

## COLLABORATIVE GOVERNANCE DALAM KEBIJAKAN PEMBANGUNAN PARIWISATA DI KABUPATEN GIANYAR

**Putu Nomy Yasintha**

**Universitas Udayana**  
nomyyasintha.unud@gmail.com

Received: 27 November 2019 | Reviewed: 24 December 2019 | Accepted: 20 January 2020

---

### ABSTRAK

*Pembangunan pariwisata menjadi bagian penting yang tidak bisa dipisahkan sebagai bentuk kebijakan di Bali. Hal ini disebabkan Bali menjadi destinasi utama pariwisata di level nasional dan menjadi tujuan wisatawan mancanegara. Salah satu Kabupaten di Bali yang berupaya meningkatkan pembangunan di sektor pariwisata adalah Kabupaten Gianyar. Potensi wisata yang dimiliki kabupaten Gianyar mampu bersaing dengan daerah lain di Bali. Salah satu bentuk kebijakan yang dilakukan yaitu pembangunan Kebun Raya Tematik di Desa Kerta, Kecamatan Payangan, Gianyar. Kebijakan tersebut bertujuan untuk mempertahankan dan menjaga lingkungan serta sebagai bentuk konservasi alam. Selain itu, pembangunan kebun Raya Tematik mampu memberdayakan masyarakat desa Kerta dan membangun tata kelola pemerintahan yang baik. Collaborative governance menjadi sesuatu yang menarik untuk dianalisis dalam kebijakan pembangunan Kebun Raya tematik tersebut, karena melibatkan berbagai organisasi pemerintah daerah, masyarakat desa Kerta, Swasta dan lainnya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif melalui penentuan informan secara purposive dan snowball sampling. Hasil dari penelitian ini adalah dimana pengelolaan Kebun Raya Tematik Gianyar masih hanya mengandalkan pemerintah saja, kontribusi dari pihak swasta masih minimal. Selain itu belum terdapat aturan yang jelas dari pihak desa adat sehingga masyarakat belum mempunyai peran yang jelas dalam pengelolaan Kebun Raya Tematik Gianyar*

---

**Kata Kunci :** Collaborative Governance, Kebijakan, Pariwisata

Korespondensi:  
Universitas Udayana  
Jalan PB Sudirman, Denpasar – Bali  
E-mail: nomyyasintha.unud@gmail.com

## ABSTRACT

*Tourism development becomes an important part that cannot be separated as a form of policy in Bali. This is due to Bali being a major tourism destination at the national level and a destination for foreign tourists. One of the regencies in Bali that seeks to increase development in the tourism sector is the Gianyar Regency. The tourism potential of the Gianyar regency is able to compete with other regions in Bali. One form of policy that is carried out is the development of Thematic Botanical Gardens in Kerta Village, Payangan District, Gianyar. The policy aims to maintain and preserve the environment as well as a form of nature conservation. In addition, the construction of the Thematic Botanical Garden is able to empower the Kerta village community and build good governance. Collaborative governance is interesting to analyze in the thematic botanical garden development policy, because it involves various local government organizations, Kerta village communities, and others. This study uses a qualitative meetode with a descriptive approach through determining purposive information and snowball sampling. The results of this study are that the management of the Thematic Gianyar Botanical Garden still relies solely on the government, contributions from the private sector are still minimal. In addition there are no clear rules from the adat village so that the community does not yet have a clear role in managing the Thematic Botanical Gardens of Gianyar*

---

**Keywords:** *Collaborative Governance, Policy, Tourism*

## PENDAHULUAN

Pariwisata menjadi sektor yang penting dalam mendukung pembangunan di setiap-setiap daerah-daerah otonom. Hampir semua daerah berupaya mengembangkan sektor pariwisata berdasarkan potensi yang dimiliki ataupun mengembangkan pariwisata yang baru. Kabupaten Gianyar menjadi salah satu daerah yang berupaya mengembangkan sektor pariwisata menjadi sektor unggulan. Selama ini sektor pariwisata Gianyar kalah bersaing dengan daerah lainnya khususnya di Bali Selatan. Pariwisata kabupaten Gianyar sangat bergantung dengan Kawasan Ubud sebagai sektor unggulan dalam kunjungan wisatawan mancanegara dan domestik. Akan tetapi, Ubud mengalami banyak sekali permasalahan terutama kemacetan dan kebersihan lingkungan yang berdampak turunnya peringkat Ubud sebagai pariwisata dari peringkat 3 menjadi peringkat 9 secara internasional (Tribunnews, 2017). Kondisi tersebut menjadi peluang untuk mengembangkan potensi lainnya agar tidak bergantung terhadap pariwisata Ubud padahal secara potensi Gianyar memiliki banyak obyek wisata yang layak menjadi destinasi unggulan selain Ubud.

Salah satu destinasi pariwisata yang mulai dikembangkan adalah Kebun Raya Tematik di Desa Kerta, Kecamatan Payangan, Gianyar. Lahan yang digunakan dalam pembangunan Kebun raya tersebut merupakan hutan adat seluas 10 hektare sehingga dapat bersinergi dengan desa dalam mengangkat potensi desa dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar (Tempo, 2016). Pelaksanaan pembangunan di lingkup daerah tidak lagi menjadi domain pemerintah daerah seratus persen, dibutuhkan sebuah kerjasama dengan berbagai *actor* atau *stakeholder*. Hal tersebut sejalan dengan paradigma *Governance* dalam ilmu administrasi negara yaitu mendorong sebagian peran pemerintah kepada kelompok lainnya sehingga membangun sinergitas dalam tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Perkembangannya terjadi penyempurnaan dalam konsep *governance*, yaitu *collaborative governance* yang dimaknai bahwa intitusi publik atau pihak-pihak berkepentingan dalam pelaksanaan dan sasaran suatu kebijakan atau program harus dilibatkan secara konsensus dalam perumusan dan partisipatif dalam melaksanakan kebijakan tersebut. Maka hasil dari suatu kebijakan dan program menjadi tanggung jawab bersama, tidak lagi pemerintah yang harus bertanggung jawab (Hadna, 2016). Konsep tersebut sejalan dengan kebijakan pembangunan Kebun Raya Tematik Kabupaten Gianyar, dimana melibatkan berbagai *stakeholder*, termasuk desa adat (pakraman) di Desa Kerta, Kecamatan Payangan. Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana *collaborative governance* antar lembaga dan masyarakat dalam Kebijakan Pembangunan Pariwisata di kebun raya Gianyar Kabupaten Gianyar?
2. Tantangan dan hambatan apa yang dihadapi dalam *collaborative governance* pembangunan pariwisata di Kebun Raya Gianyar?

Dan tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui *collaborative governance* antar lembaga dan masyarakat dalam Kebijakan Pembangunan Pariwisata di kebun raya Gianyar Kabupaten Gianyar.
2. Untuk menganalisis Tantangan dan hambatan apa yang dihadapi dalam *collaborative governance* pembangunan pariwisata di Kebun Raya Gianyar.

## KAJIAN TEORI

### a. Kebijakan Publik

Robert Presthus dalam Santosa (2008: 34-35) mengemukakan bahwa kebijakan merupakan satu pilihan yang diambil oleh seseorang atau kelompok untuk menjelaskan seperangkat tindakan, baik yang nyata maupun tidak. Selanjutnya, Charles Lindblom dalam Santosa (2008: 35) mendefinisikan kebijakan sebagai setiap hasil dari pembuatan keputusan. Sedangkan Carl Friedrich dalam Santosa (2008: 35) menjelaskan kebijakan sebagai usaha untuk mengatasi hambatan dan memanfaatkan peluang dengan tujuan mencapai sasaran tertentu. Sementara itu, Pasolong (2011: 38) mengungkapkan kebijakan adalah hasil analisis mendalam terhadap beberapa alternatif yang bermuara pada keputusan mengenai alternatif terbaik. Berdasarkan pemaparan para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kebijakan merupakan keputusan yang diambil berdasarkan analisis mendalam untuk mencapai tujuan tertentu.

William N. Dunn dalam Pasolong (2011: 39) menjelaskan bahwa kebijakan publik merupakan rangkaian pilihan-pilihan yang dibuat oleh lembaga atau pejabat pemerintah pada bidang-bidang yang menyangkut tugas pemerintahan. Selanjutnya, Thomas R.Dye dalam Pasolong (2011:39) mengungkapkan bahwa kebijakan publik merupakan apapun yang dipilih pemerintah untuk dilakukan ataupun tidak dilakukan. Sementara itu, Chaizi Nasucha dalam Pasolong (2011: 39) mendefinisikan kebijakan publik sebagai kewenangan pemerintah dalam pembuatan kebijakan untuk menyerap dinamika sosial pada masyarakat. Berdasarkan definisi dari para ahli yang dipaparkan tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kebijakan publik merupakan kebijakan yang diambil oleh pemerintah untuk kesejahteraan sasaran yang dituju ataupun masyarakat.

### b. Teori Governance

Sejak pertama kali muncul, paradigma penyelenggaraan pemerintahan mengalami beberapa fase perubahan. Menurut Chemma dalam Keban (2014: 37) terdapat 4 fase perkembangan paradigma dalam administrasi publik yaitu fase *Traditional Public Administration*, *Public Management*, *New Public Management* dan paradigma *Governance*. Perspektif yang dikemukakan oleh Chemma di atas merupakan sebuah bentuk kesimpulan yang menampilkan

indikator perubahan paradigma dalam penyelenggaraan pemerintahan dari waktu ke waktu dengan penjelasannya sebagai berikut.

- a. *Traditional Public Administration*, berorientasi pada hirarki, kontinuitas, ketidak berpihakan, standardisasi, *legal – rational*, otoritas, dan profesionalitas.
- b. *Public Management*, memusatkan perhatian pada prinsip manajemen termasuk efisiensi dalam pemakaian sumber daya, efektivitas, orientasi pada pelanggan, orientasi pada kekuatan pasar dan lebih sensitif terhadap kepentingan publik. Paradigma ini menyarankan juga peran sektor swasta yang lebih besar, memperkecil ukuran sektor publik dan memperkecil lingkup dari *traditional public administration*.
- c. *New Public Management*, diarahkan pada prinsip fleksibilitas, pemberdayaan, inovasi, berorientasi pada hasil, mempromosikan etika profesi dan anggaran maupun manajemen berbasis kinerja.
- d. *Governance*, yaitu suatu sistem nilai, kebijakan, dan kelembagaan dimana urusan-urusan ekonomi, sosial dan politik dikelola melalui interaksi antara masyarakat, pemerintah dan sektor swasta. Esensi dari paradigma ini adalah memperkuat interaksi antara ketiga aktor yaitu pemerintah, swasta dan masyarakat dalam mempromosikan pembangunan yang berpusat kepada rakyat atau *people centered development*. Paradigma ini mengutamakan mekanisme dan proses dimana masyarakat dan kelompok dapat mengartikulasikan kepentingannya, memediasikan berbagai perbedaan yang ada, dan menjalankan hak dan kewajibannya. Pemerintah diharapkan mampu memainkan peranannya dalam menciptakan kondisi politik dan hukum yang kondusif, sementara sektor swasta menyediakan lapangan pekerjaan dan pendapatan dan pihak masyarakat menyelenggarakan interaksi sosial dan politik secara sehat.

Jika mengacu pada pengklasifikasian Chemma, penyelenggaraan pemerintahan saat ini sedang menuju kearah paradigma *governance*. *Governance* berasal dari kata “*govern*” yang berarti mengambil peran lebih besar yang terdiri dari semua proses, aturan, lembaga yang memungkinkan pengelolaan dan pengendalian masalah kolektif di masyarakat (Dwiyanto, 2015:251).

### **c. Collaboration Government**

Ini adalah fakta bahwa menjalankan pemerintahan bukanlah pekerjaan mudah. Hal ini merupakan pekerjaan yang rumit dan perlu mengakomodasi lebih dari banyak gagasan dari semua

warga negara. Masalahnya berangsur-angsur timbul tergantung kematangan masyarakat di negara tersebut. Tapi bukan tidak mungkin untuk benar-benar menjalankan pemerintahan namun tetap bisa mengakomodasi layanan, program atau kebijakan apa yang sebenarnya masyarakat inginkan. Pemerintah pada dasarnya perlu mendengarkan suara publik untuk dapat memutuskan tindakan atau kebijakan apa yang perlu dirancang. Karena itulah, perlu melibatkan warga dalam merancang sebuah kebijakan. Studi kolaborasi antara pemangku kepentingan yang pada akhirnya kita sebut sebagai pemerintah kolaborasi (*collaborative government*), menyiratkan bahwa pemerintah bekerja antara berbagai pemangku kepentingan, lembaga dan bahkan warga negara untuk menciptakan kebijakan yang lebih baik bagi semua orang. Empat jenis hubungan kolaboratif antara aktor menjadi nyata (Wanna, 2008);

- Kolaborasi di dalam pemerintahan, melibatkan berbagai agen dan pemain.
- Kolaborasi antara pemerintah, melibatkan instansi dari berbagai yurisdiksi.
- Kolaborasi antara pemerintah dan penyedia barang dan jasa pihak ketiga eksternal.
- Kolaborasi antara pemerintah dan warga negara.

*Collaborative governance* atau penyelenggaraan pemerintahan yang kolaboratif merupakan salah satu bentuk penyelenggaraan pemerintahan atau *governance*. Menurut Zadek dalam O'brien (2012: 1) *Collaborative Governance is a public – private partnerships, essentially collaborative initiatives between state and non – state, commercial and non-profit actors have been born out of their participants' pragmatism*. Berdasarkan paparan diatas dapat diketahui bahwa pemerintah kolaboratif adalah kemitraan publik – swasta, dimana pada dasarnya merupakan inisiasi kolaboratif antara negara dan non – negara, aktor komersial dan *non – profit* yang lahir dari partisipasi pragmatisme. Kolaborasi tersebut merupakan bentuk kerjasama yang melibatkan beberapa pihak yang kemudian disatukan pada suatu pandangan atau tujuan yang sama secara nyata. Hal ini menjadikan sistem pemerintahan kolaboratif memiliki peranan tersendiri antar elemen didalamnya.

#### **d. Collaboration government – Citizen Involvement (Keterlibatan Masyarakat)**

Hal ini penting untuk dibahas lebih lanjut tentang posisi pemerintah warga negara sebagai aktor penting dalam pembuatan kebijakan. Keterlibatan warga diperlukan karena semua layanan, program dan kebijakan yang dibuat oleh pemerintah akan mempengaruhi kehidupan mereka.

Keterlibatan warga dalam administrasi publik menyiratkan keterlibatan warga negara dalam proses pengambilan keputusan negara melalui tindakan dan / atau pengaturan kelembagaan - untuk meningkatkan pengaruhnya terhadap kebijakan dan program publik yang memastikan dampak positif pada kehidupan sosial dan ekonomi mereka (Armstrong, 2013). Kolaborasi antara pemerintah dan warga negara dapat dilakukan dengan dua cara. Pertama, cara Konsultatif di mana dalam merancang sebuah kebijakan pemerintah akan melibatkan warga negara dalam memberikan gagasan dan memasukkannya ke dalam proses pendengaran sementara keputusan akhir tetap berada di tangan pemerintah. Kedua, adalah kemitraan dimana pemerintah dan warga negara menjadi mitra setara di mana mereka berkumpul untuk membahas masalah, mencari solusi alternatif, dan mendiskusikan keputusannya.

Agar berhasil membuat kebijakan, pemerintah perlu mengubah pandangan mereka tentang warga negara, bahwa mereka lebih dari sekadar pembayar pajak tapi mereka adalah konsumen. Di sektor swasta, pelanggan adalah nomor satu yang akan mendatangkan keuntungan bagi perusahaan. Oleh karena itu pemerintah perlu melihat warganya sebagai seseorang yang akan memberi mereka pertanggungjawaban yang akan membawa mereka mendapatkan lebih banyak suara dalam pemilihan. Data terbuka (open data) juga diperlukan untuk menciptakan akuntabilitas. Pemerintah harus mulai bersikap terbuka terhadap rencana strategis mereka kepada publik. Tidak ada alasan bagi publik untuk tidak tahu apa yang sedang dilakukan pemerintah atau mengapa mereka melakukan sesuatu. Tapi orang yang terbuka itu tidak akan bekerja dengan baik tanpa warga negara ikut aktif dalam prosesnya.

Publik tidak seharusnya hanya mengeluh tentang pemerintah tapi juga ikut ambil bagian dan melangkah maju, berpihak pada pemerintah dan menjadi pemimpin besar. Publik perlu menjadi warga negara yang cerdas dan tahu bagaimana menganalisis, mengalokasikan dan menyelaraskan resources. Sebagai warga yang cerdas, masyarakat perlu memikirkan kebijakan yang dibuat oleh pemerintah dan mencari tahu apa hasil yang diinginkan dan bagaimana mencapainya. Pemerintah perlu mulai berpikir bagaimana mempengaruhi orang untuk berperilaku dengan cara terkoordinasi namun tetap melakukan tindakan tersebut dengan membuat kebijakan yang berada di sisi publik. Pemerintah juga perlu bersandar pada konflik, yang berarti dengan berbicara dan mendengarkan orang, berdiskusi dengan orang-orang. Sangat mudah untuk berbicara dengan orang-orang yang setuju dengan kita, tapi akan sulit untuk mendengarkan kritik

dan saran dari sisi yang berlawanan. "... Keterlibatan warga negara dapat dipahami antara warga negara dan pejabat pemerintah dengan tujuan memberi kontribusi yang berarti terhadap keputusan kebijakan publik yang spesifik secara transparan dan akuntabel (Philips dan Orsini di Obasi, 2014). Melibatkan warga negara dalam pemerintahan kolaboratif bukanlah tugas yang mudah. Kolaborasi bisa dilakukan usaha, ketahanan emosional, dan keberanian (Miles & Trott, 2011). Langkah demi langkah memilih pemerintah kolaboratif dalam pembuatan kebijakan akan mengkonsumsi banyak energi, sumber daya, dan waktu. Tapi pada akhirnya jika hasil atau keluarannya disukai semua orang, itu layak dilakukan.

#### **e. Proses Kolaborasi (Collaborative Process)**

Model proses kolaborasi menggambarkan kolaborasi sebagai perkembangan tahapan. Gray dalam Ansell dan Gash (2007:15) mendefinisikan tiga tahapan proses kolaborasi antara lain Problem Setting (penentuan permasalahan), Direction Setting (penentuan tujuan), dan Implementasi. Dalam kajian literatur yang sudah dilaksanakan, kita berada pada kondisi dimana proses kolaborasi terjadi bersifat tidak teratur dan tidak linear. Kolaborasi seringkali dipandang untuk bergantung pada pencapaian hanya mengacu pada tujuan yang ideal seperti komunikasi, kepercayaan, komitmen, saling memahami, dan hasil. Meskipun proses kolaborasi terjadi secara tidak teratur akan tetapi komunikasi adalah jantung dari kolaborasi sehingga penulis memulai analisa dari dialog *Face to Face*.

##### 1. Dialog tatap muka (Face to face)

Seluruh collaborative governance terbangun dari dialog tatap muka antar aktor. Sebagai sebuah proses yang berorientasi pada konsensus, memunculkan kesempatan bagi setiap aktor untuk mengidentifikasi peluang keuntungan bersama. Dialog tatap muka merupakan sebuah cara untuk memecah kecurigaan antar aktor dalam membangun sebuah kolaborasi dan mencegah eksplorasi keuntungan bersama di tahap awal sebuah kolaborasi. Karena yang ditekankan pada tahap awal adalah bagaimana membangun konsensus bukan untuk mengatur keuntungan setiap aktor. Dialog tatap muka merupakan proses membangun kepercayaan, sikap saling menghormati, sikap saling memahami dan komitmen pada proses.



## 2. Membangun kepercayaan (Trust Building)

Membangun kepercayaan antar aktor merupakan poin awal dari proses kolaborasi, beberapa literatur menyatakan proses kolaborasi tidak hanya berfokus pada dialog tatap muka tetapi juga membangun kepercayaan antar aktor. Membangun kepercayaan menjadi satu fase yang digunakan untuk membentuk proses saling memahami antar stakeholder agar terbentuk komitmen untuk menjalankan kolaborasi.

## 3. Komitmen terhadap proses (Commitment to process)

Meskipun terminologi komitmen terhadap proses cenderung bervariasi agak luas dalam kajian literasi, namun beberapa contoh kasus mengungkapkan bahwa tingkatan komitmen terhadap kolaborasi adalah variabel utama dalam menjelaskan sukses atau tidaknya sebuah kolaborasi. Komitmen erat hubungannya pada motivasi yang kuat untuk berpartisipasi dalam collaborative governance. Komitmen terhadap proses berarti mengembangkan keyakinan bahwa perundingan dengan itikad baik untuk keuntungan bersama adalah cara terbaik untuk mencapai hasil kebijakan yang diinginkan. Hal ini mengindikasikan bahwa kepercayaan adalah elemen penting dalam kolaborasi.

Komitmen terhadap proses menjelaskan seberapa bersih, seberapa adil dan transparan suatu prosedur. Terwujudnya komitmen yang positif antar stakeholder bergantung pada kepercayaan akan aktor lain untuk menghormati perspektif dan kepentingan aktor lain. Rasa kepemilikan dan komitmen dapat memperkuat keterlibatan antar aktor. Rasa kepemilikan terhadap proses berimplikasi pada munculnya rasa saling bertanggung jawab terhadap proses. Kepercayaan memiliki peranan dalam menjamin bahwa setiap aktor memiliki tanggung jawab.

Bentuk mandatori dalam bentuk kolaborasi dapat dilaksanakan ketika dorongan untuk berpartisipasi antar aktor bersifat lemah, akan tetapi kolaborasi yang bersifat mandatori mengindikasikan adanya kelemahan komitmen antar aktor. Tinggi rendahnya sifat ketergantungan antar aktor akan menentukan kesuksesan proses kolaborasi.

## 4. Share Understanding

Beberapa poin dalam proses kolaborasi, setiap aktor harus mengembangkan sikap saling memahami (share understanding) terhadap apa yang akan di capai bersama. Share understanding

dalam beberapa literasi disebut sebagai misi bersama, kesamaan niat, kesamaan tujuan, kesamaan, visi bersama, ideologi bersama, tujuan yang jelas, arah yang strategis dan jelas atau keselarasan nilai inti. Share understanding juga dapat berarti kesepakatan dalam mendefinisikan sebuah masalah.

#### 5. Hasil sementara (Intermediate Outcomes)

Banyak studi kasus memperlihatkan bahwa kolaborasi secara relatif dapat dikatakan konkrit ketika adanya kemungkinan keberhasilan dari kolaborasi. Meskipun hasil sementara ini akan menampilkan output atau keluaran nyata, akan tetapi proses outcomes tersebut merupakan esensi untuk membangun momentum yang dapat mengarahkan kolaborasi yang sukses. Dalam proses intermediate outcomes tidak dapat di generalisir sebagai hasil akhir yang dicapai.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, yaitu suatu jenis penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman tentang kenyataan melalui proses berpikir induktif. Melalui pendekatan ini diharapkan peneliti dapat menghasilkan data yang deskriptif guna mengungkapkan sebab dan proses terjadinya suatu peristiwa. Pengertian penelitian kualitatif menurut Denzin dan Lincoln (Moleong, 2007:5 dalam Satori dan Komariah 2014:23) adalah penelitian menggunakan latar ilmiah dan melibatkan berbagai metode seperti wawancara, pengamatan, dan pemanfaatan dokumen. Tujuan dari penelitian tersebut yaitu untuk menafsirkan fenomena yang terjadi. Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data primer dan data sekunder. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik-teknik sebagai berikut:

- a) Untuk pengumpulan data primer dalam penelitian ini digunakan beberapa cara antara lain:
  - Observasi langsung ke lokasi penelitian pada Pemerintah Kabupaten Gianyar, yakni mengenai pembangunan Kebun raya Gianyar, dalam rangka penelusuran data yang tidak diperoleh dalam wawancara, maupun data-data sekunder. Bentuk collaborative governance yang diobservasi adalah dimulai dari identifikasi bentuk pembagian kewenangan terkait pembangunan dan pengelolaan Obyek wisata kebun raya Gianyar.

- Wawancara mendalam (in-depth interview) yang dilakukan terhadap nara sumber yang mengetahui secara persis fenomena yang ingin diketahui. Data diperoleh langsung dari informan yang menjadi sumber data dalam penelitian ini yaitu para aktor yang terlibat dalam proses pembangunan Obyek wisata Kebun raya Gianyar, yaitu:
  - 1) Dari pihak eksekutif, khususnya Dinas Lingkungan Hidup, Dinas Pariwisata, UPTD Kebun raya gianyar
  - 2) Pihak masyarakat, yaitu bendesa adat kerta, kecamatan payangan, kemudian masyarakat yang dilibatkan sebagai bentuk pemberdayaan
  - 3) Pihak swasta, pengusaha hotel atau restoran dan sebagainya yang berada di sekitar obyek wisata kebun raya Gianyar.
- b) Data sekunder diperoleh dari hasil laporan tertulis (penelaahan dokumen) instansi terkait, studi pustaka/literatur, misalnya makalah, artikel, dan berbagai hasil penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan masalah penataan organisasi perangkat daerah yang dilakukan peneliti lain, serta peraturan perundang-undangan yang relevan dengan penelitian yang dilakukan serta sifatnya mendukung data primer.

Penelitian ini dilakukan di Obyek Wisata Kebun Raya Gianyar, dan beberapa instansi serta stake holder lainnya yang akan dilakukan berdasarkan *purposive sample*. Unit Analisis penelitian berada pada tingkat institusi dan individu. Analisis dalam penelitian adalah dengan interpretasi terhadap data, fakta dan informasi yang telah dikumpulkan melalui pemahan intelektual yang dibangun atas dasar pengalaman empiris dengan langkah-langkah: 1) Pengumpulan data; 2) Penilaian data; 3) Interpretasi data; 4) Penyimpulan data terhadap hasil interpretasi data dan analisis data.

### **Teknik Penentuan Informan**

Menurut pendapat Spradley dan Faisal (1990:45) informan harus memiliki beberapa kriteria yang perlu dipertimbangkan yaitu:

1. Subjek yang telah lama dan intensif menyatu dengan suatu kegiatan atau medan aktivitas yang menjadi sasaran atau perhatian penelitian dan ini biasanya ditandai oleh kemampuan memberikan informasi di luar kepala tentang sesuatu yang ditanyakan.

2. Subjek masih terikat secara penuh serta aktif pada lingkungan dan kegiatan yang menjadi sasaran atau penelitian.
3. Subjek mempunyai cukup banyak waktu dan kesempatan untuk dimintai informasi.
4. Subjek yang dalam memberikan informasi tidak cenderung diolah atau dikemas terlebih dahulu dan mereka relatif masih lugu dalam memberikan informasi.

Penentuan informan pada penelitian ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, di mana pemilihan dilakukan secara sengaja berdasarkan kriteria yang telah ditentukan dan ditetapkan berdasarkan tujuan penelitian. Adapun kriteria dan informan yang ditunjuk atau dipilih dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

## **PEMBAHASAN**

### **a. Potensi Obyek Wisata Kebun Raya Tematik**

Pemerintah Daerah Gianyar bekerjasama dengan Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) untuk melakukan pendampingan, hal ini adalah bentuk kerjasama yang seimbang karena terkait dengan visi dan misi LIPI terutama Pusat Konservasi Tumbuhan untuk menggandeng Pemerintah Daerah yang berkeinginan membangun Kebun Raya di daerah masing-masing. Dari MoU yang telah disepakati maka disusunlah *masterplan* Kebun Raya Gianyar yang menjadi panduan Pembangunan Kebun Raya Gianyar, dengan diawali penandatanganan nota kesepahaman atau MoU (Memorandum of Understanding) antara LIPI dengan Pemerintah Daerah Gianyar No 11/KS/LIPI/V/2016 dan No 020/ 18/KSB/B.Tapem/V/2016 mengenai Penelitian, Pengembangan dan Pemanfaatan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi dan Penandatanganan Perjanjian Kerjasama Teknis antara Pusat Konservasi Tumbuhan Kebun Raya - LIPI dengan Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kabupaten Gianyar No 1543/IPH.3/KSV/2016 dan No 660.1/1018/BLH.II/2016 dan tentang Pembangunan, Pengembangan dan Pengelolaan Kebun Raya Gianyar pada tanggal 18 Mei 2016 yang bertepatan dengan Ulang Tahun Kebun Raya Bogor ke-199.

Tindak lanjut dari PKS antara PKT Kebun Raya LIPI dan Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Pada bulan April 2017 bekerjasama dengan tim PKT, KRB dan KRG melakukan eksplorasi bersama, dan mendapatkan sejumlah koleksi tumbuhan, dengan rincian sebagai berikut:

956 spesimen yang terdiri dari 70 famili, 159 marga dan 267 spesies yang sebagian besar merupakan tanaman upakara dan usada. Selain melakukan kegiatan eksplorasi dengan Tim LIPI, staf Kebun Raya Gianyar juga melakukan kegiatan eksplorasi mandiri di sekitar Kebun Raya Gianyar. Kegiatan eksplorasi mandiri ini mendapatkan tanaman anggrek sejumlah 167 spesimen. Selain kegiatan eksplorasi, LIPI melalui PKT Kebun Raya memberikan dana untuk pembangunan satu paket taman tematik “Taru Pramana dan Usada, Banten Bali Pulina (Tanaman upakara dan tanaman obat, sesajen dari zaman Bali kuno)”, dan menugaskan dua staf PPT selama 10 bulan, serta dua kali detasering yang terdiri dari dua orang selama satu bulan per satu kali kegiatan detasering.

Pada tanggal 17 Juli 2017 dilakukan *soft launching* Kebun Raya Gianyar sebagai bentuk sosialisasi kepada masyarakat bahwa Kabupaten Gianyar telah dan sedang membangun sebuah Kebun Raya. Dampak *soft launching* sangat dirasakan di Kebun Raya Gianyar, mulai dari peningkatan jumlah pengunjung yang berasal dari sekitar maupun dari luar Gianyar. Antusiasme masyarakat sekitar pasca *soft launching* dapat dilihat dari adanya warung-warung permanen di sepanjang jalan menuju Kebun Raya Gianyar. Hal tersebut, secara sederhana, dapat dikaitkan dengan pengaruh Kebun Raya secara ekonomi, maka kedepannya kreativitas masyarakat diharapkan dapat meningkat dalam hal variasi komoditas yang dijual.

Kebun Raya Gianyar berada pada lokasi hutan adat atau hutan ‘pingit’ artinya hutan yang dikeramatkan untuk dijaga kelestariannya. Vegetasi hutan tersebut cenderung beragam yang berada pada luasan lokasi sekitar 9,7163 ha dengan ketinggian 650-710 m dpl. Lokasi kebun raya tematik juga berdekatan dengan area perkebunan jeruk dan pemukiman penduduk. Tujuan utama pembangunan Kebun Raya Gianyar yaitu sebagai konservasi tanaman upakara dengan tema “Taru Pramana dan Usada, banten Bali Pulina” diman dapat dimaknai bahwa menjaga kelestarian tanaman upakan dan tanaman obat yang sering digunakan dari zaman Bali Kuno. Koleksi tanaman bisa dikatakan masih belum karena masih dalam proses pengembangan.

## **b. Perencanaan Kebijakan Pembangunan Pariwisata di Kabupaten Gianyar**

Proses penyusunan strategi kebijakan pembangunan pariwisata di Kabupaten Gianyar diawali dengan sebuah perencanaan yang melibatkan banyak aspek, salah satunya dalam bidang pariwisata yang bersifat multisektor yang artinya setiap kegiatan ataupun keputusan dalam bidang

pariwisata akan menyangkut banyak pihak, mulai dari lingkungan hidup, kondisi fisik daerah seperti infrastruktur, transportasi, kemudian keamanan dan kenyamanan yang menunjang seluruh program dan kegiatan di bidang pariwisata. Keterlibatan pihak-pihak internal dan eksternal Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar dalam penyusunan rencana strategis yang kemudian disebut dengan stakeholder. Keterlibatan para stakeholder sifatnya koordinasi dimana dalam penyusunan rencana strategis para stakeholder memberikan masukan-masukan serta permasalahan yang dialami dalam dunia pariwisata. Kepala Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar juga membentuk tim internal yang beranggotakan para aparatur dinas sesuai dengan tupoksinya masing-masing. Kepala Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar juga membentuk tim internal yang beranggotakan para aparatur dinas sesuai dengan tupoksinya masing-masing. Tim perencana ini terdiri dari perwakilan masing-masing bidang dan juga bagian sekretariat yang diberi wewenang dalam menyusun rencana strategis bersama dengan keterlibatan para stakeholder. Kepala Dinas, para aparatur, dan stakeholder bekerjasama dalam perancangan dan pada tahap awal ini membentuk kesepakatan-kesepakatan.

### **c. Perumusan Keputusan**

Dalam pengembangan obyek wisata Kebun Raya Gianyar ada beberapa aturan yang menjadi pedoman dalam pengembangannya yakni standarisasi sebagai acuan bahwa sebuah daya tarik wisata sudah memenuhi standar atau tidak dengan fasilitas penunjang sebagai pendukung kegiatan wisata, kemudian terdapatnya SK Bupati yang menetapkan jumlah daya tarik wisata serta jenis-jenisnya sebagai langkah awal serta ruang lingkup dalam pengembangan masing-masing obyek wisata yang telah ditetapkan.

Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar dalam proses penyusunan rencana strategis dapat mengidentifikasi mandat dalam organisasinya, yaitu sebagai berikut:

1. Struktur Organisasi Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar yang terdiri dari Kepala Dinas, Sekretariat, Kelompok Jabatan Fungsional, Bidang-Bidang, Seksi-Seksi, serta UPT (Unit Pelaksana Teknis).
2. Tugas Pokok dan Fungsi yang saat ini ditetapkan melalui Keputusan Kepala Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar No. 362/E-02/HK/2017 tentang Uraian Tugas Jabatan Struktural dan Fungsional Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar.

3. Regulasi dalam penyusunan Renstra berdasarkan Undang- Undang No. 25 tahun 2004 tentang Sistim Perencanaan Pembangunan Nasional, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 tahun 2010 Tentang Tahapan dan Tata Cara Penyusunan Rencana Strategis Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renstra SKPD), serta berpedoman pada Peraturan Daerah Kabupaten Gianyar Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Perencanaan Pembangunan Jangka Menengah Kabupaten Gianyar tahun 2013- 2018.

Regulasi dalam pengembangan obyek wisata yaitu standarisasi obyek wisata yang termuat dalam Peraturan Gubernur Bali No. 41 Tahun 2010 tentang Standarisasi Pengelolaan Daya Tarik Wisata, Keputusan Bupati Gianyar No. 402 Tahun 2008 tentang Penetapan Obyek dan Daya Tarik Wisata Kabupaten Gianyar Pelaksanaan aturan yang menjadi pedoman dalam pengelolaan obyek wisata khususnya Kebun Raya Gianyar saat ini belum dapat terpenuhi secara menyeluruh.

Untuk menindaklanjuti hal tersebut pemerintah Gianyar tentunya perlu membuat peraturan daerah sebagai bentuk legalitas dalam kerjasama pengembangan Kebun Raya Gianyar yang melibatkan Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) serta melibatkan Desa Kerta Kecamatan Payangan secara intitusi dan masyarakat desa kerta sebagai subyek. Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan masyarakat setuju akan hal tersebut, akan tetapai ketika di konfirmasi kepada pihak terkait yaitu UPTD Kebun Raya Gianyar menyatakan bahwa legalitas tersebut masih taraf proses. Hal tersebut menjadi permasalahan, karena seharusnya ketika Kebun Raya Gianyar ini direncanakan dan dikembangkan sejak tahun 2016 maka diikuti juga dengan memperkuat legalitasnya, misalnya melalui peraturan daerah.

#### **d. Pembangunan Pengelolaan Lingkungan Obyek Kebun Raya Gianyar**

Visi Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar yaitu:

“Terwujudnya pariwisata budaya yang berkualitas, berdaya saing, berkelanjutan, dan sejatera”.

Visi diatas terkandung kalimat Pariwisata Budaya artinya dalam pengembangannya memandang kebudayaan Bali sebagai potensi utama dan pembangunan pariwisata Gianyar harus mampu melestarikan, memperkuat, dan mengembangkan kebudayaan Bali. Berkualitas artinya mampu mewujudkan kualitas hidup masyarakat lokal, kualitas berusaha para penyedia jasa, kualitas pengalaman wisatawan. Berdaya Saing artinya mampu meningkatkan nilai tawar dengan

pariwisata daerah lain. Berkelanjutan artinya dibangun dengan melibatkan masyarakat lokal dan Sejahtera artinya mampu meningkatkan sejahtera secara sosial dan sejahtera secara ekonomi. Kemudian ada misi yang merupakan pernyataan maksud didirikannya dari sebuah organisasi dan adapun misi Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar yang disusun juga untuk mewujudkan rumusan daripada visi yaitu:

1. Mewujudkan Pariwisata Gianyar yang berwawasan pelestarian budaya, alam/lingkungan serta berorientasi pada pemberdayaan masyarakat.
2. Mewujudkan Pariwisata Gianyar yang berstandar internasional didukung oleh sumber daya manusia, destinasi, industri dan kelembagaan pariwisata yang berkualitas.
3. Mewujudkan Pariwisata Gianyar yang sistematis, terencana, terpadu, berkelanjutan yang terintegrasi dengan alam/lingkungan, nilai-nilai agama, budaya, dan manusia.
4. Mewujudkan Pariwisata Gianyar yang berorientasi pada peningkatan pendapatan dan pertumbuhan ekonomi masyarakat Gianyar.

Salah satu misi dari Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar adalah Mewujudkan pariwisata Gianyar yang berwawasan alam/lingkungan. Objek Wisata Kebun Raya Gianyar merupakan salah satu objek wisata di Kabupaten Gianyar yang menonjolkan keindahan alam sebagai objek utama. Kebersihan lingkungan objek wisata haruslah menjadi perhatian utama dari pengelolaan objek wisata ini. Pemerintah daerah Gianyar berupaya melakukan kerjasama dengan berbagai pihak terkait mendorong perubahan dan perbaikan lingkungan. Beberapa masyarakat mengatakan bahwa setuju dengan kinerja pemerintah kabupaten Gianyar dalam melakukan kerjasama dalam perubahan perbaikan lingkungan, salah satunya melalui Kebun Raya Gianyar. Pengembangan Kebun Raya Gianyar adalah sebagai bentuk inovasi daerah khususnya di Gianyar dalam sektor lingkungan hidup yaitu lebih fokus dalam konservasi lahan dan tanaman untuk keperluan upacara adat di Bali. Akan tetapi berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa mayoritas masyarakat yang ditemui sebagai informan secara acak tidak mengetahui tentang inovasi di Kabupaten Gianyar khususnya Kebun Raya tersebut. Mayoritas yang mengetahui adalah masyarakat desa kerta kecamatan Payangan serta masyarakat yang berdomisili disekitar Kecamatan Payangan.

Kebun raya Gianyar selain minim informasi kepada masyarakat, permasalahan selanjutnya adalah mayoritas masyarakat tidak pernah berkunjung di kebun Raya Gianyar. Hal tersebut berkaitan dengan kurang informasi maka banyak masyarakat yang tidak berkunjung ke Kebun



Raya Gianyar. Padahal secara resmi Kebun Raya Gianyar telah dikembangkan dan dibuka untuk umum sejak tahun 2017. Permasalahan tersebut menjadi hal yang perlu dipikirkan secara benar agar Kebun Raya Gianyar memberikan kontribusi yang signifikan pada Pemerintah Kabupaten Gianyar melalui retribusi dan kepada masyarakat sekitar yaitu di Desa Kerta. Rendahnya informasi tentunya akan berimplikasi negatif padahal Kebun Raya Gianyar dikembangkan untuk bertujuan mengatasi masalah lingkungan seperti memperkuat keberadaan tanaman-tanaman khas Gianyar atau Bali yang dipergunakan untuk kepentingan upacara adat. Selain itu, manfaat lainnya adalah memperkaya keberagaman hayati khususnya di Bali. Hal tersebut juga ditanyakan kepada warga secara acak di Kabupaten Gianyar. Berdasarkan hasil wawancara dari kurang lebih 10 (sepuluh) orang, hanya sekitar 2 orang yang menyatakan bahwa Kebun Raya Gianyar telah mengatasi lingkungan yang ada. Sisa informan menyatakan tidak tahu tujuan Kebun Raya Gianyar dalam mengatasi lingkungan yang ada.

Kebun Raya Gianyar dalam realisasi saat ini berdasarkan hasil wawancara dan observasi memperlihatkan bahwa banyak yang tidak tahu kinerja UPTD Kebun Raya Gianyar dan sebagian mengatakan kurang Baik. Hal tersebut didasari oleh sangat minimnya informasi kemudian masih sepiunya lokasi Kebun Raya Gianyar. Selain itu masih kurangnya pengembangan lokasi tersebut terkait fasilitas dan sarana prasarana. Dalam pelaksanaannya pengembangan pemasaran wisata Kebun Raya Tematik belum dijalankan dengan maksimal karena strategi pemasaran yang dilakukan masih belum optimal. Kebun Raya Tematik Gianyar masih mengandalkan keindahan alam saja tanpa ada pembangunan pendukung lain yang berarti.

#### **e. *Collaborative Governance Process* dalam pengembangan pariwisata Kebun Raya Tematik Gianyar**

Dalam indikator proses kolaborasi dalam model collaborative governance menurut Anshell dan Gash tahun 2007 berikut:

##### 1. Face to Face (dialog tatap muka)

Menurut Ansell dan Gash, *Collaborative Governance* dibangun melalui dialog maupun komunikasi secara tatap muka antar pemangku kepentingan atau stakeholders. Proses dari kolaborasi berorientasi pada konsensus atau kesepakatan, hal tersebut kemudian menjadikan

komunikasi dengan tatap muka menjadi tahap yang sangat penting pada proses kolaborasi. Proses tatap muka tersebut menjadi inti dari proses membangun kepercayaan, saling menghormati, dan komitmen terhadap proses. Dalam pelaksanaan rencana kerja pengembangan Kawasan pariwisata Kebun Raya Tematik Gianyar, secara rutin melaksanakan pertemuan dengan stakeholder yang terdiri atas Dinas Pariwisata, Pengusaha Hotel dan Restoran, serta Tokoh Masyarakat. Pertemuan ini dilaksanakan untuk membahas persiapan dan segala instrument yang diperlukan dalam pengembangan kebun raya tematik Gianyar. Dalam pertemuan ini dibahas mengenai apa saja program yang dimiliki oleh pemerintah dan besaran kontribusi yang bisa diberikan dan dilakukan oleh pihak swasta dan masyarakat sekitar. Pertemuan tersebut bersifat privat dan tertutup.

## 2. Membangun Kepercayaan

Terbentuknya kepercayaan antar pihak tidak terlepas dari terjalinnya komunikasi yang baik antara seluruh pihak yang terlibat dalam pengembangan kebun raya tematik Gianyar. Proses awal terbentuknya rasa saling percaya tidak terlepas dari visi dan misi yang sama dalam hal ini untuk keberlanjutan pariwisata di kawasan tersebut. Selain itu kepercayaan juga terbentuk dari komunikasi yang dilakukan secara informal yang berkelanjutan antara seluruh pihak sehingga diharapkan berdampak pada keterbukaan masing – masing stakeholders dalam memberikan perspektifnya sehingga tujuan yang dicanangkan di awal dapat dicapai.

## 3. Komitmen terhadap Proses (Comitment to Process)

Komitmen masing – masing stakeholders mengacu pada Kontrak Kerjasama dan surat rekomendasi yang disepakati Bersama. Akan tetapi masih mengharapakan pihak swasta untuk dapat meingkatkan kontribusinya. Selain itu juga diharapkan bahwa pemerintah desa daerah setempat bisa membantu untuk membuat rencana kerja dan juga memiliki awig-awig yang jelas dalam melaksanakan pengembangan daerah wisata Kebun Raya Tematik Gianyar. Berdasarkan observasi penulis diakui bahwa kontribusi pemerintah sendiri masih kurang maksimal baik dalam komitmennya pada edutourism dan UWRF sebagai wadahnya. sampai saat ini belum ada regulasi mengenai edutourism dan bentuk kebijakan yang secara khusus mengembangkan potensi ini.

## 4. Sikap Saling Memahami ( Share Understanding)

Pada pelaksanaan *Collaborative Governance* dalam pelaksanaan pengembangan Kawasan wisata Kebun Raya Tematik Gianyar ini didasarkan oleh kesamaan tujuan atau visi. Tujuan untuk

meningkatkan dan mengembangkan kepariwisataan di Bali khususnya di Kawasan Gianyar. Pihak Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar menjelaskan bahwa kerjasama yang dilakukan atas dasar semangat untuk mengembangkan pariwisata. Dari pengusaha sendiri selama ini memang mengandalkan siklus pariwisata sehingga mereka sangat mendukung pengembangan wisata ini terutama pengusaha di Kawasan daerah wisata.

#### 5. Hasil sementara (Intermediate Outcomes)

*Collaborative Governance* dalam pengembangan Kawasan wisata Kebun Raya Tematik Gianyar seperti yang sudah dibahas sebelumnya bertujuan untuk mengembalikan kondisi pariwisata di Bali dan juga mengembangkan perekonomian masyarakat sekitar. Berdasarkan observasi yang dilakukan penulis diketahui bahwa sebagian wisatawan yang berkunjung masih belum mengetahui keberadaan Kawasan Pariwisata Kebun Raya Tematik Gianyar ini. Masih banyak wisatawan lokal yang mendominasi kunjungan ke daerah ini daripada wisatawan mancanegara. Pengelola Kebun Raya Tematik mengharapkan kerjasama secara berkelanjutan kepada seluruh stakeholder yang sudah bekerjasama selanjutnya. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan di kebun raya tematik sehingga mampu memberikan dampak yang lebih besar kepada masyarakat dan stakeholder terkait.

## KESIMPULAN

Dalam penelitian ini penulis menguraikan *collaborative* yang dijalankan dalam pengembangan wisata Kebun Raya Tematik Gianyar melalui dua konsep yakni proses kolaborasi oleh Willem dan Gash. Untuk konsep kolaborasi adapun hasil dari observasi diuraikan berdasarkan indikator sebagai berikut. *Face to Face* (dialog tatap muka) Penyelenggara pengembangan wisata Kebun Raya Tematik Gianyar dibawah pengawasan pemerintah dan Dinas Pariwisata, Pengusaha Hotel dan Restoran, serta Tokoh Masyarakat. Pertemuan tersebut dilaksanakan untuk membahas persiapan dan segala instrument yang diperlukan dalam pengembangan wisata Kebun Raya Tematik Gianyar. Akan tetapi dalam dialog tersebut belum dapat mengakomodasi kepentingan seluruh stakeholder. Dari segi *Trust Building* atau Membangun Kepercayaan Kepercayaan antar stakeholder dari awal sudah terbangun dengan baik. Hal ini dikarenakan visi dan tujuan yang

dibawa dalam hal ini sama yakni meningkatkan dan mengembangkan pariwisata budaya yang ada di Gianyar dan upayanya juga untuk meningkatkan perekonomian masyarakat sekitar.

Dari segi *Comitment to Process* Hal ini didasarkan pada surat rekomendasi yang dikeluarkan oleh pemerintah melalui Dinas Pariwisata Dalam kerjasama tersebut diikat dalam suatu kontrak kerjasama dengan pihak stakeholder baik masyarakat atau swasta. Kontrak kerjasama tersebut merupakan suatu bentuk ikatan komitmen antara berbagai pihak. Hanya saja dari pihak pengusaha sekitar belum jelas Bentuk kontribusi yang diberikan, selain itu awig-awig desa juga belum secara jelas menjelaskan mengenai keterlibat mereka. Hal ini berdampak kepada masih minimnya keterlibatan yang diberikan oleh pihak swasta dan masyarakat. Dari segi *share understanding* menunjukkan dengan keterbukaan informasi kepada stakeholder. akan tetapi setiap stakeholder tidak diberikan informasi yang sama, hal ini tergantung dari permintaan dari stakeholder itu sendiri. Masih terdapat beberapa informasi yang belum di berikan secara jelas kepada publik. Misalnya masalah keuangan yang diterima. Dari segi pencapaian sementara, melalui *collaborative governance* pengembangan wisata Kebun Raya Tematik Gianyar telah berhasil mengundang wisatawan. Hanya saja karena sosialisasi dan promosi yang kurang masih banyak wisatawan lokal yang mendominasi kunjungan ke Kawasan ini. Sebaliknya dalam membangun relasi antara *stakeholder collaborative* yang dilaksanakan belum optimal, sejauh ini *feedback* dari kerjasama yang dilaksanakan belum dirasa optimal.

## REKOMENDASI

Dalam pelaksanaan pengembangan pariwisata kebun raya tematik Gianyar maka tim peneliti memberikan saran terkait masalah yang dihadapi. Adapun saran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Dalam pengembangan pariwisata kebun raya tematik Gianyar dirasakan perlu untuk melibatkan pihak swasta (baik hotel, villa, disekitar wilayah objek wisata) maupun sponsor agar pengembangan dan pembangunan di objek wisata Kebun Raya Gianyar bisa berjalan lebih optimal.
2. Pelibatan masyarakat jangan hanya sebatas pemeliharaan objek wisata saja namun juga dalam pelaksanaan pengembangan perencanaan selanjutnya perwakilan masyarakat sekitar harus dilibatkan.

3. Masyarakat juga harus lebih dilibatkan dalam pembangunan prasarana tambahan seperti kios dan lainnya sehingga masyarakat sekitar bisa mendapatkan pendapatan lebih dari adanya objek wisata kebun raya tematik ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ansell, C & Gash, A. (2007). 'Collaborative Governance in Theory and Practice', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1 – 29. <https://sites.duke.edu/niou/files/2011/05/Ansell-and-Gash-Collaborative-Governance-in-Theory-and-Practice.pdf>. (Diakses pada 26 Juni 2019)
- Arikunto, Suharsimi. (2000). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rinneka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rinneka Cipta.
- Armstrong, E. (2013). *The Role of Active Participation and Citizen Engagement in Good Governance* from <https://www.un.org/esa/socdev/egms/docs/2013/EmpowermentPolicies/Elia%20Armstrong%20presentation.pdf> (Diakses pada 26 Juni 2019)
- Keban, Yermias.T. (2014). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Miles, E., & Trott, W. (2011). London, UK: Institute of Government from [http://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/Collaborative working.pdf](http://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/Collaborative%20working.pdf). (Diakses pada 26 Juni 2019)
- Moleong, Lexy J. (2000). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Nazir, Moh. (2003). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Obasi, I. N., & Mogopodi, L. H. (n.d.). *Citizens Engagement in Public Policy Making Process in Africa: The Case of Botswana* from [http://www.un.org/esa/socdev/egms/docs/2013/EmpowermentPolicies/Elia\\_Armstrong presentation.pdf](http://www.un.org/esa/socdev/egms/docs/2013/EmpowermentPolicies/Elia_Armstrong%20presentation.pdf). (Diakses pada 26 Juni 2019)
- O'Brien, M. (2012). *Review of Collaborative Governance: Factors crucial to the internal workings of the collaborative process*. Published by The Ministry for the Environment.
- Pasolong, H. (2011). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

- Santosa, P. (2008). *Implementasi Kebijakan Administrasi Publik Teori dan Aplikasi Good Governance*. Bandung: Refika Aditama.
- Satori, Djam'an dan Aan Komariah. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Spradley dan Faisal. (1990). *Format – format Penelitian Sosial*. Jakarta: PT Rajawali Press.
- Wanna, Jhon. (2008). *Collaborative Government: Meanings, Dimentions, Drivers and Outcomes*, The Australia National University. 3-12.