

Kolaborasi Pentahelix pada Pengembangan Pariwisata Berkelanjutan Kawasan Kota Lama Semarang

Ni Wayan Anjeli Swasti¹, dan Mesy Faridah Hendiyani ^{2*}

¹ Bappeda Kota Semarang, Indonesia; Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Indonesia
anjeliswasti5678@gmail.com

² Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Indonesia; mesy_farida@ipdn.ac.id

* Correspondence: mesy_farida@ipdn.ac.id; Jalan Ir. Soekarno KM 20, Cibeusi, Jatinangor, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat 45363

Received: 29-06-2026; Accepted: 21-07-2026; Published: 09-09-2026

Abstrak: Destinasi *heritage* nominasi UNESCO, Kawasan Kota Lama Semarang (KKLS) berada pada kondisi mengalami degradasi fisik atau kerusakan infrastruktur dan konflik kepentingan. Padahal, kawasan ini potensial untuk daya tarik wisata berbasis pelestarian budaya dan lingkungan. Tujuan studi ini adalah untuk menganalisis kolaborasi pentahelix oleh pemerintah, swasta, media, akademisi, dan komunitas masyarakat dalam pengembangan pariwisata berkelanjutan. Studi KKLS ini menggunakan kerangka *collaborative governance* melalui pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Data yang dikumpulkan melalui wawancara semi terstruktur kepada delapan informan kunci, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis secara tematik berdasarkan empat dimensi: kondisi awal, desain kelembagaan, kepemimpinan fasilitatif, dan proses kolaborasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi pentahelix di KKLS berjalan cukup efektif: pemerintah berperan sebagai regulator dan fasilitator, pelaku usaha menyediakan inovasi ekonomi, AMBO menggerakkan partisipasi komunitas, akademisi berkontribusi pada kajian teknis, serta media mendiseminasikan informasi. Namun demikian, ditemukan sejumlah hambatan, yakni koordinasi lintas sektor yang belum optimal, keterbatasan sumber daya manusia, belum tersedianya Perda Pemajuan Kebudayaan, serta ketimpangan kapasitas antar aktor. Penelitian ini menegaskan bahwa tata kelola pariwisata berkelanjutan memerlukan forum kolaborasi yang terstruktur, kepemimpinan fasilitatif yang kuat, dan regulasi yang komprehensif. Penelitian ini berkontribusi pada pengisian gap literatur tentang tata kelola kolaboratif kawasan wisata *heritage* perkotaan di Indonesia dan menegaskan bahwa keberhasilan pariwisata berkelanjutan memerlukan forum kolaborasi yang terstruktur, kepemimpinan fasilitatif yang kuat, regulasi yang komprehensif, serta partisipasi aktif seluruh elemen pentahelix.

Kata Kunci: Collaborative Governance; Kawasan Kota Lama Semarang; Kolaborasi Pentahelix; Pariwisata Berkelanjutan.

Abstract: The Semarang Old Town Area (KKLS) is in a condition of physical degradation or damage to infrastructure and conflicts of interest. In fact, this area has the potential for tourist attractions based on cultural and environmental preservation. The purpose of this study is to analyze pentahelix collaboration by the government, the private sector, the media, academics, and community in the development of sustainable tourism. This KKLS study uses a collaborative governance framework through a descriptive qualitative approach with a case study design. Data collected through semi-structured interviews with eight key informants, participatory observation, and documentation studies, were then analyzed thematically based on four dimensions: initial conditions, institutional design, facilitative leadership, and collaborative processes. The results of the study show that pentahelix collaboration in KKLS is quite effective: the government plays the role of regulator and facilitator, business actors provide economic innovation, AMBO mobilizes community participation, academics contribute to technical studies, and the media disseminates information. However, a number of obstacles were found, namely cross-sector coordination that was not optimal, limited human resources, the unavailability of the Regional Regulation for the Advancement of Culture, and capacity inequality between actors. This research confirms that sustainable tourism governance requires structured collaborative forums, strong facilitative leadership, and comprehensive regulation. This research contributes to filling the gap in the literature on collaborative governance of urban heritage tourism areas in Indonesia and confirms that the success of sustainable tourism requires structured collaborative forums, strong facilitative leadership, comprehensive regulation, and active participation of all pentahelix elements.

Keywords: Collaborative Governance; Semarang Old Town Area; Pentahelix Collaboration; Sustainable Tourism.

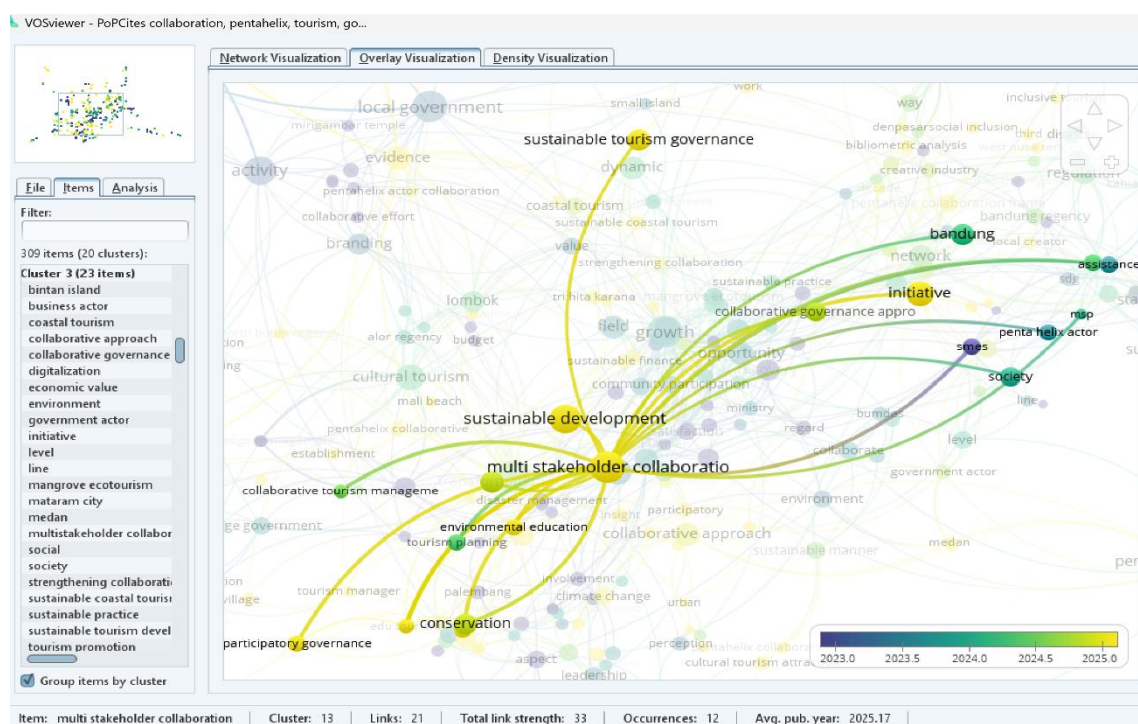
1. Pendahuluan

Pariwisata adalah sektor strategis penggerak perekonomian nasional sekaligus instrumen penguatan identitas budaya bangsa. Konsep pariwisata berkelanjutan (*sustainable tourism*) semakin mengemuka pasca ditetapkan dan diadopsi *Sustainable Development Goals* (SDGs) oleh seluruh anggota United Nations sejak 2015 hingga 2030 (United Nation, 2015), khususnya tujuan ke-8 (pertumbuhan ekonomi inklusif), ke-11 (kota berkelanjutan), dan ke-17 (kemitraan global). Indonesia mengembangkan kawasan wisata warisan budaya (*heritage tourism*), namun menghadapi tantangan kompleks berupa degradasi fisik, konflik kepentingan, minimnya koordinasi antar aktor, dan lemahnya pembiayaan (Diliawan et al., 2025).

Kawasan Kota Lama Semarang (KKLS) merupakan warisan budaya kolonial Belanda yang memiliki nilai historis, arsitektur, dan ekonomi tinggi dan diberi julukan "Little Netherland" (Utara, 2024). KKLS berhasil meraih penghargaan UNESCO *Asia-Pacific Awards for Cultural Heritage Conservation*. Hal ini merupakan pengakuan internasional atas upaya revitalisasi kawasan. Kawasan ini memiliki luas 31 hektar dengan lebih dari 50 bangunan cagar budaya yang menjadi daya tarik wisata utama Kota Semarang (Iskandar, 2024). Pasca revitalisasi, kunjungan wisatawan ke Kota Lama mengalami peningkatan signifikan, menjadikannya salah satu destinasi wisata perkotaan terpopuler di Jawa Tengah. Namun, pengembangan kawasan ini tidak lepas dari tantangan keberlanjutan: kerusakan infrastruktur (Diliawan et al., 2025), ketimpangan manfaat ekonomi bagi masyarakat lokal, serta lemahnya sinergi antar pemangku kepentingan.

Pengembangan pariwisata kawasan *heritage* melibatkan multi-dimensi dan multi-aktor (Basyar et al., 2025; Esichaikul & Chansawang, 2022; Mzembe et al., 2023; Nobre & Sousa, 2022). Selama ini pengelolaan pariwisata cenderung didominasi oleh pemerintah (top-down), sehingga peran swasta, akademisi, komunitas, dan media belum optimal (Koby, 2025). Peran dan kepentingan antar aktor yang tidak kolaboratif menyebabkan program pengembangan tidak berjalan efektif. Analisis bibliometrik menggunakan VOSViewer terhadap 500 artikel (2021–2026) dari Google Scholar menunjukkan bahwa kluster "*multi stakeholder collaboration*" memiliki keterkaitan sangat kuat dengan "*sustainable tourism governance*" dan "*collaborative governance approach*." Topik kolaborasi lintas sektor baru muncul dominan sejak 2025, penelitian tentang pentahelix di Kota Semarang baru ada pada inovasi pelayanan publik (Nugroho & Lestari, 2023), dan belum ada penelitian yang secara spesifik mengkaji tata kelola kolaboratif di KKLS.

Untuk mengatasi kompleksitas pengelolaan KKLS, diperlukan pendekatan Pentahelix — model kolaborasi yang melibatkan lima aktor: Pemerintah, Akademisi, Pelaku Bisnis, Komunitas, dan Media (Rasidi et al., 2024). Model ini dikembangkan dari konsep Triple Helix dan Quadruple Helix (Cai & Lattu, 2022), dengan penambahan elemen media sebagai aktor kelima dalam pembentukan opini publik dan diseminasi informasi. Dalam konteks pariwisata, kolaborasi kelima aktor diyakini mampu menciptakan ekosistem kolaborasi yang lebih inklusif, partisipatif, dan berorientasi pada keberlanjutan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kolaborasi pentahelix berhasil meningkatkan daya saing destinasi wisata secara signifikan (Koby, 2025; Kumala et al., 2024; Pugra et al., 2021).



Sumber: VOS Viewer diolah Penulis (2026)

Gambar 1. Keterkaitan Kolaborasi para Pemangku Kepentingan dan Tata Kelola Pariwisata Berkelanjutan

Gambar 1 menunjukkan hasil *overlay visualization* VOSviewer, terlihat bahwa kata kunci “*multi stakeholder collaboration*” memiliki keterkaitan yang sangat kuat dengan “*sustainable tourism governance*”, “*sustainable development*”, “*initiative*”, “*society*”, “*collaborative governance approach*”, dan “*sustainable practice*”. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa tata kelola pariwisata berkelanjutan tidak dapat diwujudkan hanya

melalui peran pemerintah, tetapi memerlukan keterlibatan aktif berbagai pemangku kepentingan yang terdiri atas pemerintah, sektor swasta, masyarakat, akademisi, media, dan komunitas lokal. Dalam konteks ini, kolaborasi multipihak menjadi mekanisme utama untuk mengintegrasikan kepentingan yang beragam, menyelaraskan tujuan pembangunan, serta memastikan bahwa pengelolaan destinasi pariwisata mampu memberikan manfaat ekonomi, sosial, dan lingkungan secara seimbang.

Penelitian terdahulu tentang kolaborasi lintas sektor dan tata kelola berkelanjutan baru diteliti tahun 2025 yang dapat dilihat dari keterangan warna kuning yang menunjukkan tahun tren topik ini muncul. Selain itu, tidak muncul kata ‘Semarang’ bahkan lebih spesifik KKLS pun tidak ada. Hal ini menunjukkan bahwa belum ada penelitian tentang tata kelola kolaboratif pada pengembangan pariwisata *heritage* di kawasan perkotaan secara berkelanjutan dengan fokus KKLS. Penelitian ini mengisi kesenjangan literatur nasional maupun internasional terkait tata kelola kolaboratif pada pengembangan pariwisata KKLS.

Konsep *sustainable tourism governance* menekankan pentingnya proses pengambilan keputusan yang partisipatif, transparan, dan akuntabel dalam pengelolaan destinasi wisata. Hasil visualisasi menunjukkan bahwa *multi stakeholder collaboration* berada pada posisi sentral dan memiliki konektivitas yang tinggi dengan berbagai tema penelitian lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa keberhasilan tata kelola pariwisata berkelanjutan sangat dipengaruhi oleh kemampuan para aktor untuk membangun jejaring kerja sama, berbagi sumber daya, serta menciptakan mekanisme koordinasi yang efektif. Kolaborasi tersebut memungkinkan terjadinya penyelarasan kebijakan, pengurangan konflik kepentingan, dan peningkatan kapasitas kelembagaan dalam menghadapi berbagai tantangan pembangunan pariwisata.

Kolaborasi antar aktor dalam tata kelola publik dianalisis menggunakan kerangka *Collaborative Governance* yang dikembangkan oleh Ansell & Gash, (2008). Ansell & Gash mendefinisikan collaborative governance sebagai "pengaturan tata kelola di mana satu atau lebih lembaga publik secara langsung melibatkan pemangku kepentingan non-negara dalam proses pengambilan keputusan kolektif yang bersifat formal, berorientasi konsensus, dan deliberatif". Model ini menekankan empat komponen kunci:



Sumber: Ansel & Gash (2008)

Gambar 2. Empat Pilar Tata Kelola Kolaboratif (*Collaborative Governance*)

Keempat komponen kunci seperti yang tertera pada Gambar 2 relevan untuk menganalisis dinamika kolaborasi Pentahelix di KKLS karena melibatkan aktor publik dan non-publik dalam satu arena tata kelola bersama. Penelitian terdahulu tentang KKLS lebih banyak berfokus pada aspek arsitektur, revitalisasi fisik, dan nilai *heritage* — belum banyak yang mengkaji dari perspektif tata kelola kolaboratif.

Kajian pentahelix dalam pariwisata di Indonesia umumnya dilakukan pada destinasi alam atau wisata bahari, belum banyak pada kawasan wisata warisan budaya perkotaan. Belum ada studi yang secara spesifik mengintegrasikan model pentahelix dengan kerangka Collaborative Governance Ansell & Gash dalam konteks pengembangan KKLS.

Penelitian ini mengisi celah atau kesenjangan dan memberikan kontribusi teoritis maupun praktis bagi pengembangan pariwisata berkelanjutan kawasan *heritage* khususnya yang berada di wilayah perkotaan di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pola dan dinamika kolaborasi Pentahelix dalam pengembangan pariwisata berkelanjutan KKLS. Secara khusus, penelitian mengidentifikasi: (1) kondisi awal kolaborasi, (2) peran kepemimpinan fasilitatif, (3) desain kelembagaan yang ada, dan (4) proses kolaboratif yang berjalan. Hasil penelitian diharapkan memberikan rekomendasi kebijakan bagi Pemerintah Kota Semarang dan pemangku kepentingan lainnya dalam memperkuat ekosistem kolaborasi pariwisata yang berkelanjutan.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif (Creswell & Creswell, 2023) deskriptif dengan desain studi kasus tunggal, yang dipilih karena mampu menangkap kompleksitas dinamika kolaborasi antar aktor secara mendalam, kontekstual, dan holistik.

Pendekatan kualitatif dipandang paling tepat untuk menelaah proses, pola, dan mekanisme kolaborasi pentahelix yang tidak dapat ditangkap secara memadai melalui pengukuran kuantitatif semata.

Penulis menggunakan pendekatan metodologi dalam penelitian kualitatif karena pendekatan ini bertujuan menggambarkan realitas yang terjadi pada saat penelitian dilakukan, dengan mengumpulkan data, melakukan analisis, serta kemudian merumuskan pemahaman terhadap permasalahan yang ditemukan (Setiyani et al., 2026). Begitu hasil yang telah diperoleh kemudian diolah menjadi suatu laporan penulisan dalam bentuk kata, hal tersebut menjelaskan atau mendeskripsikan berdasarkan gambaran yang telah tersusun secara teratur, faktual dan tepat sesuai keadaan, kemudian ditarik kesimpulan atau pemecahan masalah yang bersifat umum mengenai Collaborative Governance dalam pengembangan pariwisata berkelanjutan di KKLS.

KKLS dipilih sebagai lokasi penelitian secara purposif karena kawasan ini merupakan destinasi *heritage* perkotaan yang telah memperoleh pengakuan UNESCO Asia-Pacific Awards (2020), namun pengelolaannya melibatkan aktor lintas sektor yang kompleks sehingga representatif untuk mengkaji dinamika kolaborasi pentahelix. Penelitian lapangan dilaksanakan selama empat bulan, yaitu Januari–April 2025, yang terbagi ke dalam tiga tahap. Tahap pertama, orientasi dan penjajakan lapangan (Januari 2025), mencakup pengurusan izin penelitian, koordinasi awal dengan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang, serta identifikasi calon informan kunci. Tahap kedua, pengumpulan data inti (Februari–Maret 2025), meliputi pelaksanaan wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif pada kegiatan dan forum kolaborasi, serta penelusuran dokumen pendukung. Tahap ketiga, verifikasi dan pendalaman data (April 2025), digunakan untuk mengonfirmasi ulang temuan awal kepada sebagian informan guna memastikan akurasi interpretasi sebelum data dianalisis secara menyeluruh.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik: (1) wawancara semi-terstruktur dengan 8 informan kunci menggunakan teknik purposive sampling dengan tiga kriteria utama: (a) memiliki keterlibatan langsung dan berkelanjutan dalam proses kolaborasi pengembangan KKLS; (b) mewakili salah satu dari lima unsur pentahelix, yaitu pemerintah, akademisi, pelaku bisnis, komunitas, dan media; serta (c) bersedia diwawancarai dan memberikan persetujuan (*informed consent*) atas keikutsertaannya dalam penelitian. Adapun informan yang memiliki tiga kriteria tersebut meliputi Kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Semarang, Kepala Bidang Pariwisata, pegawai BPK2L, Ketua AMBO, dan pemilik

gedung/pelaku usaha di KKLS; (2) observasi partisipatif terhadap kegiatan kolaborasi, forum koordinasi seperti forum “Sambung Rasa” dan rapat koordinasi BPK2L—serta aktivitas wisata di KKLS. Penulis mencatat temuan lapangan dalam catatan lapangan (field notes) terstruktur yang mencakup interaksi antar aktor, dinamika forum, dan praktik kolaborasi yang berlangsung secara alami, guna melengkapi data yang tidak sepenuhnya tertangkap melalui wawancara; serta (3) studi dokumentasi dilakukan dengan menelusuri dan menganalisis dokumen pendukung berupa peraturan perundang-undangan dan kebijakan daerah, laporan kinerja instansi pemerintah (LKIP), artikel jurnal ilmiah terkait, serta foto dan video dokumentasi kegiatan. Data dokumentasi digunakan sebagai bahan triangulasi sekaligus pelengkap data primer dari wawancara dan observasi. Ketiga teknik pengumpulan data ini dilaksanakan secara simultan selama periode Februari–Maret 2025 sebagaimana dijelaskan pada bagian lokasi dan waktu penelitian.

Analisis data dilakukan secara tematik dengan mengikuti tahapan analisis interaktif Miles dan Huberman, yang terdiri atas tiga langkah utama. Pertama, reduksi data, yaitu menyeleksi, merangkum, dan memfokuskan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi pada informasi yang relevan dengan empat dimensi *Collaborative Governance*. Kedua, penyajian data (*data display*), yaitu mengelompokkan data yang telah direduksi ke dalam matriks tematik berdasarkan indikator pada Tabel 1, sehingga pola hubungan antar-kategori dapat terlihat secara sistematis. Ketiga, penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu menginterpretasi pola dan keterkaitan antar-dimensi secara induktif, kemudian membandingkannya dengan kerangka teori Ansell dan Gash (2008) serta temuan penelitian terdahulu untuk memperkuat validitas interpretasi. Proses ini bersifat siklikal: reduksi, penyajian, dan verifikasi data dilakukan berulang hingga diperoleh pemahaman yang koheren mengenai pola kolaborasi pentahelix di KKLS.

Tabel 1. Empat Pilar Tata Kelola Kolaboratif (*Collaborative Governance*)

Konsep	Dimensi	Indikator
Collaborative Governance (Ansell & Gash, 2008)	1. Kondisi Awal (Starting Condition)	Sumber daya & pengetahuan; Insentif; Konflik
	2. Desain Kelembagaan (Institutional Design)	Partisipasi forum; Aturan; Transparansi; Forum terbatas
	3. Kepemimpinan Fasilitatif (Facilitative Leadership)	Memahami konteks; Kompetensi teknis; Karakteristik pribadi
	4. Proses Kolaborasi (Collaborative Process)	Dialog tatap muka; Membangun kepercayaan; Komitmen; Pemahaman bersama; Hasil sementara

Sumber: Ansell & Gash (2008) diolah Penulis (2026)

Penelitian ini dianalisis berdasarkan kriteria dari empat pilar tata kelola kolaboratif yang mencakup kondisi awal, desain kelembagaan, kepemimpinan fasilitatif, dan proses kolaborasi.

3. Hasil dan Pembahasan

Salah satu misi Kota Semarang adalah meningkatkan potensi ekonomi lokal yang berdaya saing yang bertujuan menciptakan ekonomi yang kuat dan berkelanjutan dengan fokus pada pengembangan potensi lokal. Potensi lokal yang mendunia di Kota Semarang adalah KKLS dengan karakter wisata *heritage*. Penelitian ini menganalisis kolaborasi pentahelix dalam rangka pengembangan wisata berkelanjutan KKLS yang dapat dilihat dari dimensi berikut ini.

a. Kondisi Awal (*Starting Condition*)

Kondisi awal dianalisis oleh penulis dengan mengevaluasi faktor pendorong kolaborasi, termasuk sejarah hubungan antar-pemangku kepentingan, ketimpangan sumber daya, dan tingkat kepercayaan yang terbentuk sebelum inisiatif pengembangan wisata dimulai. KKLS pertama kali dibangun VOC pada abad ke-17 dan telah ditetapkan sebagai Kawasan Cagar Budaya Peringkat Nasional melalui Keputusan Mendikbud Nomor 682/P/2020. Situs ini didapatkan infrastruktur transportasi terpadu yang mencakup jalan, jaringan jalan raya, rel kereta api, dan pelabuhan.

Bangunan-bangunan penting seperti menara pengawas, mercusuar, kantor syahbandar, peron penumpang, dan pabean juga didirikan, bersama dengan jaringan telekomunikasi yang mencakup kantor pos, telegram, dan telepon. Berdasarkan data yang ada, pada sekitar tahun 1824 di dalam situs Kota Lama (Oudestad) juga dibangun gedung pemerintahan, perdagangan, keuangan, perkantoran, bengkel, pabrik, dan pergudangan berskala besar. Pengembangan situs ini sejalan dengan kemajuan perdagangan dan ekonomi masyarakat Eropa pada masa itu serta menjadi simbol modernitas. Gedung-gedung yang ada tampak masih terjaga dan dapat dikenali hingga saat ini sebagai bekas pusat kota. Dari 316 bangunan di kawasan ini, 127 di antaranya berstatus cagar budaya. Revitalisasi kawasan berlangsung intensif sejak 2011–2020, menghasilkan pemulihan sekitar 80% bangunan dan pengakuan internasional berupa UNESCO Award 2020. Keberhasilan ini ditopang oleh kolaborasi pemerintah pusat

(Kementerian PUPR, Kemendikbud, Kemenparekraf), pemerintah provinsi, dan Pemerintah Kota Semarang.

Dari sisi sumber daya dan pengetahuan, indikator yang dianalisis mencakup keseimbangan antara sumber daya dan pengetahuan yang dimiliki para aktor *collaborative governance* dalam rangka pengembangan pariwisata berkelanjutan di KKLS. Masyarakat dan pelaku usaha KKLS menyadari potensi sektor pariwisata sebagai motor penggerak pemulihan ekonomi ketika pasca pandemi. Hal ini sejalan dengan meningkatnya kesadaran bahwa pariwisata tidak hanya menciptakan lapangan pekerjaan, tetapi juga meningkatkan pendapatan daerah dan membentuk karakter budaya masyarakat menjadi lebih ramah wisatawan. Namun, koordinasi yang dijalankan BP2KL belum optimal akibat adanya perbedaan kapasitas anggotanya dengan berbagai tugas dan fungsi sehingga informasi ini sering terlambat. Hal ini berimplikasi pada pengambilan keputusan yang melambat. Kesenjangan kapasitas ini, sebagaimana diulas oleh Ansell & Gash, (2008), memiliki potensi menghambat pemerataan pengetahuan antar aktor apabila tidak diimbangi dengan mekanisme penguatan kapasitas para aktor yang berkelanjutan.

Adapun konflik pra-kolaborasi di KKLS bersumber dari dua permasalahan utama, yaitu ketegangan antara agenda pelestarian budaya dan agenda pembangunan infrastruktur modern, juga adanya keterbatasan keterlibatan masyarakat dan pemilik gedung dalam proses perencanaan revitalisasi. Penyelesaian konflik dilakukan dengan cara dialog terbuka lintas aktor dalam forum “Sambung Rasa” yang difasilitasi AMBO, keterlibatan komunitas pada setiap tahap revitalisasi, serta penguatan komunikasi terstruktur melalui forum diskusi, media sosial dan kegiatan edukasi antara warga, pelaku usaha, dan pemerintah. Temuan ini sejalan dengan Ansell dan Gash (2008) yang menegaskan bahwa konflik pra-kolaborasi tidak serta merta menghambat pembentukan kolaborasi, sepanjang tersedia mekanisme resolusi yang efektif, serta terbangunnya kepercayaan antar aktor secara bertahap. Pola ini memperkuat temuan Diliawan dkk (2025) bahwa ketimpangan manfaat ekonomi dan lemahnya antar pemangku kepentingan menjadi tantangan yang khas pada kawasan *heritage* perkotaan.

Dari tahun 2011 hingga 2020, program penanganan lingkungan, rob, dan banjir dilaksanakan dengan fokus pada perbaikan sistem drainase yang berkontribusi pada pemulihan sekitar 80 persen bangunan di kawasan tersebut telah direstorasi oleh pemiliknya. Kondisi awal kolaborasi KKLS adalah implementasi dari kebijakan yang ada secara bertahap. Adapun kebijakan yang mengatur antara lain: Keputusan Walikota Semarang Nomor: 640/395 Tahun

2018 tentang Penetapan Status Cagar Budaya KKLS; Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor: 432/143 Tahun 2019 tentang Penetapan KKLS sebagai Kawasan Cagar Budaya Peringkat Provinsi; Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 682/P/2020 tentang Kawasan Cagar Budaya Kota Semarang Lama Sebagai Kawasan Cagar Budaya Peringkat Nasional yang disebut dengan Kota Belanda; Peraturan Daerah Nomor: 2 Tahun 2020 tentang Rencana Tata Bangunan dan Lingkungan (RTBL) Situs Kota Lama. Rangkaian regulasi ini menunjukkan bahwa kondisi awal kolaborasi KKLS tidak dimulai dari dasar, tetapi bertumpu pada modal kelembagaan yang telah terakumulasi sejak revitalisasi fisik dimulai.

Secara fungsional, bangunan cagar budaya di KKLS dimanfaatkan kembali sebagai kantor perbankan, layanan jasa, BUMN, dan perusahaan swasta. Kedua, dalam hal pariwisata, setiap minggu diadakan *Car Free Night* dan *Car Free Day* untuk meningkatkan kenyamanan pengunjung dalam menikmati suasana Kota Lama. Ketiga, dalam hal kuliner, Situs Kota Lama menawarkan beragam restoran dan kafe yang menjual berbagai makanan khas Kota Semarang. Keempat, Situs Kota Lama sering digunakan sebagai lokasi penyelenggaraan festival kebudayaan yang merupakan hasil kolaborasi antara komunitas dan pemilik gedung. Kelima, Kota Lama Semarang semakin populer sebagai destinasi wisata pendidikan, dengan didirikannya Museum Kota Lama di kawasan Bubakan. Keberagaman fungsi ini menunjukkan bahwa basis sumber daya KKLS tidak hanya bertumpu pada nilai historis-arsitektural, tetapi juga pada ekonomi kreatif yang digerakkan bersama oleh pemerintah, pemilik gedung, dan komunitas—kondisi yang oleh Ansell dan Gash (2008) dipandang sebagai prasyarat penting bagi terbentuknya insentif kolaboratif yang seimbang antar aktor. Dalam konteks penelitian ini, latar belakang sejarah tersebut menjadi dasar penting bagi keterlibatan berbagai stakeholder dalam menjaga autentisitas kawasan sambil mengembangkan sektor pariwisata. Pemahaman terhadap sejarah Kota Lama mendorong kolaborasi yang berorientasi pada pelestarian budaya, keberlanjutan lingkungan, dan pemberdayaan masyarakat lokal.

Indikator yang berkaitan dengan sumber daya dan pengetahuan dapat dimanfaatkan untuk menilai apakah terdapat keseimbangan antara sumber daya dan pengetahuan di kalangan para pelaku *Collaborative Governance* dalam pengembangan pariwisata berkelanjutan di KKLS. Masyarakat di KKLS menyadari bahwa sektor pariwisata memiliki potensi untuk memulihkan perekonomian pasca pandemi. Hal ini menunjukkan bahwa pariwisata tidak hanya menciptakan lapangan kerja, tetapi juga meningkatkan pendapatan daerah dan membentuk

karakter masyarakat agar lebih bersahabat dengan wisatawan. Kesadaran ini terus berkembang seiring dengan kemajuan pariwisata di KKLS.

Kebijakan sumber daya keuangan dan insentif digunakan untuk mendukung pelaksanaan kebijakan demi mencapai tujuan yang diinginkan. Insentif pemerintah mencakup dana sebesar sekitar 30,9 miliar dari pemerintah daerah yang dialokasikan setiap tahun untuk pengendalian inflasi, penanganan *stunting*, peningkatan investasi, pengurangan kemiskinan, serta mendukung KKLS. Pemerintah juga bekerja sama dengan organisasi masyarakat yaitu Asosiasi Masyarakat mBangun Oudestadt (AMBO). Insentif non-finansial turut digerakkan oleh AMBO, yang berperan mengorganisasi kegiatan edukasi-wisata seperti pameran foto dan diskusi pelestarian, mengawal proses revitalisasi agar selaras dengan aspirasi warga, serta menyediakan pemandu wisata yang memperkaya pengalaman pengunjung. Pelaku usaha—pemilik gedung, kafe, rumah makan, dan hotel—berkontribusi melalui pelibatan dalam perencanaan program revitalisasi, adopsi teknologi digital untuk promosi dan informasi wisata, serta penyelenggaraan *event* lokal maupun internasional. Kombinasi insentif finansial pemerintah dengan insentif non-finansial dari AMBO dan pelaku usaha ini menunjukkan bahwa motivasi partisipasi dalam kolaborasi KKLS bersifat multidimensi, sejalan dengan proposisi Ansell dan Gash (2008) bahwa keberlanjutan kolaborasi bergantung pada keseimbangan insentif material dan non-material bagi setiap aktor yang terlibat.

b. Desain Kelembagaan (*Institutional Design*)

Dimensi ini menganalisis struktur formal seperti peraturan daerah, mekanisme koordinasi, dan alur pengambilan keputusan yang mengatur kolaborasi. Aspek ini juga mencakup kejelasan peran dan transparansi dalam pembagian tanggung jawab. Pengembangan KKLS ditopang oleh payung hukum yang bertingkat: Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2010 tentang Cagar Budaya (Undang-Undang (UU) Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2010 Tentang Cagar Budaya, 2010), Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2002 tentang Bangunan Gedung, Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 2 Tahun 2020 tentang RTBL Situs Kota Lama, dan Peraturan Walikota Semarang No. 12 Tahun 2007 tentang BPK2L. Regulasi ini memberi landasan hukum yang cukup kuat, meski belum terdapat Perda Pemajuan Kebudayaan yang secara khusus mengatur pelestarian dan pengembangan budaya secara masif belum tersedia; kajian Raperda Pemajuan Kebudayaan baru diusulkan melalui dua Program Pembentukan Peraturan Daerah (Propemperda) pada 2024. Kekosongan regulasi ini menjadi

salah satu titik lemah desain kelembagaan yang, mengacu pada Ansell dan Gash (2008), berisiko melemahkan kepastian aturan main (ground rules) dalam proses kolaboratif.

Partisipasi forum terlihat melalui kegiatan kerja bakti "Reresik Rembug Kota Lama" yang melibatkan komunitas secara sukarela, forum "Sambung Rasa" yang diselenggarakan AMBO sebagai jembatan komunikasi antara warga, pengelola, dan pemerintah, serta rapat koordinasi berkala yang diselenggarakan BPK2L. Transparansi diwujudkan melalui portal resmi pariwisata.semarangkota.go.id yang memuat data *event*, daya tarik wisata, dan basis data ekonomi kreatif, serta Aplikasi Lunpia sebagai kanal informasi wisata sekaligus pengaduan digital; seluruh kegiatan dinas juga dipublikasikan secara terbuka melalui media sosial, sehingga masyarakat dapat mengakses pelaporan kinerja. Forum terbatas yang memainkan peran penting adalah AMBO, yang dibentuk secara formal pada 2017 dengan struktur kepengurusan sederhana dan berfungsi sebagai penghubung antara warga, pengelola gedung, dan pemerintah dalam proses revitalisasi. Meskipun keanggotaannya masih terbatas dibanding total bangunan di KKLS, AMBO terbukti efektif sebagai katalisator partisipasi komunitas—sejalan dengan pandangan Ansell dan Gash (2008) bahwa desain kelembagaan yang inklusif dan transparan merupakan prasyarat keberhasilan *collaborative governance*.

Forum terbatas yang berperan penting adalah AMBO yang dibentuk secara formal pada 2017 dengan struktur kepengurusan sederhana. AMBO berfungsi sebagai penghubung antara warga, pengelola gedung, dan pemerintah dalam proses revitalisasi. Meskipun keanggotaannya masih terbatas dibanding total bangunan di KKLS, AMBO terbukti efektif sebagai katalisator partisipasi komunitas. Hal ini sejalan dengan pandangan Ansell dan Gash (2008) bahwa desain kelembagaan yang inklusif dan transparan merupakan prasyarat keberhasilan *collaborative governance*. Elemen pentahelix dalam desain kelembagaan KKLS terbagi menurut peran fungsionalnya: Dinas Kebudayaan dan Pariwisata menyusun kebijakan, regulasi, dan program pengembangan pariwisata; Badan Pengelola Kawasan Kota Lama (BPK2L) mengelola situs budaya dan menyelenggarakan event; pemilik gedung/pelaku usaha mendukung pendanaan sarana-prasarana dan peningkatan kapasitas; AMBO mengorganisasi event dan pelatihan pelayanan wisata; serta masyarakat/penduduk lokal menyediakan layanan wisata dan menjaga kebersihan-keamanan kawasan. Pembagian peran ini melibatkan aktor lintas tingkat pemerintahan—pemerintah pusat (Kementerian Pekerjaan Umum, Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan), pemerintah provinsi (Bappeda, Dinas Pekerjaan Umum Sumber Daya Air dan Penataan Ruang, Dinas

Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata, Balai Pelestarian Cagar Budaya), serta pemerintah kota (DPRD, Bappeda, Dinas Tata Ruang, Dinas Pekerjaan Umum, Dinas Perumahan dan Permukiman, Dinas Pariwisata, Dinas Lingkungan Hidup, dan Satpol PP).

Dari 316 bangunan di KKLS, 127 berstatus cagar budaya (116 di zona inti dan 11 di zona penyangga) dengan kepemilikan yang tersebar lintas sektor: empat gedung milik kementerian (Hukum dan HAM, Lingkungan Hidup dan Kehutanan, Keuangan), 31 gedung milik BUMN (antara lain RNI, PPI, PTPN, Bank Mandiri, Asuransi Jiwasraya, Jakarta Lloyd, dan PELNI), satu gedung milik Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, dan dua bangunan milik Pemerintah Kota Semarang (Gedung Oudetrap dan Jembatan Mberok); sebagian dimanfaatkan untuk perkantoran, restoran, dan kafe. Sebaran kepemilikan yang beragam ini menegaskan bahwa desain kelembagaan KKLS pada dasarnya bersifat multi-pemilik (*multi-owner*), sehingga koordinasi lintas aktor menjadi prasyarat mutlak bagi efektivitas pengelolaan kawasan.

Peran kelembagaan non-pemerintah juga dilakukan oleh lembaga swadaya masyarakat seperti Oens Foundation dan Djarum Foundation. Oens Foundation berkolaborasi dengan pemerintah provinsi dan kota, perguruan tinggi, serta komunitas melalui lokakarya dan festival tahunan—misalnya lokakarya pengelolaan air dan kompetisi bangunan terapung pada 2015 sebagai respons atas persoalan banjir. Djarum Foundation berkontribusi melalui pemetaan aset bangunan cagar budaya bersama tim ahli, yang kemudian dimanfaatkan sebagai media promosi dan informasi pusaka. Keterlibatan filantropi ini melengkapi desain kelembagaan formal dengan sumber daya dan keahlian yang tidak sepenuhnya tersedia pada aktor pemerintah.

Badan Pengelola Kawasan Kota Lama (BPK2L), dibentuk melalui Peraturan Wali Kota Semarang Nomor 12 Tahun 2007, merupakan wadah kolaborasi lintas aktor—pemerintah, swasta, dan masyarakat—yang bertanggung jawab atas konservasi, revitalisasi, pengawasan, dan pengendalian KKLS, dengan struktur kepengurusan yang terdiri atas pengurus harian dan Dewan Penasihat. Sejak berdiri pada 2007 hingga 2010, BPK2L masih menghadapi keterbatasan kapasitas, sehingga fokus awal diarahkan pada penciptaan aktivitas penarik wisatawan dan pemberdayaan masyarakat melalui kegiatan seni-budaya, sebelum kewenangannya berkembang mencakup pengelolaan kawasan secara lebih komprehensif seperti saat ini.

c. Kepemimpinan Fasilitatif (*Facilitative Leadership*)

Dimensi ini menilai peran aktor kunci dalam memediasi konflik, membangun konsensus, serta memastikan partisipasi aktif seluruh pihak yang terlibat dalam kolaborasi

pentahelix. Kepemimpinan fasilitatif dalam konteks KKLS diperankan terutama oleh Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata (Disbudpar) selaku fasilitator dan regulator. Ansell dan Gash (2008) menegaskan bahwa pemimpin fasilitatif berperan menjamin integritas proses konsensus, memberdayakan aktor yang lebih lemah, dan menciptakan keseimbangan kekuatan antar pihak. Dalam kerangka ini, terdapat tiga indikator kepemimpinan fasilitatif yang dianalisis.

Pertama, pemahaman konteks. Kompetensi awal dari seorang pemimpin fasilitatif adalah memiliki pemahaman yang mendalam tentang konteks pengembangan wisata. Terutama, Kepala Disbudpar (diharapkan memiliki pengetahuan yang luas tentang pengembangan wisata secara kolaboratif. Pengembangan wisata secara kolaboratif adalah pengembangan wisata yang tidak hanya berpangku pada satu pemangku kepentingan saja. . Kepala Disbudpar menegaskan bahwa akar dari seluruh persoalan pengembangan KKLS terletak pada kolaborasi dan inovasi lintas aktor—pemerintah, swasta, akademisi, dan masyarakat—yang harus memiliki kesepahaman yang sama mengenai arah pengembangan wisata. Pemahaman ini diwujudkan secara konsisten melalui dukungan dan pembinaan terhadap AMBO serta penguatan sinergi dengan pemilik gedung dan pelaku usaha dalam mendorong pemulihan pariwisata pasca pandemi. Dalam kerangka Ansell dan Gash (2008), sikap ini menunjukkan bahwa Kepala Disbudpar menjalankan peran fasilitator dan regulator secara bersamaan, sekaligus menyadari bahwa pengembangan kepariwisataan KKLS tidak dapat dilakukan oleh pemerintah saja, melainkan bergantung pada partisipasi aktif seluruh elemen pentahelix.

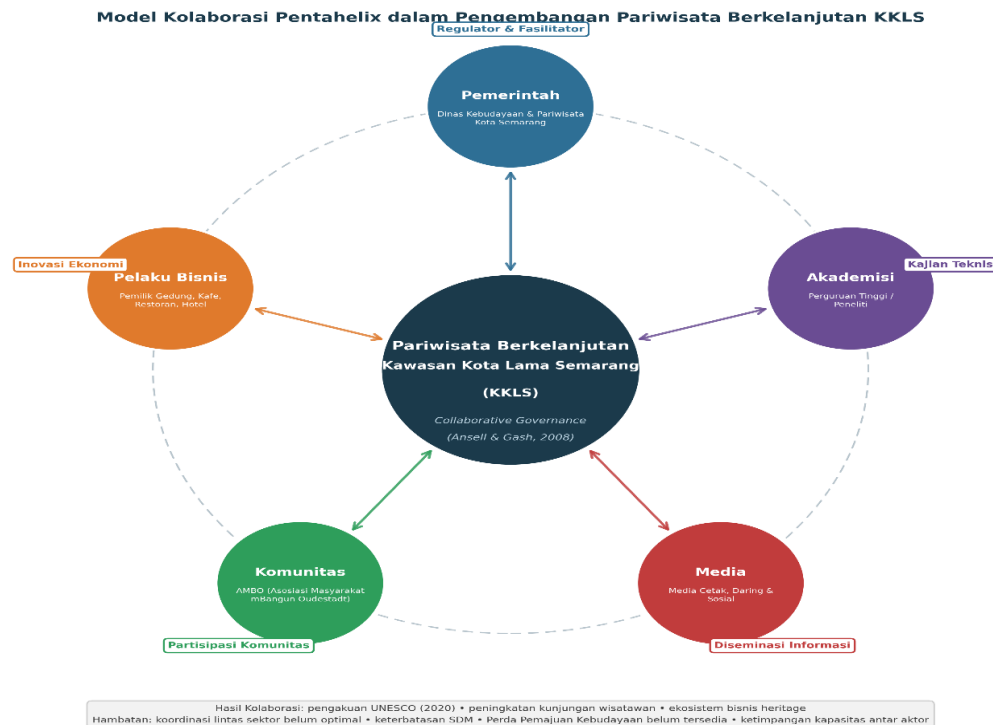
Kedua, kompetensi teknis rasional. Kompetensi ini diwujudkan melalui pendekatan *sustainable management* yang mencakup tiga aspek saling terkait: aspek sosial-ekonomi, melalui program Kampung Wisata berbasis budaya yang melibatkan masyarakat sebagai bagian dari rantai pasok industri pariwisata untuk mendorong ekonomi berkelanjutan jangka panjang; aspek pelestarian lingkungan, melalui pembentukan karakter *hospitality* dan berbudaya masyarakat Kota Semarang di sekitar kawasan cagar budaya; dan aspek pelestarian budaya, melalui restorasi, dokumentasi, dan pendidikan terhadap warisan benda maupun takbenda seperti tradisi, seni pertunjukan, dan kuliner tradisional. Objektivitas penilaian tercermin dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Disbudpar, yang secara terbuka mengidentifikasi kekurangan koordinasi antar pemangku kepentingan dan rendahnya partisipasi masyarakat sebagai area yang masih perlu diperbaiki, alih-alih hanya menonjolkan capaian positif. Kompetensi teknis ini turut diakui melalui sejumlah penghargaan, antara lain Anugerah Bangsa Berwisata di Indonesia (ABBWI) dan *Inspiring Professional & Leadership Award*, yang

menegaskan bahwa kepemimpinan fasilitatif di KKLS didukung oleh kredibilitas teknis—salah satu pilar kepemimpinan kolaboratif efektif menurut Ansell dan Gash (2008), di samping kemampuan mengelola proses dan memelihara komitmen aktor. Kesediaan dinas untuk secara terbuka mengakui kekurangan sekaligus merumuskan rencana perbaikan—termasuk target keikutsertaan Kota Lama Semarang pada ajang penghargaan pariwisata tingkat nasional dan internasional—menunjukkan bahwa pengembangan pariwisata berkelanjutan di KKLS tidak dapat dilakukan pemerintah semata, melainkan memerlukan kolaborasi seluruh pihak terkait.

Ketiga, karakteristik pribadi. Pemimpin fasilitatif yang efektif dicirikan oleh kemampuan membangun kepercayaan, mengelola konflik secara konstruktif, dan memobilisasi partisipasi—tiga komponen kepemimpinan kolaboratif yang efektif menurut Ansell dan Gash (2008), yakni pengelolaan proses yang memadai, kredibilitas teknis, dan kemampuan memelihara komitmen aktor. Di KKLS, karakteristik ini tercermin dari kesediaan Kepala Disbudpar membuka ruang dialog dengan seluruh pemangku kepentingan, menjalankan prinsip keterbukaan informasi, dan mendorong inovasi berbasis potensi lokal. Kolaborasi yang dibangun bersama AMBO, pemilik gedung, dan pelaku usaha menunjukkan pemahaman bahwa pengembangan kepariwisataan tidak dapat dilakukan oleh pemerintah saja.

d. Proses Kolaborasi (*Collaborative Process*)

Proses kolaborasi mengidentifikasi mekanisme dialog, penyusunan agenda bersama, dan evaluasi berkelanjutan dalam implementasi program wisata budaya. Proses kolaborasi dalam rangka pengembangan KKLS dijalankan melalui lima tahapan yang saling memperkuat. Pertama, dialog tatap muka diwujudkan melalui forum "Sambung Rasa," rapat koordinasi BPK2L, dan acara tahunan Oens Foundation yang menghubungkan pemerintah, komunitas, dan perguruan tinggi. Ansell dan Gash (2008) menegaskan bahwa dialog tatap muka merupakan fondasi utama membangun kepercayaan dalam *collaborative governance*, karena memperlihatkan komitmen nyata terhadap proses bersama.



Gambar 3. Model Kolaborasi Pentahelix dalam Pengembangan Pariwisata Berkelanjutan Kawasan Kota Lama Semarang (KKLS)

Sumber: Diolah oleh penulis (2026) berdasarkan hasil penelitian dan kerangka *Collaborative Governance* Ansell & Gash (2008)

Gambar 3 menunjukkan lima aktor tata kelola kolaboratif dalam pengembangan pariwisata berkelanjutan di KKLS. Lima aktor pentahelix di sekelilingnya, masing-masing dengan peran spesifik sesuai temuan penelitian: Pemerintah (Dinas Kebudayaan & Pariwisata Kota Semarang) yang memiliki peran regulator dan fasilitator; Akademisi (Perguruan Tinggi/Peneliti) berperan dalam kajian teknis; Media informasi baik cetak maupun *online* yang berperan diseminasi Informasi; Komunitas (AMBO) yang berperan sebagai partisipasi komunitas; pelaku bisnis (pemilik gedung, kafe, hotel) berperan dalam rangka inovasi ekonomi.

Kedua, membangun kepercayaan. Pemilik gedung menyatakan bahwa komunikasi transparan dan berkelanjutan antara semua pihak menjadi dasar pertimbangan kebijakan pengembangan (wawancara, 11 Januari 2025). Kepercayaan juga dibangun melalui pelibatan masyarakat dalam program UMKM dan Kampung Wisata yang memberikan manfaat ekonomi langsung. Ketiga, komitmen terhadap proses tercermin dari konsistensi kegiatan AMBO sejak 2017, alokasi anggaran daerah yang berkelanjutan, dan partisipasi sukarela komunitas dalam kegiatan "Reresik Rembug Kota Lama." Keempat, pemahaman bersama dibangun melalui

pendekatan konsep pentahelix yang disepakati seluruh aktor sebagai kerangka kolaborasi, serta penyusunan RTBL KKLS secara partisipatif.

Kelima, hasil sementara yang dicapai meliputi: pengakuan UNESCO 2020, peningkatan kunjungan wisatawan pasca revitalisasi, terbentuknya ekosistem bisnis (café, restoran, hotel, galeri) di KKLS, peluncuran Museum Kota Lama, dan penyelenggaraan berbagai festival budaya tahunan. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Kumala et al., 2024) yang menunjukkan bahwa kolaborasi pentahelix yang terstruktur mampu meningkatkan daya saing dan keberlanjutan destinasi wisata secara signifikan. Namun demikian, hambatan berupa keterbatasan forum yang reguler dan sistematis, perbedaan kapasitas antar aktor, serta belum optimalnya peran akademisi dan media dalam kolaborasi formal menjadi catatan penting untuk perbaikan ke depan.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menganalisis kolaborasi pentahelix dalam pengembangan pariwisata berkelanjutan KKLS menggunakan kerangka *Collaborative Governance* Ansell dan Gash (2008). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi pentahelix di KKLS telah berjalan dengan cukup efektif, ditandai oleh adanya insentif kolaborasi yang memadai, desain kelembagaan yang cukup inklusif, kepemimpinan fasilitatif yang aktif, dan proses dialog yang berkelanjutan. Pemerintah berperan dominan sebagai fasilitator dan regulator; AMBO menggerakkan partisipasi komunitas; pelaku usaha mendorong inovasi ekonomi; serta media mendiseminasikan informasi wisata. Namun, kolaborasi ini belum mencapai tingkat optimal karena tiga hambatan utama: (1) koordinasi lintas sektor yang masih bersifat reaktif daripada proaktif; (2) belum tersedianya Perda Pemajuan Kebudayaan yang menjadi payung regulasi pengembangan budaya secara masif; dan (3) ketimpangan kapasitas antar aktor, khususnya antara pemerintah dengan komunitas dan akademisi.

Penelitian ini berkontribusi pada pengisian gap literatur tentang tata kelola kolaboratif kawasan wisata heritage perkotaan di Indonesia dan menegaskan bahwa keberhasilan pariwisata berkelanjutan memerlukan forum kolaborasi yang terstruktur, kepemimpinan fasilitatif yang kuat, regulasi yang komprehensif, serta partisipasi aktif seluruh elemen pentahelix. Rekomendasi kebijakan yang dihasilkan mencakup empat langkah dengan target dan tolok ukur yang lebih terukur: (1) percepatan pengesahan Raperda Pemajuan Kebudayaan melalui penuntasan pembahasan pada tahun anggaran 2026-2027 sebagai payung hukum pelestarian dan pengembangan budaya secara masif; (2) penguatan kapasitas kelembagaan

BPK2L dan AMBO melalui penambahan personel serta pelatihan manajemen kolaboratif yang diselenggarakan minimal dua kali per tahun guna mengurangi keterlambatan koordinasi dan pengambilan keputusan; (3) pembentukan forum koordinasi pentahelix formal dengan jadwal pertemuan reguler, misalnya triwulanan yang melibatkan kelima unsur pentahelix secara terjadwal dan terdokumentasi, menggantikan pola koordinasi ad hoc yang berlaku saat ini; serta (4) peningkatan keterlibatan akademisi melalui nota kesepahaman (MoU) penelitian terapan dengan target keluaran tahunan berupa kajian atau rekomendasi kebijakan berbasis bukti bagi pengembangan strategi wisata KKLS.

Kesimpulan diambil dari pengumpulan data dan observasi dengan waktu yang terbatas. Maka dari itu, studi lebih lanjut mengenai perkembangan pariwisata KKLS dari segi budaya, analisis kebijakan sangat diperlukan guna melengkapi studi ini.

5. Daftar Pustaka

- 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/mum032>
- Basyar, M. R., Mardiyanta, A., & Setijaningrum, E. (2025). Multi-stakeholder analysis in building tourism resilience: Collaborative governance implementation in the majapahit house *heritage* area, Indonesia. *Tourism and Hospitality*, 6(1), 5.
- Cai, Y., & Lattu, A. (2022). Triple Helix or Quadruple Helix: Which Model of Innovation to Choose for Empirical Studies? *Minerva*, 60(2), 257–280. <https://doi.org/10.1007/s11024-021-09453-6>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). SAGE Publications Inc.
- Diliawan, Y. B., Sari, S. R., IRH, B., & Sukawi, . (2025). Analisis Pengembangan *Heritage* Tourism pada Kawasan Kota Lama Semarang. *Arsitekta : Jurnal Arsitektur Dan Kota Berkelanjutan*, 7(01), 83–90. <https://doi.org/10.47970/arsitekta.v7i01.814>
- Esichaikul, R., & Chansawang, R. (2022). Community participation in *heritage* tourism management of Sukhothai historical park. *International Journal of Tourism Cities*, 8(4), 897–911.
- Undang-undang (UU) Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2010 tentang Cagar Budaya, (2010). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/38552/uu-no-11-tahun-2010>
- Iskandar. (2024). Kota Lama Semarang Little Netherland Yang Menawarkan Pesona Bangunan Kuno Era Kolonial. Jawa Pos. <https://radarsemarang.jawapos.com/semarang/724014175/kota-lama-semarang-little-netherland-yang-menawarkan-pesona-bangunan-kuno-era-kolonial?page=2>

- Koby, A. (2025). Pentahelix Collaboration in Developing the Tourist Attractions of Mali Beach, Alor Regency. *International Journal of Tourism Business Research*, 4(1), 42–51. <https://doi.org/10.29303/intour.v4i1.1880>
- Kumala, G. B. W. N., Raharjo, A. N., Musleh, M., & Lubis, L. (2024). Model Kolaborasi Stakeholders Dalam Pengembangan Desa Wisata Ketapanrame Berbasis Pentahelix. *Kolaborasi : Jurnal Administrasi Publik*, 10(2), 137–157. <https://doi.org/10.26618/kjap.v10i2.15366>
- Mzembe, A. N., Koens, K., & Calvi, L. (2023). The institutional antecedents of sustainable development in cultural *heritage* tourism. *Sustainable Development*, 31(4), 2196–2211.
- Nobre, H., & Sousa, A. (2022). Cultural *heritage* and nation branding—multi stakeholder perspectives from Portugal. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 20(5), 699–717.
- Nugroho, R. A., & Lestari, S. M. (2023). Kolaborasi Pentahelix dalam Smart Tourism Destination Kota Semarang: Studi Kasus Pada Aplikasi Lulpia. *Kolaborasi : Jurnal Administrasi Publik*, 9(2), 209–232. <https://doi.org/10.26618/kjap.v9i2.10888>
- Pugra, I. W., Oka, I. M. D., & Suparta, I. K. (2021). Kolaborasi Pentahelix Untuk Pengembangan Desa Timpag Menuju Desa Wisata Berbasis Green Tourism. *Bhakti Persada*, 7(2), 111–120. <https://doi.org/10.31940/bp.v7i2.111-120>
- Rasidi, R., Mashitoh, R. F., Rahmawati, P., Kumala, F. N., & Nugroho, F. A. (2024). Evaluation of Community-Based Mitigation Education in Disaster Risk Reduction Organizations: The Penta Helix Approach (Issue Bishss 2023). Atlantis Press SARL. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-273-6_89
- Setiyani, A., Judijanto, L., Nurmalita, N., Irianto, I., Aryani, L., Fatubun, R. R., Afriyanto, D. F., Sondari, M. C., Cipta, E. S., & Merung, A. Y. (2026). Metodologi penelitian kualitatif. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- United Nation. (2026). The 17 Goals. United Nation Webpage. <https://sdgs.un.org/goals>
- Utara, P. K. S. (2024). Kawasan Kota Lama Kelurahan Tanjung Mas, Semarang Utara. Kecamatan Semarang Utara. <https://kecsmgutara.semarangkota.go.id/info-wisata-smg-utara/wisata-kota-lama>



© 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>).