

## Kolaborasi *Pentahelix* dalam *Smart Tourism Destination* Kota Semarang: Studi Kasus Pada Aplikasi Lunpia

Rino A Nugroho<sup>1\*</sup>, Septiani M Lestari<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Universitas Sebelas Maret, Indonesia

### Abstract

*The development of tourism will provide many benefits for the community both economically, socially, and culturally. The integration of technology in the tourism sector is an innovation that supports sustainable tourism. The collaboration is a strategic step in tourism development. The tourism sector in Indonesia began to be developed using a collaborative approach in 2016 when the Ministry of Tourism release GBCAM synergy (governance, business, community, academy, and media) also known as the Pentahelix approach. These five elements are currently used as a model of sustainable tourism development. In the digital era, various technologies are applied to maximize the potential of tourist destinations to become smart tourism destinations. Semarang is one city apply smart tourism with the help of technology. This city develops a mobile application namely "Lunpia" to provide information about tourist destinations. This study aims to analyze the Pentahelix collaboration among tourism industry stakeholders regarding the development of the application. This study maps the role of each stakeholder in application development to support tourists in the post-pandemic situation. A qualitative approach was used in this study to get a deeper understanding of the study. The result indicated that the collaboration between stakeholders is not fully attained. The further result is discussed in the full article.*

**Keywords:** collaborative governance, pentahelix, smart tourism destination

### Abstrak

Pengembangan pariwisata dalam sebuah daerah memberikan berbagai manfaat untuk masyarakat secara sosial, ekonomi serta budaya. Integrasi teknologi pada sektor pariwisata merupakan suatu inovasi yang mendukung pariwisata berkelanjutan. Kolaborasi model *Pentahelix* merupakan langkah strategis dalam pembangunan pariwisata. Model *Pentahelix* untuk sektor pariwisata di Indonesia berkembang di tahun 2016 dengan gagasan Kementerian Pariwisata dengan unsur sinergisitas GBCAM (Pemerintah, Bisnis, Masyarakat, Akademisi dan Media) lalu kelima unsurnya dibentuk menjadi model pengembangan pariwisata berkelanjutan. Dalam era digital, berbagai teknologi diterapkan sebagai upaya memberikan kemaksimalan potensi destinasi wisata menjadi smart tourism destination. Salah satu kota yang menerapkan konsep smart tourism destination adalah Kota Semarang. Aplikasi mobile Lunpia merupakan salah satu inovasi dalam memberikan pelayanan publik pada sektor pariwisata. Penelitian ini akan memetakan kolaborasi antar stakeholder dalam pengembangan aplikasi Lunpia di kota Semarang. Pendekatan kualitatif digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak sepenuhnya kolaborasi berjalan. Pembahasan lebih rinci dijelaskan dalam artikel.

**Kata kunci:** collaborative governance, *pentahelix*, smart tourism destination

---

\*rino.nugroho@staff.uns.ac.id

## PENDAHULUAN

Perkembangan pariwisata di sebuah daerah bisa menimbulkan berbagai manfaat untuk masyarakat, baik secara sosial, ekonomi dan budaya. Sumbangan pariwisata untuk pembangunan nasional, selain memberikan sumbangan devisa negara, juga memiliki peran strategis untuk pembangunan nasional, yakni meningkatkan pendapatan masyarakat dan pemerintah, memperluas lapangan usaha, mendorong pelestarian, memperluas wawasan nusantara, pengembangan budaya bangsa, mendorong pelestarian lingkungan, mendorong pengembangan daerah, serta menumbuhkan rasa cinta tanah air (Karyono, 1997). Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 5 Tahun 2015 tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Kota Semarang tahun 2015-2025, merupakan dasar melaksanakan aktivitas kepariwisataan sebagai peningkatan daya saing Kota Semarang yang berlandaskan pada kearifan lokal dan nilai budaya masyarakat yang dilakukan dengan terpadu, terencana, sistematis, bertanggung jawab dan berkelanjutan dengan tetap melindungi nilai budaya dan agama hidup di masyarakat, kualitas lingkungan hidup dan kelestarian, dan

kepentingan nasional. Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Kota (RIPARKOT) Semarang Tahun 2015-2025 tertuang visi pembangunan kepariwisataan kota sebagaimana dimaksudkan pada Pasal 4 huruf (a) yaitu Semarang merupakan destinasi pariwisata yang berkelanjutan, berdaya saing, meningkatkan kesejahteraan rakyat serta mendorong pembangunan. Sektor perdagangan dan pariwisata Kota Semarang terus mengalami perkembangan setiap waktunya. Pada sektor pariwisata, hal ini tercermin dari pertumbuhan *guest house*, hotel dan hotel berbintang sebagai fasilitas penunjang. Selain itu, hal ini didukung dengan adanya pilihan transportasi yang memadai seperti Bandara Internasional Ahmad Yani, kereta api, bus antar arah dan *shuttle bus* khusus untuk wisatawan.

Kota Semarang mempunyai potensi wisata yang banyak memberikan penawaran keanekaragaman daya tarik wisata. Berikut adalah beberapa destinasi wisata di Kota Semarang: Sam Poo Kong, Lawang Sewu, Masjid Jawa Tengah, Goa Kreo, dan Kota Lama adalah destinasi wisata yang diandalkan pada Kota Semarang. Kota Semarang memiliki peringkat empat sebagai Kota Pariwisata paling baik di Indonesia pada penghargaan Yokatta Wonderful Indonesia Tourism Awards 2018. Ini

bisa terlihat dari peningkatan banyaknya wisatawan dari 2,09 juta wisatawan pada tahun 2011 menjadi 5,02 juta wisatawan pada tahun 2017. Penghargaan ini tidak serta merta membuat Semarang terpacu dalam angka yang terus meningkat. Di 2018 hingga Juli 2019, jumlah wisatawan terkhusus wisatawan mancanegara justru terjadi penurunan. Data tersebut didukung oleh hasil perhitungan BPS Kota Semarang berdasarkan Laporan Perkembangan

Pariwisata Kota Semarang Juli 2019. Jumlah wisatawan mancanegara yang masuk pada Bandara Ahmad Yani pada Juli 2019 sebanyak 1.885 kunjungan, turun 4,22% daripada bulan sebelumnya yakni ada 1.968 kunjungan wisatawan. Perbandingan jumlah wisatawan mancanegara yang masuk melalui pintu masuk Bandara Ahmad Yani dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1.**  
**Perkembangan Jumlah Kunjungan Wisman di Kota Semarang Menurut Pintu Masuk**

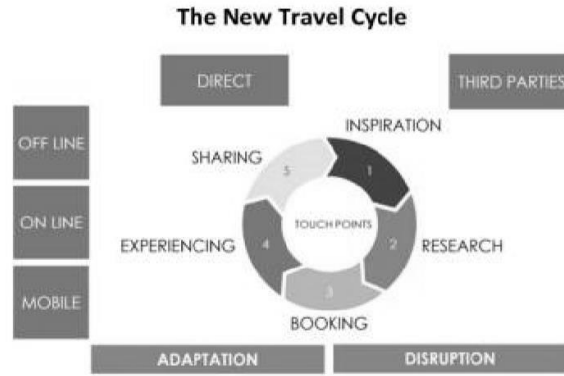
No.	Jenis Wisata	Nama Daya Tarik Wisata	Sub Total		
			NUS	MAN	RP.
1	Lain-Lain	CFD Pemuda dan Pahlawan	-	-	-
2	Wisata Buatan	Danau BSB City	31.035	-	11
3.	Minat Khusus	Desa Wisata Kota Semarang	229.769	-	3.155.890.000
4.	Wisata Buatan	Destinasi MICE	413.456	-	11
5.	Wisata Buatan	DPong	13.181	-	131.810.000
6.	Lain-Lain	DUGDERAN	-	-	-
7.	Lain-Lain	Festival Banjir Kanal Barat	-	-	-
8.	Lain-Lain	Festival Kota Lama	-	-	-
9.	Wisata Buatan	Firdaus Fatimah Zahra	5.944	-	594.400.000
10.	Wisata Budaya	Gedung Lawang Sewu	273.397	4	2.948.590.000
11.	Wisata Budaya	Gelanggang Pemuda Manunggal	80.757	-	787.347.000
12.	Wisata Alam	Goa Kreo	68.881	-	526.843.000
13.	Wisata Buatan	Gravity Indoor Trampoline Park	-	-	-
14.	Wisata Alam	Hutan Wisata Tinjomoyo	7.990	-	31.960.000
15.	Wisata Buatan	International Sport Club (SIC)	-	-	-
16.	Lain-Lain	Jateng Fair	-	-	-
17.	Wisata Buatan	Jungle Toon	8.500	-	250.000.000
18.	Wisata Alam	Kampoeng Wisata Taman Lele	42.708	-	664.383.750
19.	Desa Wisata	Kampung Jawi	-	-	-
20.	Wisata Budaya	Kola Lama & Lawang Sewu Dskt	-	-	-
21.	Wisata Budaya	Kota Lama Semarang	615.768	-	11
22.	Lain-Lain	Loenpia Jazz	-	-	-
23.	Lain-Lain	Mahakarya Legenda Goa Kreo	-	-	-
24.	Wisata Budaya	Makan Sunan Pandanaran	7.138	-	7.138.000
25.	Wisata Budaya	Masjid Agung Jawa Tengah	57.690	-	581.044.000
26.	Wisata Alam	MEC Tapak Tugurejo	25.131	-	25.131.000

27.	Wisata Budaya	Museum Mandala Bakti	-	-	-
28.	Wisata Budaya	Museum Rekor Indonesia	-	-	-
29.	Wisata Budaya	Museum Ronggowarsito	-	-	-
30.	Wisata Buatan	Ngrembel Asri	30.853	-	771.325.000
31.	Wisata Budaya	Nirwana Stable	-	-	-
32.	Wisata Buatan	Old City 3D Trick Art Museum Semarang	-	-	-
33.	Wisata Alam	Pantai Marina	393.743	-	2.337.459.000
34.	Wisata Budaya	Sam Poo Kong	29.077	32	443.998.350
35.	Lain-Lain	Semarang Bridge Fountain	-	-	-
36.	Lain-Lain	Semarang Night Carnival	-	-	-
37.	Lain-Lain	Sesaji Rewanda	-	-	-
38.	Wisata Budaya	Taman Budaya Raden Saleh	12.878	-	12.878.000
39.	Wisata Buatan	Taman Marga Satwa Semarang (Semarang Zoo)	190.194	-	3.294.700.500
40.	Wisata Buatan	Taman Mini Jawa Tengah Puri Maerokoco	132.191	41	1.649.257.500
41.	Wisata Buatan	Taman Rekreasi Marina	-	-	-
42.	Wisata Budaya	Vihara Budha Gaya	-	-	-
43.	Wisata Buatan	Water Blaster	-	-	-

Sumber: Buku Statistik Jawa Tengah Dalam Angka 2021

Berdasarkan penelitian yang dilakukan (A. Noor et al., 2019) terkait perilaku wisatawan yang menerapkan jejaring sosial di Indonesia, mengemukakan 92% wisatawan memperoleh informasi tentang destinasi wisata secara daring sebelum melakukan perjalanan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa sebelum berwisata, wisatawan mencari informasi tentang perjalanannya, seperti makanan di tempat tujuan (72%), harga (80%), akomodasi di tempat tujuan (74%), transportasi ke tempat tujuan (70%), daya tarik wisata (67%), program promosi wisata di destinasi (38%), oleh-oleh di destinasi (54%), transportasi di destinasi (58%), budaya dan tradisi (43%). Hal ini menjelaskan mengapa

wisatawan menikmati manfaat terhubung dengan teknologi melalui berbagai perangkat elektronik. Menurut studi oleh Moreno de la Santa, 2018 berjudul "Travel Industry 2018", industri ini saat ini berada di garda depan transformasi digital. Pariwisata mengandalkan penggunaan ICT untuk mencari informasi perjalanan melalui telepon seluler, jejaring sosial dan kemajuan teknologi dan ini dapat mempengaruhi jumlah wisatawan. Hal ini meningkat pesat dengan kemajuan teknologi. Ini juga mempengaruhi perubahan dalam siklus perjalanan wisata.



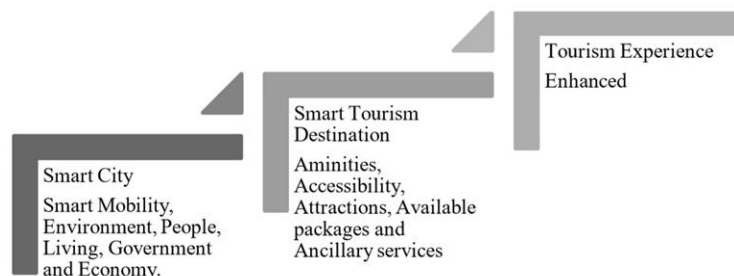
**Gambar 1.**

**Siklus Perjalanan Baru**

Sumber: "The Travel Industry" De La Santa (2018)

Pada konteks pariwisata, teknologi bisa memberikan perubahan pada pengalaman pelanggan serta memberikan hasil pada model bisnis pariwisata yang kreatif. Di sisi bisnis, pariwisata cerdas mewakili cara baru dalam mengelola arus wisata, layanan yang lebih baik kepada wisatawan, model iklan baru dan perusahaan kolaboratif baru yang berbentuk layanan *cloud*, dan pembukaan data dalam melakukan inovasi di luar batas pariwisata konvensional atau tradisional (Ulrike et al., 2016). Penelitian terdahulu (Guo et

al., 2014) menjelaskan pariwisata cerdas didasarkan pada empat inti teknologi, informasi dan komunikasi (ICT), yakni, komunikasi seluler, *Internet of things* (IoT), komputasi awan, teknologi intelijen buatan manusia di mana mereka berada. sebelumnya tersedia di smartphone kota. (Buhalis & Amaranggana, 2015) menjelaskan model yang menunjukkan bagaimana destinasi pariwisata yang cerdas dapat berkontribusi pada pengalaman pariwisata.



**Gambar 2.**

**Enhancing Tourism Experience Personalization of Services**

Sumber: *Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalisation of services in Information and Communication technologies in tourism* 2015.

Salah satu kota yang menerapkan kebijakan *smart city* adalah Kota Semarang. Kebijakan mengenai penerapan *smart city* di Kota Semarang telah diterapkan mulai tahun 2013. Pengembangan infrastruktur *smart city* Kota Semarang ini dimulai dari pengintegrasian jaringan internet di seluruh jaringan organisasi perangkat daerah sampai pada tingkat kecamatan dan kelurahan, juga tersedianya akses internet gratis yang disebarakan dalam beberapa daerah. Kota Semarang dijadikan sebagai kota yang tergabung pada program “Gerakan Menuju 100 Smart City 2019”. Kota Semarang selama ini juga telah mendapatkan berbagai penghargaan dalam implementasi *smart city*. Adanya potensi wisata yang ada di Kota Semarang, membuat Kota Semarang dinilai dapat membangun *smart tourism destination* pada pengembangan pariwisatanya. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Semarang pada 8 Agustus 2020 meluncurkan aplikasi mobile Lunpia sebagai inovasi pelayanan publik berbasis digital, yang merupakan salah satu upaya untuk mewujudkan Kota Semarang menjadi *smart tourism destination*. Aplikasi ini berisi sejumlah fitur yang dapat membantu para wisatawan saat berwisata di Kota Semarang.

Inovasi pelayanan publik ini berbasis digital ini, memerlukan peran dan keterlibatan semua stakeholders dalam proses pengembangannya agar dapat berjalan dengan baik. Dari penjelasan tersebut, maka peneliti hendak menganalisis kolaborasi model *pentahelix* yang dibangun dalam pengembangan inovasi pelayanan publik berbasis digital pada aplikasi Lunpia yang diluncurkan oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Semarang. Pendekatan *pentahelix* digunakan sebagai alat analisa dalam penelitian ini karena model ini tepat digunakan di Indonesia sebagaimana telah dilakukan penelitian sebelumnya (E. P. Purnomo et al., 2021). Pendekatan ini acapkali digunakan di Indonesia untuk menyelamatkan industri *tourism* pasca Covid-19. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kolaborasi *pentahelix* antar stakeholder mampu menyelamatkan industry turisme di Bali (Budhi et al., 2022); (E. Purnomo et al., 2021); (Isdarmanto et al., 2021). Oleh karena itu model kolaborasi *pentahelix* digunakan dalam penelitian ini sebagai kerangka analisa.

Penelitian ini berangkat dari permasalahan tentang kondisi turisme pasca pandemic covid-19. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keberadaan kolaborasi *pentahelix*

memfasilitasi keberhasilan sektor pariwisata pasca pandemi. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk mengkaji apakah kolaborasi *pentahelix* juga dilakukan di pariwisata Kota Semarang dalam rangka penerapan Smart Tourism. Ini akan melengkapi dan mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kolaborasi antar-stakeholder di Kota Semarang belum optimal (Yuningsih et al., 2019) dengan setting pasca pandemi Covid-19.

Dalam penelitian ini, peneliti tertarik untuk meneliti model kolaborasi *pentahelix* pada pariwisata di Kota Semarang dengan mengambil lokus penelitian yang berbeda. Pada penelitian ini peneliti tertarik melihat dan melakukan analisis mengenai model kolaborasi *pentahelix* pada aspek *smart tourism destination* studi kasus pada pengembangan Aplikasi Lunpia. Adapun jenis pariwisata yang diteliti meliputi: Wisata Alam seperti Hutan Wisata Tinjomoyo, Goa Kreo, dll; Wisata Budaya seperti Masjid Agung Jawa Tengah, Sam Poo Kong, dll Wisata Buatan, seperti Taman Rekreasi Marina, Jungletoon, dll.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan meneliti aplikasi lunpia di Kota

Semarang sebagai studi kasusnya. Lokasi penelitian ini tepatnya berada di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang.

Metode pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan informan kunci dari stakeholders aplikasi Lunpia ini yang terdiri dari pelaku usaha wisata, pemerintah, akademisi, media dan masyarakat., sebagai representasi *pentahelix*. Penentuan informan dilakukan dengan *purposive sampling*.

Untuk memastikan validitas data validitas digunakan validitas sumber. Ini dilakukan dengan menguji konsistensi hasil wawancara dengan narasumber lain. Untuk teknik analisa data penelitian ini menggunakan model analisa interaktif yang dicetuskan (Miles et al., 2014) Diawali dengan pengumpulan data, data kondensasi, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Pariwisata Kota Semarang

Semarang merupakan kota di Jawa Tengah, Indonesia yang dikenal dengan warisan budayanya yang beragam. Kota Semarang disebut "Venesia Jawa" karena banyak sungai yang melintasi kota. Semarang adalah tempat

percampuran budaya Tionghoa, Arab India, dan Eropa, dengan pengaruh dari masing-masing budaya terlihat di seluruh kota. Penduduk Semarang didominasi suku Jawa dengan kehadiran Tionghoa yang signifikan. Kota ini memiliki sejarah yang kaya sejak abad ke-9 ketika dikenal sebagai Bergota. Pada tahun 1547, Sultan Hadiwijaya dari Pajang, menyatakan Kyai Pandan Arang sebagai bupati (gubernur) pertama Semarang. Kawasan Pecinan disebut "Kampung Pecinan Semawis" dan mengungkapkan banyak aspek budaya tradisional Tionghoa termasuk makanan, ritual, dan rumah ibadah. Kota Semarang menawarkan banyak pengalaman budaya bagi pengunjung seperti wisata pantai marina dan wisata interaktif untuk menjelajahi budaya dan kuliner lokal. Pengunjung juga dapat menjelajahi situs bersejarah seperti Kota Tua dan Lawang Sewu atau mengunjungi museum untuk melakukan pembelajaran lebih lanjut terkait budaya dan sejarah kota.

### **Aplikasi Lunpia**

Aplikasi Lunpia yaitu aplikasi yang diterapkan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang yang tujuannya untuk memberikan fasilitas yang memudahkan wisatawan dalam mencari informasi seputar destinasi wisata dan juga seputar fasilitas industri

pariwisata dan ekonomi kreatif di Kota Semarang.

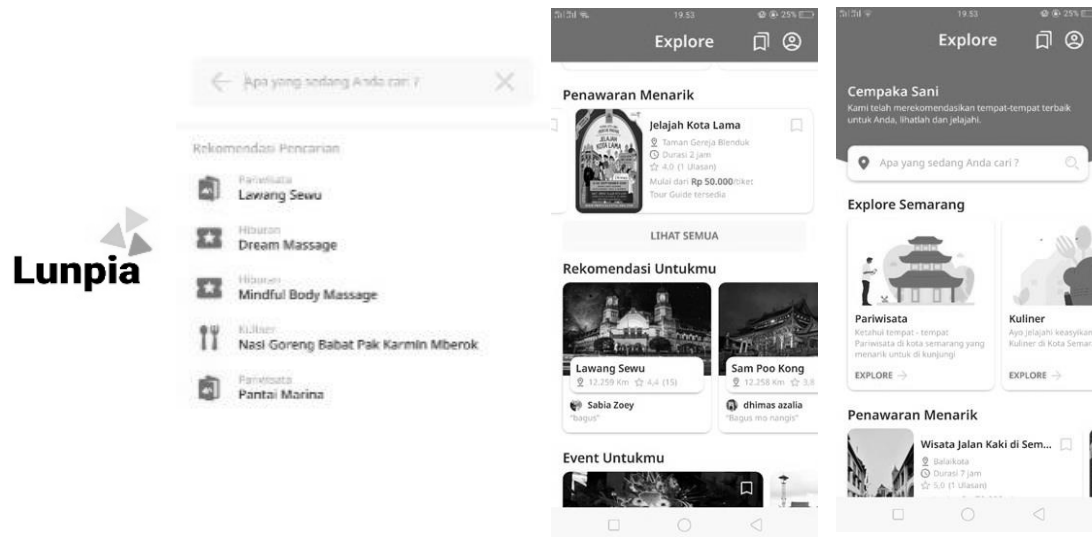
Aplikasi Lunpia dibuat untuk membantu wisatawan lokal dan internasional menjelajahi Kota Semarang. Aplikasi ini menyediakan informasi tempat wisata, pengalaman kuliner, hotel, hiburan, acara dan transportasi umum. Aplikasi Lunpia menawarkan panduan audio, panduan *augmented reality*, dan fitur lokasi terdekat. Aplikasi ini tersedia untuk didapatkan di *Apple App Store* dan *Google playstore* mulai 25 Juli 2020. Aplikasi ini berisi informasi tentang

kuliner, tempat wisata, penginapan, pusat oleh-oleh dan pusat hiburan. Aplikasi Lunpia memiliki akses transportasi untuk datang ke destinasi wisata yang dituju. Aplikasi ini memberikan kesempatan untuk para pelaku usaha pariwisata dalam melakukan promosi dengan gratis tanpa ada biaya. Bidang yang dapat didaftarkan pada aplikasi Lunpia ini yaitu bidang kuliner, biro perjalanan wisata, destinasi, seni kreatif, fotografi, tempat hiburan, oleh-oleh, hotel, café, resto dan lain sebagainya. Selain itu, Aplikasi Lunpia melakukan kerjasama bersama Joglo Semar, Angkasa Pura (Perusahaan Transportasi), pariwisata dan ekonomi kreatif, misalnya fotografi, seni pertunjukan dan desain grafis.



Fitur utama yang terdapat di dalam aplikasi Lunpia diantaranya: Wisata Kota Semarang, kuliner Kota Semarang, hotel dan penginapan di Kota Semarang,

hiburan, atraksi dan *event* di Kota Semarang, *audio guide*, petunjuk arah dengan trans Semarang, *nearby location*, *augmented reality guide*.



**Gambar 3.**  
**Tampilan Aplikasi Lunpia**

### **Stakeholder Model *Pentahelix* dalam Pengembangan Aplikasi Lunpia**

#### **Akademisi (*Scholar*)**

Akademisi model *pentahelix* memiliki peran menjadi konseptor. Misalnya mengidentifikasi kemampuan dan sertifikasi produk ataupun jasa serta keterampilan sumber daya manusia yang memberikan dukungan meningkatnya pertumbuhan sektor pariwisata. Akademisi dalam penelitian ini adalah staff pengajar di STIEPARI (Sekolah Tinggi Pariwisata Indonesia) merupakan lembaga pendidikan tinggi yang melakukan konsentrasi pada pendidikan pariwisata. STIEPARI Semarang yaitu

Perguruan Tinggi yang didirikan tahun 1970, dengan akte notaris Nomor 6 tanggal 4 November 1970 Kantor notaris R.M Soeprpto. STIEPARI Semarang menawarkan program sarjana dan pascasarjana di bidang manajemen pariwisata dan perhotelan. Beralamat di Jl. Bendan Ngisor Sampangan Semarang, merupakan lembaga swasta yang memilii 4 program studi yang terakreditasi B oleh BAN-PT.

#### **Bisnis (*Business*)**

Sektor swasta dalam model *pentahelix* memiliki peran menjadi *enabler*. Sektor swasta adalah entitas yang menjalankan bentuk bisnis untuk

membentuk nilai tambah dan memberikan pertahanan pada pertumbuhan secara terus menerus. Sektor swasta bisa memiliki peran menjadi *enabler* menghadirkan infrastruktur modal dan teknologi. Dari perubahan ke-era digital maka bisa memberikan bantuan pada pengembangan pariwisata menjadi lebih efisien, efektif, dan produktif.

Sektor swasta dalam penelitian ini adalah PHRI (Perhimpunan Hotel & Restoran Indonesia). Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia disingkat PHRI merupakan organisasi yang memiliki orientasi pada peningkatan dan pembangunan pariwisata, sebagai kontribusi dan pelaksanaan pembangunan nasional serta wadah pemersatu untuk memberikan perjuangan dan menciptakan iklim usaha terkait barakat dan martabat pengusaha yang digerakkan pada bidang jasa penyediaan akomodasi pariwisata dan jasa makanan dan minuman serta lembaga pendidikan pariwisata.

Bisnis atau pelaku usaha memiliki peran menjadi *enabler* yang memberikan bantuan dalam mewujudkan tujuan pada proses bisnis yang memberikan hasil nilai tambah dan memberikan pertahanan pada pertumbuhan berkelanjutan. Dalam pengembangan ini, sektor bisnis dapat berperan sebagai

*enabler* di dalam menghadirkan baik infrastruktur, teknologi ataupun modal dan berbagi fungsi lainnya yang berkaitan dengan pengembangan layanan Aplikasi Lunpia. PHRI dalam kolaborasi pengembangan ini berperan sebagai mitra pemerintah yang bekerjasama dalam memberikan support di bidang usaha perhotelan.

### **Komunitas (*Community*)**

Komunitas dalam model *pentahelix* memiliki peran menjadi akselerator. Kemudian, komunitas yaitu seseorang yang memiliki minat serupa serta sesuai pada pengembangan layanan publik yang akan dikembangkan. Bertindak sebagai perantara atau dijadikan penghubung antar pemangku kepentingan untuk membantu masyarakat dalam keseluruhan proses dan memperlancar adopsi proses ekonomi. Kemudian, komunitas berperan dalam melakukan promosi layanan dan sebuah produk.

Komunitas yang ada dalam penelitian ini adalah PAGERSEMAR. PAGERSEMAR (Paguyuban Entertainment Semarang) merupakan komunitas untuk jenis usaha hiburan seperti karaoke, klub malam, *massage*, spa, rumah pijat, rumah bilyar dan sebagainya. Didirikan atas inisiator Dinas Kebudayaan dan Pariwisata.

Berdiri tahun 2017, inisiator dari dinas pariwisata kota Semarang. Pagersemar memiliki 3 bidang usaha, karaoke, biliard dan bar.

### **Pemerintah (*Governance*)**

Pemerintah memiliki peran menjadi regulator dan memiliki peran menjadi kontroler yang mempunyai peraturan dan tanggung jawab pada pengembangan usaha. Dalam hal ini memerlukan peran dari seluruh jenis kegiatan, misalnya pelaksanaan, perencanaan, pengendalian, pemantauan, alokasi keuangan, promosi, program, perizinan, pengembangan, undang-undang, kebijakan inovasi publik, dukungan untuk jaringan inovasi dan kemitraan publik-swasta. Pemerintah berperan untuk melakukan koordinasi para pemangku kepentingan yang memiliki kontribusi pada pengembangan potensi pariwisata.

Pemerintah memiliki peran menjadi kontroler yang mempunyai tanggung jawab dan peraturan untuk mengembangkan usaha. Dalam hal ini memberikan melibatkan seluruh jenis kegiatan seperti perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pemantauan, alokasi keuangan, promosi, perizinan, undang-undang, program, kebijakan inovasi publik, pengembangan dan pengetahuan, dukungan untuk jaringan

inovasi dan kemitraan publik-swasta. Pemerintah juga memiliki peran dalam mengkoordinasi para pemangku kepentingan yang berkontribusi pada pengembangan potensi desa. Pemerintah pada penelitian ini yaitu Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang sebagai Perangkat Organisasi Daerah (OPD) memiliki tugas membantu Walikota dalam pelaksanaan kepentingan pemerintahan bidang kebudayaan dan bidang pariwisata yang dijadikan kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada daerah.

Berdasarkan Peraturan Walikota Semarang Nomor 80 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Tata erja Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang, tugas dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang adalah membantu Walikota dalam melaksanakan urusan pemerintah bidang kebudayaan dan bidang pariwisata yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada daerah. Sesuai Peraturan Walikota Semarang Nomor 80 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Dinas Kebudayaan dan

Pariwisata Kota Semarang, dalam melaksanakan urusan pemerintah bidang kebudayaan dan bidang pariwisata yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada daerah.

## Media

Media dalam penelitian ini adalah Jatengnetwork.com. Jatengnetwork.com adalah media *online* berjaringan di Jawa Tengah dengan alamat Jatengnetwork.com. Dengan semakin meningkatnya pengguna internet di Indonesia, maka Jatengnetwork.com menjadi alternatif untuk memberikan informasi dan edukasi kepada masyarakat. Berita dikemas secara *breaking news, running news, indepth reporting* dan *feature story* sehingga memiliki relevansi dan yang tinggi untuk pembaca. Informasi yang disajikan *Jatengnetwork.com* mewakili pembaca dari berbagai latar belakang usia dan jenis kelamin yang tersebar dalam berbagai kanal lokal, nasional, internasional, gaya hidup, olahraga, umum dan lain-lain. Berkaitan dengan fungsinya dan dalam hubungannya dalam kolaborasi ini Jatengnetwork.com mempunyai peran untuk membantu Pemerintah Kota Semarang dalam hal publikasi dan promosi pariwisata, dimana dalam hal pengembangan

aplikasi Lulpia dibutuhkan kolaborasi dari berbagai pihak. Peran media dalam kolaborasi pengembangan ini menjadi penting karena peranannya sebagai *expander*. Media berperan dalam mendukung publikasi dalam promosi terkait Aplikasi Lulpia dan smart tourism Kota Semarang. Tidak hanya itu, media juga berfungsi untuk membangun *brand image*, sehingga masyarakat dan para wisatawan Kota Semarang dapat lebih mudah untuk mengakses informasi tentang Aplikasi Lulpia.

## **Collaborative Governance dalam Pengembangan Aplikasi Lulpia**

Berdasarkan keterangan para *stakeholder* yang terlibat dalam pengembangan Aplikasi Lulpia, dapat disimpulkan bahwa terdapat kerjasama dan kolaborasi yang terjadi diantara mereka. Kemudian dari hal tersebut, penelitian ini akan berfokus pada efektifitas kolaborasi yang terjadi. Penelitian ini menggunakan teori (DeSeve, 2007) untuk menjelaskan proses kolaborasi pada program pengembangan Aplikasi Lulpia sebagai berikut:

### **Struktur Jaringan (Network Structure)**

Memberikan terkait deskripsi konseptual sebuah keterkaitan antara

elemen yang satu dengan elemen yang lain yang menyatu dengan bersama-sama yang menggambarkan unsur-unsur fisik dari jaringan yang ditangani. Selanjutnya, dalam pemerintahan kolaboratif, unsur jaringan tidak boleh berbentuk hierarki yakni dengan adanya kekuasaan dari salah satu pihak. Sehingga dalam pemerintahan kolaboratif, jaringan harus bersifat *organis* dengan struktur jaringan yang terlibat yakni tidak ada hierarki kekuasaan, dominasi, dan monopoli. Seluruh pihak yang ada dalam kolaborasi memiliki kesetaraan hak, kewajiban, tanggung jawab, otoritas dan kesempatan yang sama dalam mencapai tujuan bersama. Ada berbagai bentuk *networked structure*, bintang, seperti *hub* dan *spokes*, dan *cluster* (kumpulan terhubung dan terangkai) yang biasanya diterapkan. Pada prinsip *network structure*, jaringan tidak bisa berbentuk hirarki sebab bisa menyebabkan ketidakefektifan dan struktur jaringan memiliki sifat organis dengan struktur organisasi yang *se-flat* mungkin, yaitu tidak ada tanggung jawab, hirarki kekuasaan, dan kesempatan aksesibilitas.

Untuk menjalankan kolaborasi ini, diperlukan suatu kesepakatan dan perjanjian yang akan menjadi acuan pada kolaborasi yang dijalankan. Hasil

analisis yang dilakukan oleh penulis bahwa pada indikator ini menunjukkan bahwa koordinasi yang dilakukan antar *stakeholder* sudah berjalan dengan baik. Masing-masing pihak memberikan gagasan atau ide-ide dan masukan dalam pengembangan aplikasi Lunpia sesuai dengan hak, tanggung jawab dan otoritasnya.

Keterikatan antara satu elemen dengan elemen lainnya yang mencerminkan sebuah jaringan, dalam hal ini pada unsur-unsur fisiknya yang dimaknai sebagai gambaran konseptual. Dari hasil analisis penelitian, didapatkan kolaborasi yang ada tidak diatur oleh sebuah entitas administrasi yang tegas. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang merupakan entitas administratif sebagai anggota jaringan atau penyedia layanan, sehingga jaringan ini menggunakan model *lead organization*.

Kolaborasi pengembangan Aplikasi Lunpia terjadi menurut wewenang dan atas tugas pokok dan fungsi yang dimiliki masing-masing *stakeholder* tersebut. Setiap *stakeholder* berpartisipasi dalam jaringan kolaborasi namun dalam batas kewenangan yang dimilikinya.

Tidak ada hirarki dalam struktur jaringan kolaborasi pengembangan Aplikasi Lunpia. Dengan mengetahui

perihal entitas administrasi, hirarki dalam jaringan dan cara menentukan keputusan, tipe struktur jaringan yang telah diadopsi pada jaringan kolaborasi pengembangan Aplikasi Lunpia adalah model *lead organization* walaupun belum diketahui secara tegas siapa yang merupakan entitas administratif. Peneliti memandang bahwa Dinas Kebudayaan dan Pariwisata adalah entitas administratif dalam perannya sebagai anggota jaringan atau penyedia layanan. Namun sekali lagi, dalam jaringan kolaborasi ini tidak ada kesepakatan jelas dan tegas perihal tersebut. Berdasarkan dari hal tersebut menjadi dampak pada arah jalan jaringan kolaborasi yang tidak jelas sebagai akibat tidak adanya stakeholder sentral yang membuat arah jaringan jelas. Dengan demikian, adopsi model *lead organization* yang belum sempurna membuat efektifitas jaringan kolaborasi ini.

### **Komitmen Terhadap Tujuan (Commitment to a Common Purpose)**

Dalam melakukan kolaborasi ini, diperlukan suatu perjanjian atau kesepakatan yang akan menjadi acuan pada kolaborasi yang dijalankan. Hasil analisis yang dilakukan oleh penulis bahwa pada indikator ini menunjukkan bahwa koordinasi yang dilakukan antar

*stakeholder* sudah berjalan dengan baik. Masing-masing pihak memberikan gagasan atau ide-ide dan masukan dalam pengembangan aplikasi Lunpia sesuai dengan hak, tanggung jawab dan otoritasnya. Landasan hukum yang mendasari pengembangan ini adalah Keputusan Sekretaris Daerah Kota Semarang Nomor 556/160 Tahun 2020 Tentang Pembentukan Tim *Smart Tourism* Penggerak Kepariwisata di Kota Semarang yang digunakan sebagai dasar pengembangan *smart tourism destination* Kota Semarang.

Sebuah jaringan kolaborasi tercipta melalui upaya bersama untuk mencapai tujuan bersama. Berdasarkan data yang ditemukan ketika wawancara dilakukan, pada umumnya tujuan bersama yang ada dalam pengembangan Aplikasi Lunpia adalah sebagai salah satu perwujudan *smart tourism* Kota Semarang. Dalam kaitanya ini, tujuan bersama dalam jaringan kolaborasi ini tidak tertulis dalam hitam di atas putih, atau dinyatakan secara implisit.

Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 5 Tahun 2015 tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata (RIPPARKOT) Kota Semarang Tahun 2015-2025, dalam mewujudkan visi pembangunan kepariwisataan kota sebagaimana dimaksud pada visi di atas ditempuh melalui empat misi sebagai

berikut: (a) Mengembangkan dan meningkatkan destinasi pariwisata yang memiliki keunikan, nyaman, aman, mudah dicapai, menari dan memiliki wawasan lingkungan; (b) Memberikan pengembangan pemasaran pariwisata yang sinergis, efektif, dan bertanggungjawab; (c) Membeirkan pengembangan industri pariwisata setempat yang menggerakkan kemitraan usaha, berdaya saing, bertanggungjawab pada kelestarian lingkungan alam dan; (d) Mengembangan kelembagaan kepariwisataan yang sinergis antara pemerintah kota, swasta dan masyarakat.

Dengan demikian, program pengembangan Aplikasi Lunpia adalah salah satu bentuk usaha berbagai *stakeholder* di Kota Semarang untuk berkolaborasi bersama dalam mewujudkan *smart tourism* di Kota Semarang. Peraturan Daerah tersebut adalah komitmen Pemerintah Kota Semarang untuk meningkatkan sektor pariwisata kotanya. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, PHRI, STIEPARI, PAGERSEMAR dan Jatengnetwork.com merupakan bagian irisan dari pemerintah yang wajib melaksanakan apa yang menjadi amanat PERDA dan komitmen Pemerintah Kota Semarang. Terselenggaranya kolaborasi pengembangan Aplikasi Lunpia sudah secara tersirat ada pada Peraturan Daerah

Kota Semarang Nomor 5 Tahun 2015 tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisataan (RIPPARKOT) Kota Semarang Tahun 2015-2025.

Setiap *stakeholder* memiliki wujud komitmennya masing-masing. Setiap wujud komitmen yang dilakukan masing-masing *stakeholder* mengarah pada pencapaian tujuan bersama yaitu terwujudnya *smart tourism destination* Kota Semarang. Pada umumnya, setiap *stakeholder* mengungkapkan komitmen pada tujuan bersama melalui berbagai hal yang dilakukannya sesuai dengan wewenang yang dimilikinya. Sebagaimana komitmen pada tujuan dapat diartikulasikan dalam visi dan misi institusi pemerintah, disebutkan dalam pembahasan diatas bahwa pemerintah Kota Semarang dan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang telah mencanangkan komitmennya dalam Perwali dan dari visi misinya perihal mewujudkan Kota Semarang sebagai Kota Tujuan Wisata yang berdaya saing. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen terhadap tujuan dalam kolaborasi pengembangan Aplikasi Lunpia tinggi.

### **Adanya Saling Percaya Diantara Para Pihak yang Terangkai dalam Jaringan (*Trust Among the Participants*)**

*Trust among the participants* merupakan pada hubungan professional atau sosial, keyakinan bahwa para partisipan mempercayakan pada informasi-informasi atau usaha-usaha antar stakeholder atau pemangku kepentingan dalam suatu jaringan untuk mencapai tujuan bersama. Sehingga pada kolaborasi ini, masing-masing stakeholder harus saling percaya karena sebagai perwujudan dari hubungan professional yang dijalin untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan pemerintahan yang kolaboratif. Dalam sebuah kolaborasi sangat diperlukan kepercayaan dari para stakeholder, dan kaitannya dengan kolaborasi antara pemerintah dengan stakeholder lain harus ada rasa saling percaya satu sama lain. Kepercayaan para peserta adanya hubungan *governance* yang merupakan hubungan saling percaya diantara para aktor *governance*.

Berkaitan dengan kolaborasi dalam pengembangan Aplikasi Lунpia, peneliti menemukan ada hubungan saling percaya diantara para *stakeholder* dimana *stakeholder* sebagai individu atau *stakeholder* sebagai representasi dari institusinya. *Stakeholder* yang terlibat

dalam kaitannya pengembangan Aplikasi Lунpia adalah STIEPARI, PHRI, PAGERSEMAR, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, Jatengnetwork.com.

Kepercayaan yang dibangun terdapat batasan yang perlu diperhatikan. Kaitanya dengan informasi, tentunya terdapat batasan yang perlu untuk diperhatikan, seperti privasi informasi masing-masing *stakeholder*. Kepercayaan diantara para *stakeholder* yang baik adalah yang saling menjaga privasi data informasi dalam kaitannya proses kolaborasi pengembangan Aplikasi Lунpia. Menjaga privasi informasi satu sama lain tentunya bagian dari adanya hubungan yang professional dalam usaha bersama.

PHRI menaruh kepercayaan kepada pemerintah dan merasa optimis bahwa di tahun 2023 pemerintah akan lebih fokus untuk mengembangkan sektor pariwisata sebagai langkah untuk mendukung pemulihan sektor pariwisata dan ekonomi kreatif. Pandemi Covid-19 telah menciptakan peluang pendekatan alternatif untuk pengembangan pariwisata dan juga merupakan peluang untuk memikirkan kembali bagaimana pariwisata berinteraksi dengan masyarakat, sektor ekonomi lain, sumber daya alam dan ekosistem. Konsep normal baru untuk pengembangan



pariwisata melibatkan peningkatan kepercayaan wisatawan melalui protocol keselamatan seperti pengalaman nirsentuh. Ini juga melibatkan pemahaman tren pasar baru sambil berkomitmen untuk membangun sektor pariwisata yang lebih tangguh dan inklusif yang meningkatkan minat baru terhadap keberlanjutan. Melibatkan pemikiran ulang bagaimana pariwisata berinteraksi dengan masyarakat sambil mengurangi dampak pada mata pencaharian melalui distribusi manfaat yang adil.

Kepercayaan antar pemangku kepentingan juga mencakup sikap saling percaya dalam usaha. Seperti halnya PHRI yang diberi kepercayaan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata sebagai mitra dalam pengembangan Aplikasi Lunpia. Berbagai usaha dalam kerangka pengembangan Aplikasi Lunpia yang dipercayakan kepada PHRI merupakan bentuk sikap saling percaya antara Dinas Kebudayaan dan Pariwisata dengan PHRI. Keaktifan PHRI dalam program pengembangan ini sudah terlihat dari kontribusi yang diberikan oleh PHRI dalam pengembangan ini.

Sikap saling percaya dimaknai sebagai sikap saling mempercayakan informasi, data yang mana tentu dengan batasan privasi yang melingkupinya. Kemudian juga saling percaya juga

diartikan sebagai mempercayai usaha atau istilahnya berbagi usaha, dimana dalam kaitannya program ini adalah usaha dalam pengembangan Aplikasi Lunpia. Berdasarkan berbagai penjelasan informasi di atas menerangkan bahwa respon uatau tindakan balik baik yang disampaikan kepada *stakeholder* lain adalah hasil dari adanya kepercayaan diantara *stakeholder* tersebut. Baik makna *stakeholder* sebagai individu atau representasi dari institusinya darimana mereka berasal.

### **Kejelasan Tata Kelola (*Governance*)**

*Governance* merupakan hubungan saling percaya diantara para aktor *governance* atau pemerintahan. Selain dari adanya kepercayaan kepada pemerintahan, juga dengan adanya disepakati bersama dari setiap pemangku kepentingan, juga dengan adanya kebebasan untuk menentukan bagaimana kolaborasi di jalanan. Dalam konteks ini, tata kelola perintahan dapat dikatakan *governance* apabila ada kejelasan siapa yang menjadi anggota dan siapa yang bukan merupakan anggota, adanya batas-batas siapa yang boleh terlibat dan siapa yang tidak boleh terlibat dan adanya aturan main yang jelas yang disepakati bersama.

### ***Boundary dan exclusivity***

Dari keterangan diatas, dapat diketahui bahwa tidak ada secara tertulis yang menerangkan siapa yang termasuk dalam anggota jaringan kolaborasi ataupun yang tidak. Namun, secara garis besar jawaban mengarah pada PHRI, STIEPARI, PAGERSEMAR, Jatengnetwork.com. Secara teknis jawaban para informan tersebut menunjukkan bahwa tidak ada kejelasan dan jawaban pasti untuk menjawab perihal yang termasuk dan yang bukan anggota jaringan. Menganalisis dari apa yang sudah disampaikan oleh PHRI dan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata di atas, didapatkan hasil bahwa *stakeholder* tersebut merupakan bagian dari kolaborasi program pengembangan Aplikasi Lunpia. Dalam pengembangan Aplikasi Lunpia ini juga melibatkan masyarakat Kota Semarang ataupun wisatawan sebagai *user* atau pengguna. Masyarakat dalam hal ini berperan sebagai pengguna yang dapat memanfaatkan layanan yang ada pada Aplikasi Lunpia ataupun pengguna yang mendaftarkan usahanya pada Aplikasi Lunpia, yang berupa jenis usaha di bidang destinasi wisata, kuliner, café, resto, penginapan, event wisata.

### ***Rules***

Aturan main dalam jaringan kolaborasi adalah hal yang sangat menentukan dalam sebuah proses kolaborasi. Berdasarkan beberapa keterangan sebelumnya, dijelaskan bahwa jaringan kolaborasi dalam program pengembangan Aplikasi Lunpia berjalan sesuai dengan wewenang dan tupoksi masing-masing. Jika ditanya perihal aturan main dalam jaringan kolaborasi ini, pada umumnya informan menjawab tidak ada aturan main, hanya saja diantara para *stakeholder* berjalan sesuai dengan wewenangnya masing-masing. Batas-batas aturan main dalam jaringan yaitu wewenang pihak lain.

Makna aturan main dikembalikan pada wewenang, tupoksi masing-masing adalah hal yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan menyesuaikan dengan wewenang dan tupoksi masing-masing *stakeholder*. Sebagaimana dijelaskan dalam keterangan PHRI di atas, hal yang boleh dilakukan oleh PHRI adalah apa yang sebenarnya menjadi wewenang dan tupoksinya, sedangkan hal yang tidak boleh dilakukan adalah apa yang berada diluar wewenang dan tupoksinya.

### **Self Determination**

*Self determination* atau kebebasan dalam menentukan jalannya kolaborasi, diatur sesuai dengan wewenang yang dimiliki oleh masing-masing *stakeholder*. Hal tersebut diakibatkan dari model *lead organization* pada jaringan kolaborasi program pengembangan Aplikasi Lunpia belum optimal. Model *lead organization* yang diadopsi pada jaringan kolaborasi ini masih kurang pada entitas administrasi yang tidak tegas, sehingga arah jaringan kolaborasi tidak jelas. Setiap *stakeholder* memiliki wilayah wewenangnya masing-masing, sehingga dalam kondisi tersebut kemudian kolaborasi dijalankan menurut wewenang dan tupoksi masing-masing yang telah dijelaskan pada poin pembahasan sebelumnya. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa masing-masing *stakeholder* memiliki wewenang untuk menjalankan jaringan menurut wilayah wewenang dan kapasitas yang dimilikinya sebagai bentuk konsekuensi adosi model *lead organizationa* yang belum sempurna.

### **Network Management**

Tata kelola dalam program pengembangan Aplikasi Lunpia belum dilakukan dengan jelas. Tidak ada dokumen tertulis yang menyatakan siapa

yang anggota dan siapa yang bukan anggota dalam jaringan. Kemudian untuk aturan main berlaku sesuai dengan wewenang masing-masing. Hal yang diperbolehkan adalah yang sesuai dengan wewenangnya dan sebaliknya, sehingga sekali lagi tidak ada aturan main yang khusus mengatur kolaborasi dalam program pengembangan Aplikasi Lunpia. Selanjutnya perihal kebebasan dalam penentuan jalannya jaringan belum sempurna, sehingga arah jalannya kolaborasi tidak jelas dan cenderung diselenggarakan sesuai dengan wewenang masing-masing *stakeholder*. Kemudian terkait faktor manajemen jaringan yang tidak efektif dilakukan, dapat disimpulkan bahwa tata kelola atau *governance* dalam jaringan kolaborasi belum efektif.

### **Akses Terhadap (Kekuasaan *Access to Authority*)**

*Access to authority* yakni dengan adanya standar-standar (ukuran-ukuran) aturan atau prosedur yang jelas yang dapat diterima secara luas. Jadi, sudah ada aturan kewenangan yang jelas dan diterima oleh *stakeholders* untuk menjalankan peran sesuai kewenangnya. Bagi kebanyakan *network, network-network* tersebut harus memberi kesan kepada salah satu anggota *network* untuk memberikan

otoritas guna mengimplementasikan keputusan-keputusan dalam hal menjalankan pekerjaannya. Pembagian otoritas dalam jaringan kolaborasi pengembangan Aplikasi Lunpia otomatis sesuai dengan wewenang dan tupoksi masing-masing.

Dinas Kebudayaan dan pariwisata mengungkapkan dalam pernyataannya bahwa otoritas terbagi menurut kewenangan masing-masing. Dalam pernyataan tersebut, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata mengutarakan bahwa pemerintah memerlukan keterlibatan dari berbagai *stakeholder* dalam menjalankan program pengembangan ini. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata mempunyai kewenangan untuk mempertemukan pihak-pihak yang terkait, Akademisi berperan sebagai konseptor, sektor bisnis berperan sebagai *enabler*, komunitas berperan sebagai katalisator dan media sebagai publikasi.

Dinas Kebudayaan dan Pariwisata memberikan otoritas kepada pihak bisnis untuk memaksimalkan potensi industri yang ada di Kota Semarang. Dalam hal ini membantu hotel dan resto. Dimana untuk memaksimalkan pariwisata, bisnis dapat berfokus untuk menawarkan paket inovatif untuk menarik wisatawan. Adanya kolaborasi dan kemitraan yang dibangun ini dapat memberikan

keuntungan bagi kedua belah pihak, yang mana dengan mengembangkan pariwisata disuatu daerah dapat meningkatkan penerimaan pajak dari hotel, restoran dan tempat hiburan. Penting bagi bisnis untuk beradaptasi dengan perubahan tren pariwisata, seperti dampak pandemi terhadap kebiasaan bepergian dan bersantap.

### **Pembagian Akuntabilitas (*Distributive Accountability*)**

Distribusi tanggung jawab adalah penataan, manajemen bersama dengan *stakeholder* dan berbagi pembuatan keputusan kepada semua anggota kerjasama dan membagi tanggung jawab untuk mencapai hasil yang diinginkan dan masing-masing *stakeholder* harus terlibat dalam pembuatan keputusan bersama. Sehingga masing-masing dapat mengambil keputusan dalam kolaborasi pengembangan itu sendiri.

Berbagi tanggung jawab bermakna sebagai berbagi *governance* atau tata kelola seperti penataan, pengelolaan, manajemen secara bersama-sama dalam rangka mencapai tujuan bersama. Tidak hanya itu, berbagi tanggung jawab juga soal berbagi sejumlah pembuatan keputusan kepada seluruh anggota jaringan, dimana berarti berbagi tanggung jawab pula untuk hasil yang diinginkan (Sudarmo, 2011). Untuk

dapat menyelenggarakan program pengembangan Aplikasi Lunpia, kiranya tentu perlu diketahui terkait alternatif kebijakan terbaik bagi para pelaku kegiatan pariwisata untuk dapat terakomodasi. Sebagaimana kondisi dan jenis para pelaku kegiatan pariwisata yang beragam.

Manajemen mengenai mekanisme layanan Aplikasi Lunpia merupakan wujud akomodasi atas persoalan yang ada pada pariwisata Kota Semarang. *Smart tourism* yang didefinisikan sebagai kegiatan pariwisata yang didukung oleh upaya sebuah destinasi untuk mengumpulkan dan mengolah data dari infrastruktur fisik, koneksi sosial, dan sumber daya lainnya yang tersedia di institusi baik pemerintah maupun swasta untuk selanjutnya disediakan kepada turis dan menjadi sebuah pengalaman yang utuh (Buhalis & Amaranggana, 2015).

Berbagi tanggung jawab mencakup adanya berbagi *governance* dan pembuatan keputusan bersama. Adanya berbagi *governance* dan pembuatan keputusan bersama sama artinya berbagi tanggung jawab mengenai tujuan yang dicapai bersama. Selanjutnya mengenai tanggung jawab yang diemban oleh *stakeholder* dalam pengembangan aplikasi Lunpia sesuai dengan wewenang masing-masing.

Dengan demikian, berdasarkan penjelasan-penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa pembagian tanggung jawab yang mencaup berbagi *governance* dan pengambilan keputusan bersama sudah dilakukan dan menyesuaikan dengan lingkup dan porsi masing-masing.

### **Berbagi Informasi (*Information Sharing*)**

Kemudahan akses untuk mendapatkan informasi, yang mana termasuk juga adanya saling melakukan perlindungan privasi diantara para *stakeholder*. Informasi dalam jaringan kolaborasi program pengembangan Aplikasi Lunpia tersedia dengan baik dan mudah dalam mengaksesnya sebagaimana hal tersebut demi kepentingan penyelenggaraan pengembangan Aplikasi Lunpia. Dari beberapa pernyataan di atas dapat diketahui bahwa, akses informasi kepada masing-masing *stakeholder* berjalan dengan baik.

### **Akses Terhadap Sumber Daya (*Access to Resources*)**

*Access to resources* merupakan ketersediaan sumber keuangan, teknis, manusia dan sumberdaya lainnya yang diperlukan dalam mencapai tujuan network. Sehingga, harus ada kejelasan

dan ketersediaan sumber daya bagi *stakeholder* yang terlibat. Dalam jaringan kolaborasi tentunya peran sumber daya pendukung diperlukan. Sumber daya baik milik bersama atau yang dimiliki masing-masing memiliki andil dalam proses kolaborasi.

Akses sumberdaya yang digunakan PHRI adalah sumberdaya yang berasal dari instansi itu sendiri yang berupa sumberdaya manusia, sumberdaya finansial dan sumberdaya sarana prasarana.

Sumber daya yang ada adalah milik masing-masing pihak *stakeholder*, sesuai dengan wewenang dan kapasitas yang dimilikinya. Kalaupun ada kegiatan yang melibatkan berbagai pihak, tetap sesuai dengan tupoksi yang dimilikinya. Ketika ada acara bersama tentang kolaborasi pengembangan aplikasi Lunpia, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata berperan sebagai motor penggerak yang berarti sebagai tersedianya sumber daya manusia. Selanjutnya terkait akomodasi, disediakan oleh PHRI yang memfasilitasi dan terhubung kepada wisatawan Apa yang dilakukan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata dan PHRI tersebut termasuk dalam bentuk tersedianya sumber daya dalam rangka mencapai tujuan bersama yaitu untuk memberikan layanan publik terkait

pariwisata Kota Semarang melalui Aplikasi Lunpia.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis poin-poin di atas, diketahui bahwa dalam program pengembangan aplikasi Lunpia memiliki struktur jaringan *lead organization*, namun dalam adopsinya belum sempurna sehingga arah kolaborasi tidak jelas. Poin selanjutnya adalah komitmen, dimana antar *stakeholder* memiliki komitmen yang tinggi pada tujuan. Kemudian dalam jaringan kolaborasi ini, terdapat siap saling percaya diantara partisipan jaringan kolaborasi baik antar individu nya atau antar institusi. Dalam jaringan kolaborasi program ini, *governance* jaringan belum dilakukan efektif, namun perihal pembagian otoritas sudah dilakukan dengan cara berbagi *governance* dan pengambilan keputusan bersama, yang mana disesuaikan dengan lingkup dan porsi masing-masing. Terakhir, dalam jaringan kolaborasi program pengembangan Aplikasi Lunpia, ketersediaan dan akses informasi terkait program sudah baik, begitu juga dengan tersedianya sumber daya teknis, manusia dan sumber daya keuangan yang mencukupi, dimana sangat bermula dalam efektifitas kolaborasi program. Berdasarkan hal

tersebut, dapat disimpulkan bahwa jaringan diselenggaraan secara efektif, walaupun belum maksimal pada *network structure* dan *governance*.

Hasil ini menunjukkan bahwa pengelolaan pariwisata di Kota Semarang belum mengoptimalkan peran jaringan antar stakeholder. Padahal dalam penelitian sebelumnya di Bogor (Pradhipta et al., 2021) dan Batu (Hardianto et al., 2019) sinergi antar stakeholder dalam sinergi *pentahelix* ini penting bagi keberhasilan pariwisata di Indonesia. Selain itu kolaborasi model ini juga penting bagi penerapan teknologi informasi dalam di suatu daerah dengan pendekatan smart (M. Noor, 2022). Kemampuan pemerintah dalam mengkolaborasi berbagai stakeholder pariwisata di Kota Semarang perlu ditingkatkan agar sinergi *pentahelix* sebagai prasyarat keberhasilan pariwisata dapat terpenuhi.

## REFERENSI

- Budhi, M. K. S., Lestari, N. P. N. E., & Suasih, N. N. R. (2022). The Recovery of The Tourism Industry in Bali Province Through The Penta-Helix Collaboration Strategy in The New Normal Era. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 40(1), pp. 167–174. <https://doi.org/10.30892/GTG.40120-816>
- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services. *Information and Communication Technologies in Tourism 2015, February*, pp. 377–389. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9\\_28](https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9_28)
- DeSeve. (2007). Creating Managed Networks as a Response to Societal Challenges. *The Business of Government Magazine*, pp. 47–52.
- Guo, Y., Liu, H., & Chai, Y. (2014). The Embedding Convergence of Smart Cities and Tourism Internet of Things in China: An Advance Perspective. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 2(1). <https://dergipark.org.tr/en/pub/ahtr/issue/32308/359048>
- Hardianto, W. T., Sumartono, Muluk, M. R. K., & Wijaya, F. (2019). *Pentahelix* Synergy on Tourism Development in Batu, East Java. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 10(6), pp. 137–149.
- Isdarmanto, Susanto, D. R., & Kiswantoro, A. (2021). Tourism Branding: A Strategy of Regional Tourism Sustainability Post COVID-19 in Yogyakarta. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 704(1), pp. 1–10. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/704/1/012003>
- Karyono. (1997). *Kepariwisataaan*. Jakarta: Grasindo.
- Miles, M., Huberman, A., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage Publications, 28(4), pp. 485–487. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5614-7\\_3085](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5614-7_3085)
- Noor, A., Suryana, M., & Amalia, S. (2019). Social Media-Based Behavior to Promote Tourist Destination. *Recuperado a Partir De*, 35(21), pp. 2899–2921.

- Noor, M. (2022). Collaborative Governance on the Smart City-Based Regional Development of Balikpapan. *Journal of Social Studies Education Research*, 13(4), pp. 381–405.
- Pradhipta, R. M. W. A., Pusparani, & Nofiyanti, F. (2021). Pentahelix Strategy in Rural Tourism (Case Study of Tugu Utara Bogor). *E3S Web of Conferences*, 232, pp. 1–9. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202123204010>
- Purnomo, E., Fathani, A., Setiawan, D., Fadhlurrohman, M., & Nugroho, D. (2021). Penta-Helix Model in Sustaining Indonesia's Tourism Industry Eko. *International Conference on Advances in Digital Science*, 1352(March), pp. 477–478. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-71782-7>
- Purnomo, E. P., Aditya, F., Fathani, A. T., Salsabila, L., & Rachmawatie, D. (2021). Penta-Helix Approach as a Strategy to Recovery Tourism in Bali Due to Covid-19 Pandemic. *ACM International Conference Proceeding Series, November*, pp. 122–127. <https://doi.org/10.1145/3484399.3484417>
- Sudarmo. (2011). *Isu-isu Administrasi Publik dalam Perspektif Governance*. Karanganyar: Smart Media.
- Ulrike, G., Zhong, L., & Koo, C. (2016). Application of Smart Tourism to Cities. *International Journal of Tourism Cities*, 2(2).
- Yuningsih, T., Darmi, T., & Sulandari, S. (2019). Model Pentahelik Dalam Pengembangan Pariwisata Di Kota Semarang. *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)*, 3(2), p. 84. <https://doi.org/10.26740/jpsi.v3n2.p84-93>