasis *Good Tourism Governance dalam Pengembangan Destinasi Wisata* (Studi Kasus Destinasi Wisata Penyangga Zona Kawan Ijen “Kampung Kopi” Kelurahan Gombengsari

Kecamatan Kalipuro Kabupaten Banyuwangi). Malang:
<https://repository.ub.ac.id>

Ikeanyibe, O. M. (2016). Uniformity in Local Government System and the Governance Model in Nigeria. *Journal of Asian and African Studies*, 53(1). 147-161. <https://doi.org/10.1177/0021909616666105>

Kumorotomo, W. (2013). *Transformasi Pelayanan Jakarta Commuter Line: Studi tentang Collaborative Governance di Sektor Publik*. Yogyakarta: Jurusan Manajemen dan Kebijakan Publik, FISIPOL UGM.

Lindmark, Stureson, Roos. (2009). *Difficulties of Collaboration for Innovation*. Lund University.

Maryani, E. (1991). *Pengantar Geografi Pariwisata*. Bandung: IKIP Bandung.

Miles, M.B, Huberman, A.M, & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis , A Methods Sourcebook Edition 3*. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press

Moleong, Lexy J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya

Morse, Richardo S, and John B. Stephens. (2012). Teaching Collaborative Governance Phases, Competencies, and Cased Based Learning. *Journal of Public Affairs Education, JPAE* 18(3). 565-584

Nyoman S. Pendit. (2003). *Pengantar Ilmu Pariwisata*. Jakarta: PT. Pradnya Paramita

Pitana, I. G., & Diarta, I. K. S. (2009). *Pengantar Ilmu Pariwisata*. Yogyakarta: Andi Offset.

Rakhmat. (2009). *Teori Administrasi dan Manajemen Publik*. Jakarta: Pustaka Arief

Robertson, Peter J. & Choi, Taehyon. (2010). *Ecologi Governance: Organizing Principles for an Emerging Era*. American Society for Public Administration.

Rosidi, Abidarin, & Fajriani, Anggraeni. (2013). *Reiventing Goverment*. Yogyakarta: Penerbit Andi

Silalahi, Ulber. (2017). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Refka. Aditama

Soemarno. (2010). *Desa Wisata*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.

Soemaryani. (2016). *Pentahelix Model to Increase Tourist Visit to Bandung and Its Surrounding Areas Throught Human Resource Development*

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Suwantoro, Gamal. (2004). *Dasar-dasar Pariwisata*. Yogyakarta: Andi Offset

UNDP. (1997). *Human Development Report*. United Nations Development Programme. New York

Utama, I Gusti Bagus Rai. (2016). *Pengantar Industri Pariwisata*. Yogyakarta: Deepublish

Waluyo. (2007). *Manajemen Publik Konsep, Aplikasi Dan Implementasi Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah*. Bandung: CV. Mandar Maju

Yoeti, O. A. (2008). *Perencanaan dan Pengembangan Pariwisata*. Jakarta: Prandya Paramita

Produk Hukum

Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto No. 8 Tahun 2019 Tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Kabupaten (RIPPARK) Tahun 2018-2033

Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto No. 9 Tahun 2012 Tentang Rencana Tata Ruang Wilayah

Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 96 Tahun 2017 Tentang Tata Cara Kerja Sama Desa di Bidang Pemerintahan Desa

Peraturan Menteri Pariwisata RI No. 14 Tahun 2016 Tentang Pedoman Pariwisata Berkelanjutan

Undang-Undang No. 10 Tahun 2009 Tentang Kepariwisata

Undang-Undang No. 3 Tahun 2024 Tentang Desa

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1. Dokumentasi Wawancara Informan Penelitian



Dokumentasi wawancara dengan Zainul Arifin, S.E Kepala Desa Ketapanrame



Dokumentasi wawancara dengan Karno Ketua Pokdarwis Rakasiwi



Dokumentasi wawancara dengan Saifudin Manajer Pengelola Desa Wisata Ketapanrame



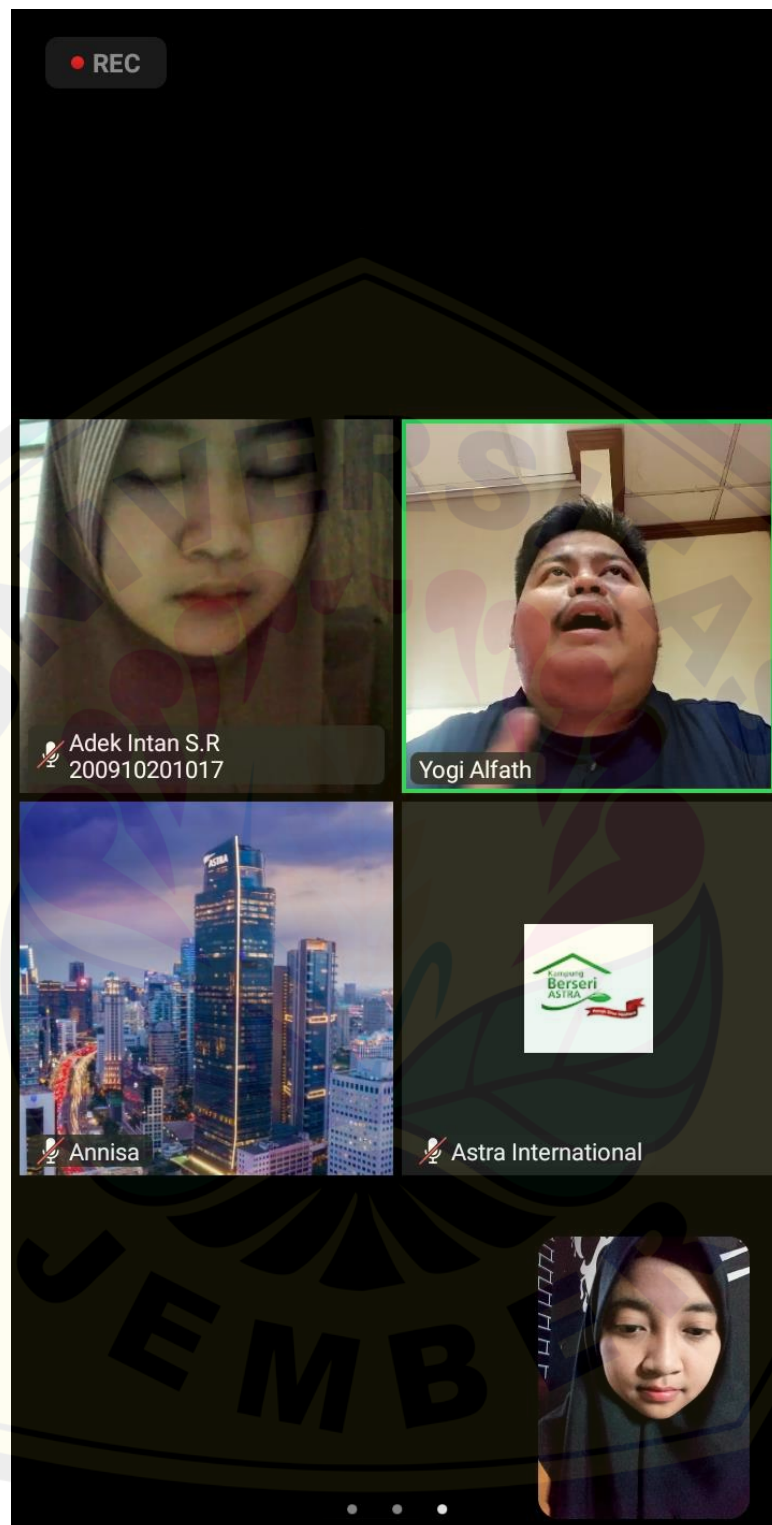
Dokumentasi wawancara dengan Lamat Ketua KUB Taman Ghanjaran



Dokumentasi wawancara dengan Utomo, S.S Manajer Administrasi Pengabdian LPPM
Universitas Surabaya



Dokumentasi wawancara dengan Fendy Hermansyah Jurnalis & Penulis Jawa Pos Radar
Mojokerto



Dokumentasi wawancara dengan Yogi Lasril Manajer Program CSR Kewirausahaan PT.
Astra Internasional, Tbk



Dokumentasi wawancara dengan Ninik Pemilik Gubuk Sawah di Sumber Gempong

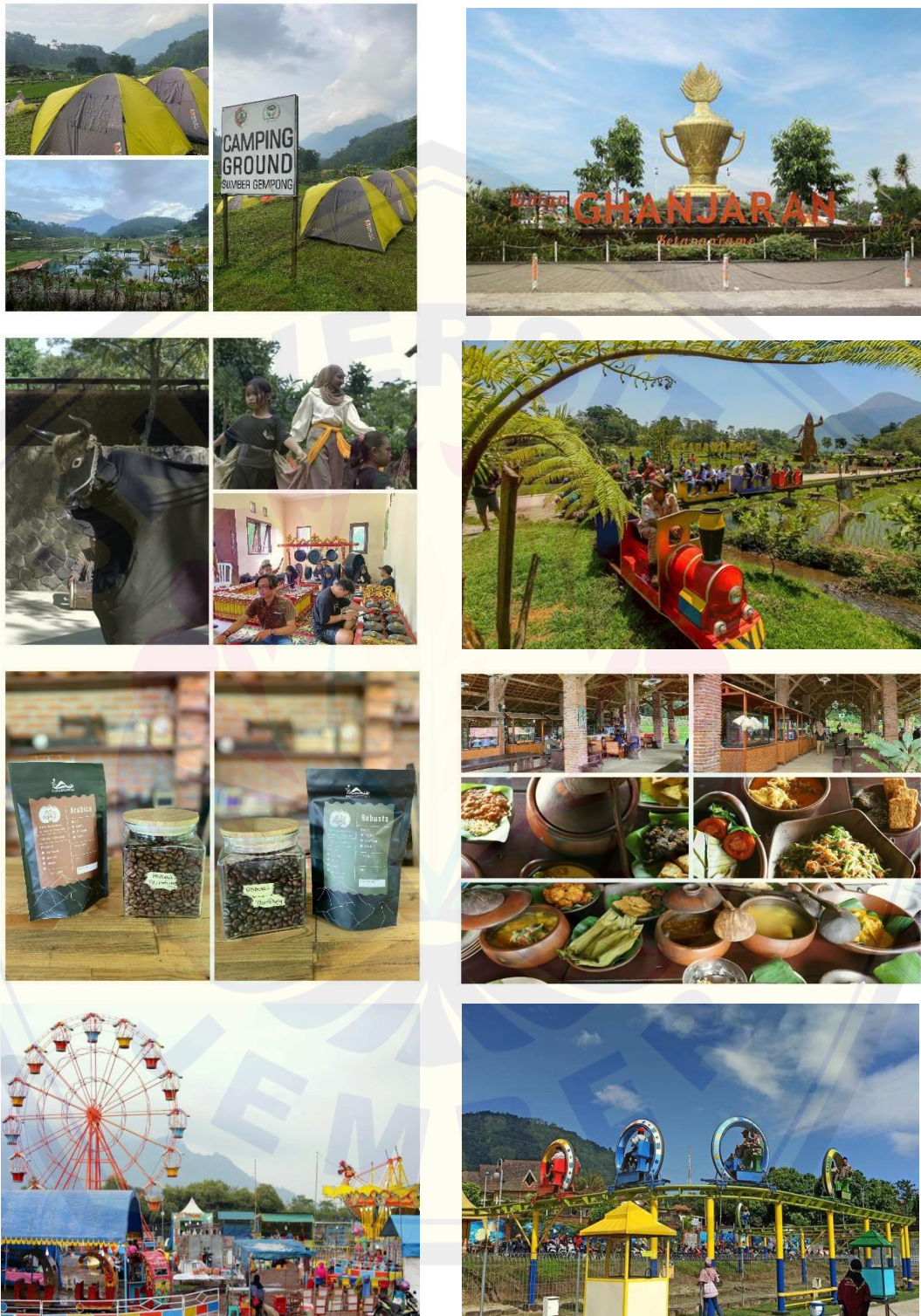


Dokumentasi wawancara dengan Astutik Wulandari pelaku UMKM di Sumber Gempong

Lampiran 2. Dokumentasi Kolaborasi Pengembangan Desa Wisata Ketapanrame





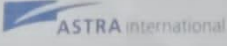




Lampiran 3. Dokumentasi Prestasi Desa Wisata Ketapanrame



Lampiran 4. Dokumentasi Serah Terima Bantuan PT. Astra Internasional

Form ESR-I-08-01 Rev 0

BERITA ACARA SERAH TERIMA

Pada hari ini Sabtu, tanggal 19 bulan September tahun 2020 telah dilaksanakan penyerahan **Donasi Peralatan Desa Sejahtera Astra 2020** dengan pihak-pihak yang berperan sebagai berikut:

PT ASTRA INTERNATIONAL TBK

Yang selanjutnya disebut sebagai **Pihak Pertama**:
Kepada:

DSA Ketapanrame

Yang selanjutnya disebut sebagai **Pihak Kedua**.

Pihak Pertama telah memberikan bantuan kepada **Pihak Kedua**, berupa donasi berupa:

1. Seperangkat Perlengkapan dekor dan saji untuk Griya Tetedan (tempat makan di Wisata Sawah Sumber Gempong) dengan nilai total 30.000.000

Demikian berita acara ini dibuat dengan sebenarnya.

Mojokerto, 19 September 2021

Pemberi

Nama :

Jabatan :



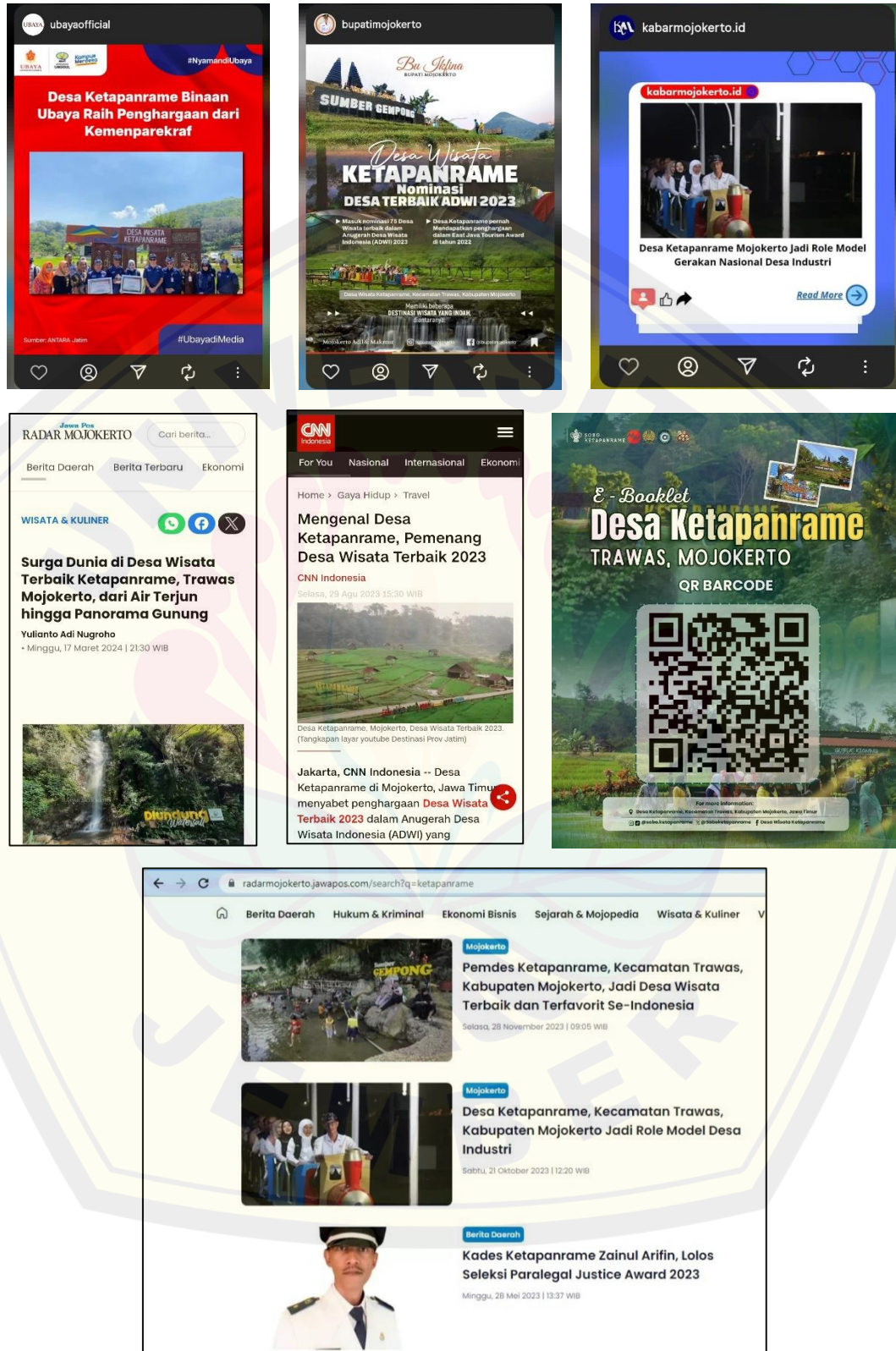
Penerima

Nama : **Zainul Arifin, S.E.**

Jabatan : **Kepala Desa Ketapanrame**

Note : Dibuat 2 rangkap masing-masing bermaterai untuk para pihak

Lampiran 5. Media Publikasi Desa Wisata Ketapanrame



Lampiran 6. Surat izin penelitian dari LP2M Universitas Jember



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS JEMBER
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
Jl. Kalimantan 37 Jember, Telp (0331) 337818, 339385 Fax (0331) 337818
Laman : lp2m.unej.ac.id - Email : ijinpenelitian@gmail.com

Nomor : 4413 /UN25.3.1/LT/2023
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian Mahasiswa

19 Mei 2023

Yth. Ibu Bupati
Kabupaten Mojokerto
Di
Mojokerto

Memperhatikan surat dari Wakil Dekan I Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember nomor 3696/UN25.1.2/SP/2023 tanggal 05 Mei 2023 perihal Permohonan Ijin Penelitian,

Nama : Dwi Sulistyowati
NIM : 190910201089
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi : Administrasi Negara
Alamat : Ds. Kembangringgit RT/RW 03/06 Pungging-Mojokerto
Judul Penelitian : "Collaborative Governance dalam Pengembangan Desa Wisata Ketapanrame Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto"
Lokasi Penelitian : 1. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata-Kab. Mojokerto
2. Kantor Desa Ketapanrame, Kec. Trawas Kab. Mojokerto
3. Badan Usaha Milik Desa Ketapanrame
4. Pokdarwis Rakasiwi Desa Ketapanrame
5. Kelompok Usaha Bersama (KUB) Taman Ghanjaran Desa Ketapanrame
Pelaksanaan : Bulan Mei-Juli 2023

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul tersebut diatas.

Demikian atas perhatian dan perkenannya disampaikan terima kasih.

a.n. Ketua
Sekretaris II,
Dr. Fendi Setyawan, S.H., M.H.
NIP. 1972021719980210014

Tembusan Yth.
1. Kepala BAKESBANGPOL Kab. Mojokerto;
2. Kepala DISBUDPORAPAR Kab. Mojokerto;
3. Camat Trawas Kab. Mojokerto;
4. Kepala Desa Ketapanrame;



Lampiran 7. Surat izin penelitian dari Bakesbangpol Kabupaten Mojokerto



PEMERINTAH KABUPATEN MOJOKERTO
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK

Jalan Jenderal A. Yani Nomor 16 Mojokerto Kode Pos 61318 Jawa Timur
 Telp./Fax. (0321) 321 953
 Website : <http://bakesbangpol.mojokertokab.go.id>

REKOMENDASI PENELITIAN/SURVEY/KEGIATAN

Nomor : 070/ 831 /416-206/2023

- Dasar** :
- a. Surat dari Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember tanggal 19 Mei 2023 Nomor : 4413/UN25.3.1/LT/2023, perihal Ijin Penelitian ;
 - b. Disposisi Asisten Daerah Kabupaten Mojokerto Bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat tanggal 31 Mei 2023 Nomor : 072/5295/416-206/2023,
 - c. Pertimbangan dari Kepala DISBUDPORAPAR Kabupaten Mojokerto tanggal - Mei 2023 Nomor : 800/1521/416-116/2023, Camat TRAWAS Kabupaten Mojokerto tanggal - Mei 2023 Nomor : 072/303.VII/Pelayanan/2023, perihal *Tidak Keberatan Dilaksanakan Penelitian/Survey/Kegiatan*

Menimbang : Hasil verifikasi Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Mojokerto, berkas persyaratan administrasi telah memenuhi syarat sesuai Peraturan Bupati Mojokerto Nomor 66 Tahun 2012.

Bupati Mojokerto, memberikan rekomendasi kepada :

- a. Nama Penanggungjawab : **Dwi Sulistyowati**
 - b. Alamat Penanggungjawab : Dsn. Ringgit Ds. Kembangringgit RT.03 RW.06 Kec. Pungging Kab. Mojokerto (085730376766)
 - c. Asal Instansi/Organisasi/Lembaga : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember
 - d. Pekerjaan : Mahasiswa
 - e. Kebangsaan : Indonesia
- Untuk mengadakan Penelitian/Survey/Kegiatan, dengan :
- a. Judul Penelitian/Tema Kegiatan : Collaborative Governance dalam Pengembangan Desa Wisata Ketapanrame
 - b. Tujuan Penelitian/Kegiatan : Mendeskripsikan Collaborative Governance dalam Pengembangan Desa Wisata
 - c. Lokasi Penelitian/Kegiatan : Desa Ketapanrame Kec. Trawas Kabupaten Mojokerto
 - d. Lama Penelitian/Kegiatan : 2 Bulan Mulai Tgl 9 Juni s.d 9 Agustus 2023
 - e. Bidang Penelitian/Kegiatan : Administrasi Negara
 - f. Status Penelitian/Kegiatan : Individu
 - g. Jumlah Anggota Peneliti/Kegiatan : -
 - h. Nama Anggota Penelitian/Kegiatan : -

Dengan Ketentuan : Berkewajiban mematuhi Protokol Kesehatan selama Pandemi Covid-19 dan menghormati, mentaati peraturan, tata tertib di daerah setempat/lokasi penelitian/survey/kegiatan serta bersedia melaporkan hasil dari penelitian/ kegiatan dalam bentuk Hardcopy dan Softcopy kepada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Mojokerto

Mojokerto, 12 Juni 2023
 a.n. KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
 KABUPATEN MOJOKERTO
 Kepala Bidang Kewaspadaan Nasional Dan
 Penanganan Konflik

Drs. ROUL AMRULLOH
 Pembina I
 NIP. 19680417 199503 1 002

Tembusan :

- Yth. 1. Ibu. Bupati Mojokerto (Sebagai Laporan);
- 2. Sdr. Kepala DISBUDPORAPAR Kabupaten Mojokerto;
- 3. Sdr. Camat TRAWAS Kab. Mojokerto;
- 4. Sdr. Kepala Desa Ketapanrame Kec. Trawas;
- 5. Sdr. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

CS Dipindai dengan CamScanner

Lampiran 8. Pedoman Wawancara

<https://bit.ly/4eo0WdT>

Lampiran 9. Transkrip hasil wawancara

<https://bit.ly/4eo0WdT>

Lampiran 10. Daftar Investor Sumber Gempong Tahun 2023

<https://bit.ly/4eo0WdT>

lampiran 11. Laporan Pendapatan Wahana Tahun 2023

<https://bit.ly/4eo0WdT>

Lampiran 12. PKS BUMDes Ketapanrame dengan KUB Taman Ghanjaran

<https://bit.ly/4eo0WdT>

Lampiran 13. PKS BUMDes Ketapanrame dengan Pokdarwis Rakasiwi

<https://bit.ly/4eo0WdT>

Lampiran 14. PKS BUMDes Ketapanrame dengan Universitas Surabaya Tahun 2021 <https://bit.ly/4eo0WdT>

Lampiran 15. PKS BUMDes Ketapanrame dengan Universitas Surabaya Tahun 2022 <https://bit.ly/4eo0WdT>

Lampiran 16. PKS PT. Astra Internasional dengan Universitas Surabaya

<https://bit.ly/4eo0WdT>

Lampiran 17. PKS BUMDes Ketapanrame dengan Kelompok Parkir

<https://bit.ly/4eo0WdT>

Lampiran 18. PKS BUMDes Ketapanrame dengan Pemilik Gubuk Sawah

<https://bit.ly/4eo0WdT>

Lampiran 19. Perdes Ketapanrame Tentang Pendirian BUMDes

<https://bit.ly/4eo0WdT>

Lampiran 20. Perdes Ketapanrame Tentang Penggunaan Aset Desa

<https://bit.ly/4eo0WdT>

Lampiran 21. Perdes Besaran Tarif dan Iuran Jasa Penggunaan Fasilitas Atas Usaha BUMDes <https://bit.ly/4eo0WdT>

Lampiran 22. SK Desa Wisata Ketapanrame

<https://bit.ly/4eo0WdT>

Lampiran 23. SK Kepala Desa Tentang Pengelolaan Desa Wisata Ketapanrame 2020-2025 <https://bit.ly/4eo0WdT>

Lampiran 24. SK Kepala Desa Tentang Pengurus BUMDes Ketapanrame
<https://bit.ly/4eo0WdT>

Lampiran 25. SK Kepala Desa Tentang Pembentukan Pokdarwis Rakasiwi
<https://bit.ly/4eo0WdT>

Lampiran 26. SOP Tamu *Guesthouse* Sumber Gempong
<https://bit.ly/4eo0WdT>

Lampiran 27. Daftar Pelaku Usaha di Desa Wisata Ketapanrame Tahun 2023
<https://bit.ly/4eo0WdT>

Lampiran 28. Perjanjian Penggunaan Stand
<https://bit.ly/4eo0WdT>

Lampiran 29. Buku Pedoman Pelaksanaan Pokdarwis Rakasiwi
<https://bit.ly/4eo0WdT>

Lampiran 30. PPT Pengelolaan Desa Wisata Ketapanrame
<https://bit.ly/4eo0WdT>

Lampiran 31. Deskripsi Taman Wisata Ghanjaran
<https://bit.ly/4eo0WdT>

Lampiran 32. Deskripsi Wisata Sumber Gempong
<https://bit.ly/4eo0WdT>

Lampiran 33. Link Google Drive
https://drive.google.com/drive/folders/1x-vWINMaymN8lkoA36C5U_C_R_SOBYVL



Lampiran 34. QR Code Link Google Drive