

## **COLLABORATIVE PROCESS DALAM PENGELOLAAN DESA WISATA**

### **COLLABORATIVE PROCESS IN THE MANAGEMENT OF TOURIST VILLAGE**

**Naylawati Bachtiar<sup>1</sup>, Saddam Husain Tamrin<sup>2</sup>, Rizal Pauzi<sup>3</sup>,  
Ahmad Dyandi Prilasandi<sup>4</sup>, Muhammad Rafliansyah<sup>5</sup>**

<sup>1</sup>Universitas Hasanuddin  
email: [naylawatybahtiar29@gmail.com](mailto:naylawatybahtiar29@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Terbuka  
email: [saddam-husain@ecampus.ut.ac.id](mailto:saddam-husain@ecampus.ut.ac.id)

<sup>3</sup>Universitas Hasanuddin  
email: [pauzirizal@gmail.com](mailto:pauzirizal@gmail.com)

<sup>4</sup>Universitas Hasanuddin  
email: [ahmaddiandi4@gmail.com](mailto:ahmaddiandi4@gmail.com)

<sup>5</sup>Universitas Hasanuddin  
email: [raflimuh300@gmail.com](mailto:raflimuh300@gmail.com)

#### **Abstrak**

Pariwisata merupakan bidang yang sangat penting dan terus harus dikembangkan pengelolaannya setiap tahunnya. Salah satunya dengan memanfaatkan objek wisata yang ada. Akan tetapi, kondisi pandemi sekarang mengakibatkan sektor pariwisata di Indonesia khususnya pendapatan mengalami penurunan. Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana bentuk pengelolaan objek wisata Rammang-Rammang di Kabupaten Maros melalui salah satu indikator model Collaborative Governance oleh Ansell dan Gash (2008). Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif. Di mana teknik Pengumpulan data yang digunakan melalui wawancara, studi pustaka, observasi, dan dokumentasi. penelitian ini teknik sampel yang digunakan ialah purposive dan snowball dengan informan kunci meliputi; pengelola desa, pemerintah daerah, pedagang, dan masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa collaborative process dalam pengelolaan objek wisata Rammang-Rammang Kabupaten Maros belum cukup berjalan baik. Pada collaborative process: (1) Dialog tatap muka,; sudah diterapkan namun masih sebatas formalitas melalui Musrenbang (2) Membangun kepercayaan, masih belum maksimal terjalin dikarenakan terdapat pihak yang kurang dilibatkan; (3) Komitmen, belum terbangun pada pihak masyarakat karena pasif dalam memberikan saran ; (4) Pemahaman bersama, masih belum ada karena tidak adanya grand desain wisata ; (5) Hasil Jangka menengah, belum sepenuhnya tercapai karena konsep pembangunan pariwisata atau grand desain wisata yang belum terealisasi.

**Kata Kunci:** Pariwisata; Desa Wisata; Proses Kolaboratif

#### **Abstract**

*Tourism is a very significant field and its management must be sustained to be developed every year. One of them by establishing existing tourist objects. However, the current pandemic condition has impacted the tourism sector in Indonesia, especially the income from tourism, experiencing a decline. This study aims to see how the management of the Rammang- Rammang tourist attraction in Maros Regency is from the perspective of one of the indicators of the Collaborative Governance model by Ansell and Gash (2008). The method used in this research is descriptive qualitative method. the data were collected by interviews,*

*literature study, observation, and documentation. In this study, the sample technique used was purposive and snowball with key informants including; village managers, local governments, traders, and the community. The results showed that the collaborative process in the management of the Rammang-Rammang tourism object in Maros Regency had not run well enough. In the collaborative process: (1) face-to-face dialogue; has been implemented but is still a formality through Musrenbang (2) trust building, it is still not maximally established because there are parties who are not involved; (3) Commitment has not been developed on the part of the community because it is passive in providing suggestions; (4) Mutual understanding still does not exist because of the absence of a tourism design program; (5) The medium-term results have not been fully achieved because the concept of tourism development or the grand design of tourism has not been realized*

**Keywords:** *Tourism; Tourist Village; Collaborative Process*

## PENDAHULUAN

Konsep pengelolaan pariwisata ideal menuju pembangunan yang optimal harus menjamin dimanfaatkannya seluruh sumber daya alam, sosial dan budaya yang dapat berguna bagi masa yang akan datang. Dalam konsepnya, aspek-aspek yang perlu diperhatikan ialah: (1) aspek ekonomi, berkaitan dengan pertumbuhan ekonomi dan bagaimana mencari jalan untuk memajukan ekonomi dalam jangka panjang; (2) aspek sosial, yaitu manusia sebagai pendukung komunitas dalam hal interaksi, interrelasi dan interdependensi; (3) aspek lingkungan, diperlukan untuk mendukung pembangunan dan merupakan aspek yang banyak disorot ketika membahas tentang *sustainable design* (Avoyan, et al., 2017).

Dalam Piagam Pariwisata Berkelanjutan memuat terkait konsep pembangunan ekologi yang layak dan juga adil baik secara ekonomi dan juga etika sosial dalam masyarakat. Artinya, ada perencanaan dan pengelolaan yang perlu dioptimalkan dalam penyediaan, pengembangan, pemanfaatan, dan pemeliha-

raan atas sumber daya yang berkaitan. Maka, konsep ini bukan hanya membahas pada satu hal yang begitu kompleks (Emerson, et al., 2012). Meskipun demikian hingga saat ini konsep ini masih banyak menganggap sebagai konsep pembangunan yang terbaik, termasuk pembangunan ataupun pengelolaan pariwisata. Selain daripada itu, konsep dan sistem penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*) dapat digunakan dalam melakukan pembagian seimbang diantara berbagai aktor yakni masyarakat, swasta dan juga pemerintah, di mana hal ini juga dikenal sebagai konsep *collaborative governance* (Fanani & Ibrahim, 2018).

Pembangunan pariwisata yang berkelanjutan juga perlu memperhatikan prinsip-prinsip antara lain partisipasi, keterlibatan para pelaku/stakeholder, kepemilikan lokal, penggunaan sumber daya yang berkelanjutan, mewadahi tujuan masyarakat, daya dukung, monitor dan evaluasi, akuntabilitas, pelatihan, dan promosi (Ikeanyibe, 2016). Komponen penunjang wisata biasa disebut 4A yaitu

*attraction, amenities, ancillary* dan *accessibility*. Pertama, *attraction* berkaitan mampu menarik pengunjung datang. Kedua, *amenities* yang meliputi penyediaan fasilitas untuk menuju ke tempat yakni sarana dan prasarana. Ketiga, *ancillary* yakni hal yang dibutuhkan wisatawan di tempat wisata berupa fasilitas pendukung sehingga dapat menjadi daya tarik tersendiri. Terakhir, *accessibility* yakni terkait dengan penyediaan penginapan di destinasi wisata tertentu yang dapat menjadi ciri khasnya (Djabbari et al, 2021).

Konsep kolaborasi merupakan hal pendukung dalam penerapan konsep di atas ada umumnya, kolaborasi berbicara terkait proses pelibatan berbagai aktor pemangku kepentingan dalam upaya pencapaian tujuan (Cordery et al., 2010; Hartman et al., 2002). Sehingga, istilah untuk menyebut proses penyelesaian berbagai pekerjaan dengan pelibatan berbagai sektor, batas dan hubungan dikenal dengan konsep kolaborasi (O’Leary et al., 2010). Setidaknya ada 6 (enam) karakteristik utama yang kemudian diturunkan dari definisi *collaborative governance* ini, yaitu sebagai berikut: 1) lembaga atau institusi pemerintah memiliki peran sebagai inisiator; 2) aktor pemerintah harus memperhatikan inklusivitas; 3) pengorganisasian dilakukan secara formal berdasar pada aturan yang disepakati bersama; 4) proses pembuatan keputusan dilakukan secara bersama; 5) bertujuan untuk mencapai konsensus bersama,

dan 6) Menghadapi dan menyelesaikan isu-isu kebijakan dan manajemen publik (Ansell, et al, 2020).

Wilayah Sulawesi Selatan merupakan salah satu wilayah yang terkena dampak pandemi secara signifikan, salah satunya objek wisata Rammang-Rammang di Kabupaten Maros. Pada objek wisata ini, pandemi sangat mempengaruhi mulai dari pengunjung hingga pendapatan. Di mana berdasarkan data yang diperoleh, diperkirakan sebanyak 1200-6000 pengunjung/bulan sebelum pandemi dan sekitar 600-1000 pengunjung/bulan saat pandemi di objek wisata Rammang- Rammang. Sebelum pandemi tahun 2019 jumlah pengunjung objek wisata Rammang- Rammang sebanyak 50.690 pengunjung sedangkan tahun 2020 sebanyak 24.517 pengunjung. Sementara itu, dari segi pendapatan masyarakat atau pedagang asli disana juga sangat menurun yang mana biasanya dalam seminggu, pendapatan bisa di atas Rp.1.000.000.00. Tetapi setelah pandemi menjadi tidak menentu, bahkan tidak ada sama sekali. Penjelasan di atas memengaruhi eksistensi dan upaya pengembangan objek wisata Rammang-Rammang dengan berbagai uraian permasalahannya. Oleh karena itu, konsep *Collaborative* merupakan hal penting dalam meminimalisir permasalahan tersebut terkait pengelolaannya, terkhusus bagi pariwisata (Tongkotow, et. al, 2021).

Tidak hanya itu, konsep *Collaborative* juga penting agar objek wisata terus aktif karena melihat kondisi sekarang banyak objek wisata yang sulit berkembang bahkan mati suri (Halibas et al., 2017).

Tidak optimalnya objek wisata juga disebabkan oleh kurangnya kerjasama dalam pengelolaan wisata tersebut. Hambatan lain yakni internal berkaitan dengan keterbatasan dana, belum optimalnya produk wisata, keterbatasan fasilitas, organisasi pengelola yang belum optimal dan kurangnya partisipasi masyarakat. Serta hambatan eksternal meliputi kurangnya peran pemerintah daerah dan desa yang belum masuk dalam jaringan desa wisata, dan belum adanya standarisasi dari pemerintah desa (Dewi, 2013).

Proses kolaborasi pada pengelolaan objek wisata Rammang-Rammang dimulai dengan adanya musyawarah di desa dimana kepercayaan mulai dibangun antar berbagai aktor yang terlibat khususnya pemerintah desa dan pengelola dalam hal ini kelompok sadar wisata, komunitas dan masyarakat daerah setempat kemudian menghasilkan pembagian peran dan tanggungjawab atas pengelolaan dan pelibatan sektor privat untuk pengembangan wisata ini melalui MoU yang kemudian dibuat sehingga dapat dirumuskan hasil yang akan dicapai dalam jangka waktu tertentu.

Berbagai penjelasan di atas menunjukkan pentingnya peran stakeholder dalam

mengelola dan mengembangkan objek wisata. Melalui Penelitian Rentandatu, et al. (2021) mendapati hasil terkait pengembangan pariwisata di Kabupaten Toraja Utara yakni: (1) *Equity* yang berbicara terkait adanya saling keteruntungan atau dikenal dengan istilah *win-win solution* dalam hal pembagian kerja sama pada pelayanan pariwisata dan retribusi; (2) *Effectiveness*, mendorong pendapatan retribusi dan menghasilkan layanan yang baik sesuai dengan yang tertuang dalam tujuan MoU (perjanjian kerja sama); (3) *Efficiency* meliputi pemerintah-swasta dalam hal kerjasama pemanfaatan sumber daya terkait pembangunan objek wisata secara efisien dengan pelibatan berbagai sektor swasta; (4) *Exportability* terkait dengan pemerintah sebagai aktor untuk meningkatkan pembangunan sarana dan prasarana untuk meningkatkan daya tarik wisata dan pemenuhan objek wisata dan kompensasi masyarakat.

Berdasarkan penerapan di atas, pengelolaan objek wisata tersebut menjadi lebih maju. Sebab konsep *collaborative* merupakan suatu konsep yang melihatkan proses penyediaan dan implementasi yang menghadirkan beberapa organisasi sebagai upaya pemecahan masalah yang tidak bisa diselesaikan oleh suatu organisasi dengan mudah (Yahya & Sudarmo, 2022). Selain itu, manfaat yang dapat dirasakan merujuk pada

pendapat Bardach (Yahya & Sudarmo, 2022) bahwa *collaborative* sebagai pola kegiatan bersama dari berbagai organisasi yang bekerja bersama dalam mencapai tujuan meningkatkan “*public value*” daripada bekerja secara individual.

Pengembangan desa wisata membutuhkan partisipasi masyarakat lokal dalam keseluruhan tahap pengembangan mulai tahap perencanaan, implementasi, dan pengawasan. Akan tetapi, dalam realitas sering terjadi pengabaian partisipasi masyarakat (Dewi, 2013)

Dengan demikian, konsep *collaborative* menjadi hal yang perlu diperhatikan dan dimaksimalkan untuk menghadapi permasalahan yang telah dijelaskan di atas terkait pengelolaan objek wisata Rammang-Rammang di Kabupaten Maros. Untuk itu, artikel ini melihat bagaimana pengelolaan objek wisata Rammang-Rammang dalam konsep *Collaborative Process*.

## KAJIAN LITERATUR

### *Collaborative Governance*

Konsep ini merupakan suatu model atau strategi dari pemerintah yang melibatkan pihak luar dalam mengelola sesuatu yang berorientasi pengembangan dan implementasi kebijakan dan program-program publik melalui pengambilan keputusan secara kolektif. (Ansell & Gash, 2008). Dalam model tata kelola ini, wajib bagi semua aktor untuk

berpartisipasi dalam proses diskusi, di mana para aktor mengekspresikan kepentingan diri mereka sendiri di dalam forum (Booher & Innes, 2002).

Edward DeSeve (Hilmy & Sudarmo, 2022) mendeskripsikan *collaborative governance* sebagai sebuah sistem kesatuan aturan hubungan yang melewati berbagai batas organisasi baik formal maupun informal dengan prinsip-prinsip organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya terkait keberhasilan. Lebih lanjut, ia juga mendeskripsikan *collaborative governance* bukan hanya terkait pada aktor baik pemerintah dan non-pemerintah, namun juga terkait dengan konsep “*multi-partner governance*” di mana adanya pelibatan aktor lain seperti sektor privat/swasta, dan masyarakat umum dengan tetap memperhatikan skema kerja sama yang sinergis di antara berbagai aktor.

Lebih lanjut, O’doherty (2012) juga menegaskan urgensinya melibatkan berbagai aktor yang dapat merepresentasikan publik secara umum, di mana dalam forum memperdebatkan terkait legitimasi dengan tidak menempatkan kepentingan fraksi dan partai didalam forum. O’doherty memandang dalam pembuatan forum *Public Deliberative*, perlu memperhatikan berbagai aspek penting seperti *representation* yakni terkait partisipasi dan legitimasi, *framing* terkait penekanan isu, *forum design*, dan upaya memberikan fasilitas dalam aktivitas perbincangan. Berdasarkan

penjelasan di atas dapat dipahami *collaborative governance* merupakan suatu bentuk kerja sama melibatkan banyak pihak untuk pengelolaan suatu hal dalam rangka pencapaian tujuan bersama.

Selanjutnya Robertson & Choi (2010) mendefinisikan tata kelola kolaborasi sebagai proses kolektif dan setara di mana setiap peserta memiliki hak untuk membuat keputusan dan setiap pemangku kepentingan memiliki kesempatan yang sama untuk merefleksikan aspirasi mereka dalam prosesnya.

Burgess berpendapat bahwa dimungkinkan untuk melibatkan atau melibatkan lebih banyak pihak dalam pembuatan kebijakan dan penyebaran kepentingan publik untuk bersama-sama merancang kebijakan publik, proses musyawarah yang disengaja ini bertujuan untuk menyatukan masyarakat secara luas dan eksplisit melibatkan publik dalam keputusan penting. Selain itu, proses diskusi partisipatif publik dapat dibangun ke dalam struktur pemerintahan untuk meningkatkan kemampuan menanggapi isu-isu yang muncul dengan tingkat partisipasi publik yang sepadan. (O'Doherty et al., 2012) juga menekankan pentingnya keterlibatan banyak kelompok kepentingan, yang memiliki tugas untuk mewakili publik, untuk berpendapat bahwa untuk legitimasi proses diskusi, setiap anggota sidang harus menempatkan forum di

luar kepentingan partisan. Untuk membuat forum publik, O'doherty berpendapat bahwa perlu memperhatikan beberapa aspek penting, antara lain: representasi (partisipasi dan legitimasi peserta), kerangka (penekanan ditambahkan) penekanan pada isu-isu politik), desain forum (pertemuan). desain) dan upaya untuk memfasilitasi percakapan.

Sementara itu, Winkler mengemukakan beberapa alasan terjadinya partisipasi yang efektif, antara lain: (1). memperdalam sentralisasi pengambilan keputusan; (2). fokus pada manajemen kinerja; dan (3) pentingnya peran politik dalam perencanaan. Tanpa kemauan politik untuk memastikan hak warga negara untuk tidak hanya berpartisipasi dalam perencanaan tetapi juga mengubah kebijakan, potensi transformatif kewarganegaraan aktif tetap belum dimanfaatkan. Untuk mewujudkan tata kelola yang baik di masa depan (Head & Alford, 2015) infrastruktur tata kelola pada tahun 2020 perlu memperhatikan beberapa kunci, termasuk: sistem yang dinamis, adaptif dan kompleks harus dipertimbangkan. , aturan, dan hubungan.

Pendapat dari Waardenburg et al. (2020) menekankan pentingnya memperbarui “pemerintahan lokal” di Inggris, khususnya memformalkan kerangka kemitraan. Hal ini terlihat dari semakin efektifnya koordinasi antar instansi pemerintah baik secara vertikal, pusat dan daerah maupun secara horizontal

antar instansi dan secara diagonal dengan masyarakat sipil. Definisi dan konsep yang dijelaskan oleh banyak ilmuwan yang dikutip di atas dapat dibentuk oleh beberapa kata kunci yang menekankan enam karakteristik, yaitu: 1. Forum yang diprakarsai atau dilakukan oleh organisasi publik dan agen organisasi publik; 2. Peserta forum juga termasuk aktor non-negara; 3. Partisipan terlibat langsung dalam membentuk dan mengambil keputusan dan keputusan tidak harus berkonsultasi dengan aktor publik; 4. Forum dan pertemuan umum yang diselenggarakan secara formal; 5. Forum dimaksudkan untuk mengambil keputusan berdasarkan konsensus kedua belah pihak, dengan kata lain forum berorientasi pada konsensus; dan 6. Kolaborasi berfokus pada kebijakan publik dan manajemen publik.

Berdasarkan pemahaman lanjutan, dapat dipahami bahwa tata kelola kolaboratif adalah cara mengelola “sesuatu” dengan partisipasi semua pemangku kepentingan, baik langsung maupun tidak langsung, bimbingan dan pertimbangan terarah dalam proses pengambilan keputusan bersama, untuk mencapai tujuan bersama. sasaran. .

### **Tantangan Collaborative Process**

Dalam beberapa literatur hasil kajian ilmiah beranggapan bahwa terdapat tiga hal kompleks yang menjadi tantangan dalam *colaborative*, antara lain (1) tantangan dalam

penyelesaian masalah yang sifatnya substantif, (2) tantangan dalam tahap proses kerja sama; dan (3) tantangan terkait tanggung jawab dalam multi-hubungan (Waardenburg et al., 2020)). Di mana hal tersebut secara singkat dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, tantangan dalam pemecahan masalah. Dalam hal ini, pemecahan masalah seringkali sulit disepakati solusi yang diberikan. Perspektif yang berbeda dari berbagai pihak yang terlibat dalam proses kolaborasi, membuat permasalahan yang dihadapi juga menjadi lebih sulit. (Klijin & Koppenjan, 2000). Hal ini tentunya berpengaruh dalam proses pemecahan masalah, karena berbagai aktor yang terlibat dalam proses kolaborasi juga memiliki pandangan dan kepentingan yang berbeda di mana hal ini dikenal dengan istilah “permainan pasar”. (Basadur et al., 2000) Namun, terlepas dari berbagai permasalahan yang timbul akibat banyaknya pandangan, proses negosiasi harus terus berlanjut, karena dalam prosesnya terdapat pertukaran nilai dan ide dari beberapa aktor dengan berbagai sudut pandangnya yang kemudian dapat memberi inovasi terbaharukan dan menemukan solusi penyelesaian atas masalah yang dihadapi. (Hadi, et al., 2020).

Setelah masalah diidentifikasi, pihak yang berkolaborasi harus mampu mengembangkan perubahan yang sehat atau

dapat ditindaklanjuti dan dapat diterima (Cordery et al., 2010) Proses ini menggambarkan hubungan antara input, kegiatan program dan hasil yang diinginkan. (Rogers & Lindley, 2004) Masalah "sulit", bila diselesaikan secara kooperatif, dapat diselesaikan dengan baik. Dalam kasus "masalah agama" misalnya, definisi masalah dapat dilakukan dengan baik dan jelas tetapi tidak ada pendekatan standar untuk penyelesaiannya. Dalam hal ini, seringkali sulit untuk mendefinisikan "cara bertindak" untuk memecahkan masalah, sehingga sulit atau tidak mungkin bagi Anda untuk mengambil tindakan apa pun. Selain itu, sifat "kolaborasi" seringkali lebih fleksibel daripada para pihak yang terlibat, sehingga perkembangan perubahan lebih mudah, karena prosesnya tidak kaku dan linier. Akibatnya, proses itu seperti 'rantai interaksi' antara partai/agen untuk memecahkan masalah politik tertentu (Klijin & Koppenjan, 2000).

Kedua, tantangan dalam proses kolaborasi. Hal ini dapat terjadi biasanya disebabkan banyaknya kepentingan membantu pemangku kepentingan untuk menciptakan kerja sama dalam memecahkan masalah yang ada. Dalam konteks proses kolaborasi ini, ada berbagai hal tumpang tindih namun juga di sisi lain merupakan hal yang berbeda seperti tujuan, nilai, dan komitmen, di mana hal ini tentunya dipengaruhi dari banyaknya

aktor yang berperan dalam proses kolaborasi sehingga sulit untuk menemukan titik temu diantara berbagai pandangan (Provan & Kenis, 2008). Namun hal yang perlu dipahami bahwa dalam proses kolaborasi, hal seperti perbedaan pandangan dan konflik merupakan hal wajar dan tidak terhindarkan. Oleh karena itu, tantangan utama yang sebenarnya dihadapi adalah bagaimana memperluas dan mencapai tujuan bersama sehingga membawa hasil positif terhadap kolaborasi yang telah dibangun dengan cara mengubah konflik yang sifatnya negatif dan mengarah pada perpecahan ke arah konflik positif yang dapat membangun konstruk yang kuat terhadap kolaborasi yang dijalankan sehingga hal ini dapat menjadi solusi atas perbedaan-perbedaan yang ada.

Kolaborator terkadang sewenang-wenang atau bias dalam upaya membangun kolaborasi. Ingatlah bahwa proses membangun kepercayaan sangat penting untuk membangun kemitraan yang efektif dan terkadang merupakan tantangan kemitraan yang paling kompleks. Jika ada tingkat ketidakpercayaan yang tinggi di awal kemitraan, maka perlu dibangun kepercayaan ini melalui keterlibatan semua pihak (Ansell & Gash, 2008) Bagian lain dari membangun kepercayaan adalah membangun komitmen bersama. Hambatan yang sering muncul adalah persaingan antara kolaborator dengan pihak lain, keengganan untuk berpartisipasi

penuh karena aktivitas, hasil yang tidak pasti, atau ketakutan bahwa minat/pendapat mereka akan ditinggalkan masa lalu (Ansell & Gash, 2008) Untuk mengatasi hambatan tersebut, perlu bekerja sama untuk menciptakan lingkungan yang berfokus pada kepentingan bersama semua, baik secara profesional maupun pribadi (Ansell & Gash, 2008)

Tantangan terakhir untuk upaya tata kelola kolaboratif adalah menilai akuntabilitas pihak luar. Kolaborasi seringkali memanfaatkan keluwesan dan keluwesan yang ada untuk pendekatan regulasi internal, yang seringkali tidak diketahui dan disahkan oleh semua pihak yang berkolaborasi, sehingga diperlukan penerimaan dan dukungan dari masyarakat luas agar kegiatan koperasi dapat berkelanjutan dan menunjukkan hasil yang diinginkan dicapai melalui cara-cara demokratis (Klijin & Koppenjan, 2000). Dalam konteks baru tata kelola koperasi, di mana warga negara menjadi peserta dan mitra aktif dalam proses penciptaan nilai publik kerjasama ini harus dimungkinkan, memastikan legitimasi demokratis.

Ketiga, tantangan akuntabilitas multi-relasional. Akuntabilitas merupakan salah satu aspek yang menjadi tantangan sekaligus masalah kompleks dalam konsep kolaborasi. Hal ini disebabkan karena tidak adanya kejelasan mekanisme pertanggung-jawaban dan uraian terkait urgensi

pertanggungjawaban. (Yuliarti et al., 2017).

Setelah kemitraan terjalin maka akan ada akuntabilitas dan juga menciptakan konflik atau ketegangan antara pihak-pihak yang terlibat. Seringkali ketidakpercayaan terhadap orang lain ini menjadi masalah. Akibatnya, para pemangku kepentingan sering dihadapkan pada pertanyaan yang mendasar terkait kapasitas berbagai aktor dalam memenuhi tanggung jawab dan kinerjanya dalam melakukan kolaborasi, di mana hal ini seperti teka-teki yang harus dipecahkan (Ulibarri, 2017). Tantangan lain yang juga dihadapi adalah, kerap kali dijumpai aktor yang tidak dapat memberikan pertanggungjawabannya kepada pihak luar, karena kekhawatiran akan perbedaan standar kerja (Scott, 2015).

### ***Collaborative Governance Dalam Perspektif Administrasi***

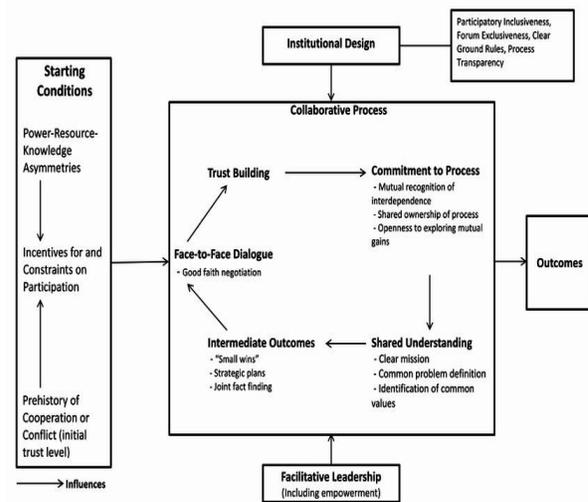
Dari perspektif manajemen administrasi negara, kerjasama adalah koordinasi satu sama lain atau dapat dikatakan berkoordinasi dengan sejumlah pemangku kepentingan dalam suatu kegiatan untuk mencapai suatu tujuan. Tentunya hal ini juga sesuai dengan konsep governance itu sendiri, manajemen sebagai kerjasama antara dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan. Untuk memahami tempat kolaborasi dalam konteks administrasi publik, kami melakukannya dengan melihat konsep dari

berbagai perspektif ilmiah. Dalam literatur administrasi publik, istilah governance sering digunakan untuk menjelaskan keterkaitan antar organisasi. Konsep governance bukan hanya partisipasi lembaga publik dalam perumusan dan implementasi kebijakan, tetapi interkoneksi organisasi yang berbeda untuk mencapai tujuan publik.

Dari penjelasan di atas, kerjasama dapat diterapkan pada sektor publik. Batasan pemerintah sebagai pelayan masyarakat untuk mencapai suatu tujuan atau hasil yang baik memerlukan keterlibatan pihak lain untuk mencapai hasil tersebut secara optimal. Diakui bahwa kerjasama ada karena adanya kebutuhan bersama di antara organisasi untuk memecahkan masalah atau kegiatan.

### Model Collaborative Governance

Pendekatan *collaborative governance* ini bisa dipahami melalui salah satu model dari (Ansell & Gash, 2008), dalam jurnalnya yang berjudul *Collaborative Governance in Theory & Practice* merumuskan 4 (empat) variabel utama model *collaborative governance* seperti yang terlihat pada gambar 1 yaitu terdiri dari; kondisi awal, desain Kelembagaan, kepemimpinan dan proses kolaboratif.



Gambar 1. Collaborative Governance in Theory & Practice

Sumber: Ansell & Gash (2008)

*Starting Condition* (Kondisi Awal) adalah kondisi yang berkaitan dengan faktor yang menjadi hal penting dan berpengaruh sebelum terjadinya proses kolaborasi, di mana terdapat berbagai aspek dan variabel yang dapat menjadi hal pendukung ataupun penghambat dalam pelaksanaan kolaborasi diantara berbagai pihak yang berkepentingan. Jadi dalam variabel ini meliputi; Pertama, adanya ketidak-seimbangan pengaruh atau kekuasaan, pengetahuan, sumber daya dan pemangku kepentingan. Kedua, adanya pengalaman yang kurang baik dari kerja sama yang sebelumnya telah dilakukan, di mana hal tersebut memunculkan konflik organisasi diantara berbagai pihak yang terlibat didalamnya dan terakhir insentif dan kendala untuk berpartisipasi dalam bekerja sama.

*Institutional Design* (Desain Kelembagaan), dalam hal ini mengacu pada bagaimana desain kolaborasi yang memuat terkait prinsip dan aturan yang berlaku dalam pelaksanaannya. tentang aturan dasar dalam berkolaborasi. Hal ini tentunya penting dilakukan agar dalam pelaksanaan. Dalam desain kelembagaan, hal yang menjadi penekanan adalah terkait aturan untuk berpartisipasi dalam kerja sama, pembentukan forum, dan penerapan aturan jelas, utamanya terkait transparansi dalam proses pelaksanaan *collaborative* tersebut.

*Facilitative Leadership* (Kepemimpinan Fasilitatif) ialah bentuk kerjasama atau kolaborasi pasti sangat mungkin sering terjadi pertikaian atau konflik dalam praktiknya. Sehingga terjadi terdapat ketidakpercayaan di antara para aktor, tetapi di sisi lain mereka juga memiliki keinginan yang besar pula untuk partisipasi oleh para aktor. Oleh karena itu dalam situasi seperti ini, penerimaan dan kepercayaan terhadap pemimpin harus terus dibangun, tentunya juga tidak lepas dari upaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin, sehingga ia dapat menjadi mediator yang dapat diandalkan dalam membangun kemitraan. Oleh karena itu, bila hal ini tercapai, maka suatu kegiatan kolaborasi akan dengan mudah memperoleh hasil yang optimal dan ke arah atau tujuan yang diinginkan.

*Collaborative Process* (Proses

Kolaboratif) Proses ini sesuai dengan gambar model di atas di mana proses kolaborasi meliputi:

*Face to face dialogue* (Dialog Tatap Muka) dalam hal memiliki arti sebuah proses berdasarkan pada lahirnya suatu kesepakatan. Dalam proses ini biasanya dilakukan untuk bernegosiasi dan mengetahui peluang namun tetap memperhatikan konteks bahwa akan adanya kondisi “saling menguntungkan” antar aktor terlibat ketika dapat berkolaborasi.

*Trust building* (Membangun Kepercayaan), dalam hal ini berkaitan dengan proses dialog sebelumnya. Tahap ini membutuhkan waktu yang cukup lama dengan proses yang cukup sulit, sebab para aktor yang terlibat harus saling membangun kepercayaan dan komitmen yang tinggi agar hasil kolaborasi dapat tercapai sesuai dengantujuan yang diinginkan.

*Commitment to process* (Komitmen Proses) yakni terciptanya kondisi yang saling ketergantungan dan saling memahami antar berbagai aktor dalam proses berjalannya kolaborasi, mengharuskan para pemangku kepentingan untuk memahami bahwa kolaborasi bukanlah satu proses singkat dengan satu kali kesepakatan. Namun, kolaborasi harus dipahami sebagai sebuah proses yang cukup panjang dan melibatkan berbagai aktor sehingga membutuhkan komitmen yang tinggi dalam menjalaninya.

*Shared Understanding* (Pemahaman

Bersama), dimana pada proses ini, para pemangku kepentingan yang sudah memahami prinsip dalam pelaksanaan kolaborasi, dihadapkan pada proses yang membutuhkan para aktor untuk membuat misi dan nilai yang jelas serta dapat diterima bersama sehingga dapat mengembangkan upaya dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

*Intermediate Outcomes* (Hasil Jangka Menengah) dalam pelaksanaan kolaborasi, hasil merupakan salah satu pencapaian utama yang diinginkan. Hasil ini tidak hanya diartikan dalam skala besar, namun juga hasil kecil (*small win*) yakni hasil jangka menengah yang telah ditargetkan oleh para aktor untuk dapat dicapai dalam jangka waktu tertentu. Hasil jangka menengah ini dapat mempererat kepercayaan dan menguatkan komitmen para aktor yang terlibat dalam kolaborasi.

### **Konsep Desa Wisata**

Merujuk pada Buku Pedoman Desa Wisata yang dibuat oleh Kementerian Pariwisata 2019 dijelaskan bahwa Desa Wisata adalah wilayah administratif desa yang memiliki potensi dan keunikan daya tarik wisata yang khas yaitu merasakan pengalaman keunikan kehidupan dan tradisi masyarakat di pedesaan dengan segala potensinya (Dewi, 2013). Desa Wisata dapat dilihat berdasarkan kriteria: a) Memiliki potensi daya tarik wisata (daya tarik wisata

alam, budaya, dan buatan/karya kreatif; b) Memiliki komunitas masyarakat; c) Memiliki potensi sumber daya manusia lokal yang dapat terlibat dalam aktivitas pengembangan desa wisata; d) Memiliki kelembagaan pengelolaan; e) Memiliki peluang dan dukungan ketersediaan fasilitas sarana dan prasarana dasar untuk mendukung kegiatan wisata; f) Memiliki potensi dan peluang pengembangan pasar wisatawan.

Menurut Hermawan (2016), Desa Wisata sebagai suatu produk wisata yang melibatkan anggota masyarakat desa dengan segala perangkat yang dimilikinya. Desa Wisata tidak hanya berpengaruh pada ekonominya, tetapi juga sekaligus dapat melestarikan lingkungan alam dan sosial budaya masyarakat terutama berkaitan dengan nilai-nilai kebersamaan, kekeluargaan, kegotong-royongan, dan lain-lain. Lebih lanjut dijelaskan dalam Peraturan Menteri Kebudayaan dan Pariwisata No: KM.18/HM.001/MKP/2011 didefinisikan bahwa, Desa Wisata adalah suatu bentuk integrasi antara atraksi, akomodasi dan fasilitas pendukung yang disajikan dalam suatu struktur kehidupan masyarakat yang menyatu dengan tata cara dan tradisi yang berlaku.

Desa wisata dibentuk untuk memberdayakan masyarakat dalam upaya meningkatkan kesiapan dan kepedulian langsung. Selain itu, untuk meningkatkan posisi serta peran masyarakat dalam pembangunan sektor pariwisata. Masyarakat

juga diharapkan mampu bersinergi dan bermitra dengan *stakeholder* terkait dalam meningkatkan kualitas kepariwisataan. Hal ini tentunya memberikan ruang terhadap pemerintah desa yang sudah masuk dalam kategori desa wisata untuk membuka peluang kolaborasi dan kerjasama yang melibatkan berbagai pihak yakni pemerintah-masyarakat-swasta dalam upaya pengembangan desa wisata tersebut.

### **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif, yang dilaksanakan pada bulan Februari 2022 dengan lokus utama di objek wisata Rammang-Rammang, Kabupaten Maros. Hal dasar dari pemilihan lokus penelitian adalah Rammang-Rammang merupakan salah satu objek wisata unggulan di Kabupaten Maros dengan segala potensi dan pencapaian. Penelitian ini berfokus pada proses kolaborasi yang dilakukan dalam pengelolaan objek wisata Rammang-Rammang, mengingat dalam pengelolaannya melibatkan aktor di berbagai sektor. Hal itu pula yang mendasari penelitian ini untuk menggunakan salah satu indikator pada teori *collaborative Governance* yang di kemukakan oleh (Ansell & Gash, 2008) yaitu proses kolaborasi (*collaborative process*).

Pengumpulan data penelitian menggunakan metode observasi, wawancara,

dan studi literatur dengan menggunakan dokumen yang berhubungan dengan penelitian ini. Adapun teknik pengambilan sampel yakni *purposive sampling* dengan informan meliputi; “Sekretaris Desa, 1 (satu) Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) Rammang-Rammang, 1 (satu) Komunitas Anak Sungai, 4 (empat) Pedagang, dan 4 (empat) Masyarakat. Kemudian, data penelitian ini bersumber dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selanjutnya Data yang telah ada kemudian di analisis dengan menggunakan pendekatan model Analisis Interaktif Miles & Huberman (Rijali, 2019) yang terdiri dari kondensasi data, penyajian data, dan kesimpulan.

### **HASIL PENELITIAN**

Berdasarkan teori *collaborative process* dalam pengelolaan objek wisata Rammang-Rammang hasil yang ditemukan berdasarkan indikator antara lain:

#### ***Face to face dialogue* (Dialog Tatap Muka)**

Pengelolaan Objek Wisata Rammang-Rammang dilaksanakan melalui dialog secara langsung atau tatap muka yang terjalin dengan semua pihak atau aktor pada setiap musyawarah. Terlebih dalam musyawarah tersebut telah menghadirkan peran masyarakat didalamnya baik dalam menyampaikan pendapat berupa saran dan sebagainya.

Hal ini seperti menurut wawancara dengan sekretaris pengelola objek wisata

untuk kegiatan ini telah melibatkan masyarakat, di mana bahwa:

“...Beberapa masyarakat telah terlibat dalam dialog tatap muka yaitu musyawarah desa, dan mereka juga yang memberikan informasi tersebut kepada orang lain ketika tidak mengikuti musyawarah tersebut.” (wawancara 16 Februari 2022)

Wawancara tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan masyarakat dalam musyawarah yang dilakukan telah melibatkan beberapa orang yang kemudian aktif memberikan informasi kepada masyarakat lainnya.

Kemudian, masyarakat juga yang sudah terlibat sebelumnya dalam dialog tatap muka tersebut masih memiliki beberapa kekurangan dalam keaktifan dalam hal ini masih malu untuk menyatakan pendapat. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu masyarakat disana bahwa:

“...Kami selalu diajak untuk kegiatan tersebut (dialog tatap muka) dan ditanya mengenai keluhan yang dialami cuma kami masih sering takut dalam menyampaikan hal tersebut” (wawancara 9 Februari 2022)

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dikatakan dalam dialog tatap muka dalam pengelolaan objek wisata Rammang-Ramang telah melibatkan pihak lainnya terutama masyarakat setempat namun masih belum optimal. Hal tersebut dikarenakan masih kurangnya kesadaran beberapa masyarakat dalam berpartisipasi yang ditandai dengan hanya segelintir masyarakat yang mengikuti

dan masyarakat lainnya hanya mengikut dari hasil keputusan dialog tatap muka tersebut.

### ***Trust building (Membangun Kepercayaan)***

Pada indikator ke dua ini berdasarkan teori yang digunakan kepercayaan telah dibangun dengan beberapa pihak yang diadakan kerja sama dalam pemenuhan berbagai fasilitas.

Kerja sama tersebut melahirkan berbagai manfaat yang dirasakan oleh masyarakat dan pihak lainnya yang bekerja sama dalam membangun pengelolaan objek wisata Rammang-Rammang yang lebih baik lagi. Dalam hal tersebut peningkatan dari segi fasilitas infrastruktur yang ada pada objek wisata Rammang-Rammang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan sekretaris pengelola objek wisata menambahkan:

“...Bantuan kerja sama dari luar juga sering kami terima khususnya dari pihak swasta...” (wawancara 16 Februari 2022)

Merujuk wawancara tersebut dikatakan bahwa salah satu pihak yang telah mengadakan kerja sama dalam pengelolaan objek wisata Rammang-Rammang ialah pihak swasta dimana dari informasi yang didapat bahwa bantuan biasa berupa uang atau material dalam peningkatan objek wisata tersebut sehingga dari interaksi tersebut terjadi kepercayaan satu sama lain.

Selanjutnya, dalam membangun

kepercayaan pada aspek masyarakat sendiri pihak pengelolaan setempat memberikan kebebasan dalam membuka usaha dan mengelola sendiri namun tetap perlu surat izin usaha. Di mana berdasarkan hasil wawancara dengan pedagang bahwa:

“...Untuk pengelolaan usaha atau perekonomian masyarakat disini pemerintah memberikan kepercayaan untuk mengelola sendiri karena disini warga asli daerah Desa Rammang-Rammang. Jadi kami yang mengatur sendiri” (wawancara 9 februari 2022)

Lebih lanjut dalam proses membangun kepercayaan tentunya masih terdapat beberapa kekurangan, salah satunya terdapat pihak yang tidak diberi kepercayaan. Dimana hasil observasi yang dilakukan terdapat pelaku usaha yang sudah lama menetap disana namun sering tidak diberi kepercayaan dalam hal ini menerima saran atau kritikan yang diberikan sehingga dalam keterlibatan musyawarah tidak berpartisipasi. Penjelasan lanjut dapat dilihat sesuai hasil wawancara dengan pelaku usaha yang mengatakan:

“saya tidak pernah mengikuti perkembangan yang disampaikan, karena saya sudah tidak mau terlibat”...Hal tersebut karena kalau kita dianggap pendatang, maka jangan terlalu berharap berpartisipasi. Sehingga hal ini sulit dalam berkembang...” (wawancara Februari 2022)

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dikatakan dalam membangun kepercayaan untuk pengelolaan objek wisata Rammang-

Ramang sudah dilaksanakan yang dimana telah melibatkan berbagai pihak seperti masyarakat, pihak swasta dan perguruan tinggi. Namun dalam penerapannya khususnya di masyarakat masih terdapat beberapa pihak yang belum sepenuhnya diberi kepercayaan seperti halnya untuk pendatang.

### ***Commitment to process (Komitmen Proses)***

Pada tahap ini, komitmen mulai terbangun berdasarkan kerja sama yang telah dibangun sebelumnya dengan berbagai pihak dan melahirkan dampak positif yang dirasakan khususnya pada PAD (Pendapatan Asli Daerah). Berdasarkan hasil wawancara dengan pemerintah daerah menambahkan:

“...PAD dari tahun 2018 mengalami peningkatan sebesar 50 juta, 2019 masih ada 10 juta yang didapatkan, 2020 sepertinya masih ada 6 juta, dan 2021 tidak ada penerimaan yang didapatkan karena pengelolaan ditarik kembali...” (wawancara 16 Februari 2022)

Dari wawancara diatas menunjukkan bahwa dengan kerja sama yang telah dibangun untuk membangun kepercayaan memberikan komitmen diberbagai pihak yang melahirkan dampak positif salah satunya dari segi pendapatan asli daerah

Selanjutnya, dalam aspek masyarakat juga memberikan komitmen dengan mengadakan relasi dengan beberapa pihak dalam pembangunan fasilitas. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemerintah daerah bahwa:

“... masyarakat melalui komunitas, dilibatkan secara langsung dengan membangun relasi dengan beberapa instansi untuk membangun fasilitas” (wawancara 16 Februari 2022)

Lebih lanjut, komitmen yang dibangun juga pemerintah daerah disana dalam pengelolaan objek wisata tersebut dengan menggunakan dua strategi penting sesuai hasil wawancara dengan Pemdes bahwa:

“...biasanya ada beberapa stasiun TV yang datang untuk meliput...dapat membantu dalam hal promosi. Jika ada orang-orang penting maka akan difasilitasi secara gratis melalui pendampingan...” (wawancara 16 Februari 2022)

Dalam proses komitmen ini juga, beberapa sumbangan atau pembangun fasilitas banyak terjadi. Berdasarkan hasil wawancara dengan sekretaris pengelola bahwa:

“ada dari Bank Indonesia, dari angkasa pura yang menyumbang kapal, Pemda paling sering membuat jalan lingkaran di kampung Berua, juga memperbaiki parkir di dermaga dua, mesjid dari pusat...”

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dikatakan dalam komitmen yang telah ada proses tersebut dihasilkan dari kepercayaan yang sebelumnya dibentuk dari kerja sama untuk pengelolaan objek wisata Rammang-Ramang. Dimana dari informasi diatas sudah terlaksana berbagai hal yang mendatangkan dampak positif baik dari segi peningkatan infrastruktur dan pendapatan disana. Meskipun demikian komitmen dari masyarakat masih

pasif sesuai observasi dan wawancara yang dilakukan.

### ***Shared Understanding (Pemahaman Bersama)***

Bagian empat dalam proses objek wisata ini, berbagai pihak yang bekerja sama sudah terbangun namun masih ada beberapa kekurangan. Berdasarkan hasil wawancara dari salah satu pelaku usaha, di dapat bahwa:

“...Sulit dalam mengembangkan karena tidak memiliki konsep. Desa wisata harus punya konsep karena konsepnya punya visi misi dan menciptakan human creative di suatu desa” (wawancara Februari 2022)

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dikatakan dalam pemahaman bersama dalam hal pengelolaan objek wisata Rammang-Ramang belum terlaksana dengan optimal karena belum adanya konsep terstruktur arah pembangunan objek wisata tersebut.

### ***Intermediate Outcomes (Hasil Jangka Menengah)***

Terakhir, dalam proses pengelolaan objek wisata ini, hasil atau efek yang didapat mempengaruhi dari segi eksistensi dan pendapatan objek wisata ini seperti masyarakat. Hasil wawancara dengan sekretaris pengelola bahwa:

“...10 juta hingga 60 juta saat registrasi setelah pandemi sedangkan sebelum pandemi 12 juta sampai 20 juta” (wawancara 16 Februari 2022)

Sedangkan hasil wawancara dengan salah satu masyarakat sebagai pedagang bahwa:

“...kurang lebih sekarang bisa dibilang 1 juta per bulan dan sebenarnya itupun tidak pasti. Sedangkan sebelum pandemi memang bisa pendapatan di atas tersebut” (wawancara Februari 2022)

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan dalam hasil jangka menengah yang didapatkan untuk pengelolaan objek wisata Rammang-Ramang sudah membawa beberapa hal positif dalam segi pendapatan untuk objek wisata dan masyarakat namun poin penting yang perlu diperhatikan belum adanya grand design dan pembagian peran.

## PEMBAHASAN

### ***Collaborative Process* Dalam Pengelolaan Objek Wisata Ramang-Ramang Kabupaten Maros**

(Ansell & Gash, 2008) dalam teorinya *collaborative Governance* menjelaskan terkait komponen dalam proses kolaborasi (*collaborative process*) yang terdiri dari (1) Dialog tatap muka, (2) Membangun kepercayaan, (3) Komitmen, (4) Pemahaman bersama, dan (5) Hasil jangka menengah. Hal tersebut dijelaskan sebagai berikut.

### ***Face To Face Dialogue* (Dialog Tatap Muka)**

Pertemuan tatap muka pengelolaan objek wisata Rammang-Rammang sudah

melibatkan beberapa pihak, meski belum dilakukan secara rutin. Dalam pengelolaan objek wisata Rammang-Rammang forum tatap muka hanya bersifat formalitas yaitu melalui Musrenbang. Sementara, pertemuan lainnya hanya dilakukan secara insidental jika ada hal yang perlu dibicarakan bersama antara Pemerintah Desa Salenrang, pihak pengelola, dan masyarakat. Keterlibatan pihak masyarakat sendiri, hanya melibatkan beberapa orang, mereka juga terkadang diundang di forum rapat kelurahan untuk menyampaikan permasalahan yang terjadi dan biasanya juga hanya diwakili oleh Kak Iwan Dento. Akan tetapi, masih ditemukan masyarakat yang tidak mau menyampaikan pendapat atau aspirasinya. Sedangkan keterlibatan swasta, seperti Angkasa Pura, pihak Bank Indonesia, atau CSR (*Corporate Social Responsibility*), hanya sebatas komunikasi dua arah dengan pengelola wisata yang berbasis proposal ajuan atau kerjasama.

Berdasarkan penjelasan di atas maka perlu peningkatan dalam pengadaan musyawarah yang melibatkan semua aktor sebagaimana hal ini menjadi poin penting sesuai Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 di mana desa tidak ada lagi dianggap sebagai lokasi pembangunan tetapi sebagai lokasi pembangunan untuk kesejahteraan jiwa masyarakat lokal diuntungkan dari prakarsa diri masyarakat, hak asal usul, adat istiadat dan nilai-nilai sosial budaya masyarakat desa.

Dalam konteks *collaborative governance*, pendekatan top-down membuat kebijakan menjadi arena konflik sebab konsensus antara pemerintah dan masyarakat tidak tercipta. Kosongnya ruang deliberasi politik membuat kebijakan mendapat resistensi kuat dari publik. Publik sebagai penerima kebijakan tidak memperoleh ruang partisipasi yang ideal sehingga merasa kepentingannya tidak terakomodasi (Hadi, et al, 2020)

Hal ini menjadi penting sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Sudirman, et al. 2020) bahwa Musyawarah dilaksanakan untuk mengkaji berbagai persoalan yang muncul ditengah-tengah masyarakat terkait pengelolaan dana Desa mulai dari musyawarah tingkat dusun (Musdus) kemudian ditingkat Desa (Musdes). Jika pun terjadi berbagai masalah hal tersebut memangah suatu kewajaran. Hal ini sejalan dengan pandangan Ansell et al., (2020) bahwa dalam bermusyawarah mungkin kita mungkin mengandung banyak perbedaan pendapat, tetapi biasanya melibatkan dialog konstruktif, sehingga berupaya menelaraskan perspektif dan kepentingan peserta, dan memfasilitasi pemecahan masalah umum secara bersama.

### ***Trust Building (Membangun Kepercayaan)***

Kepercayaan merupakan faktor penting dalam keberhasilan suatu proses untuk mencapai tujuan bersama. Sebagaimana

Maulana, (2020) mengatakan kepercayaan merupakan basis pengaruh yang terdiri dari ikatan emosional, perhatian dan kepedulian yang tulus diinvestasikan untuk kesejahteraan bersama. Kepercayaan berbasis

kognisi berdasarkan pada rasionalitas ekonomi untuk menghasilkan alasan rasional untuk membangun kepercayaan.

Dalam membangun kepercayaan, kerjasama antara berbagai pihak dalam pengelolaan objek wisata menjadi hal yang penting untuk menghasilkan kesepakatan agar terbangunnya kepercayaan satu sama lain. Hal ini bisa dilihat bagaimana pihak pengelola cenderung percaya kepada pihak swasta karena berbasis bantuan langsung seperti terlibat lebih banyak dalam penyediaan fasilitas. BumDes juga dapat melakukan usaha contohnya pada dermaga 2 (dua) yakni penjualan air. Pihak masyarakat sendiri juga mendapat keuntungan yaitu dapat mendirikan dan mengelola usahanya sendiri tanpa perlu pembagian keuntungan tetapi tetap membutuhkan surat izin. Pihak perguruan tinggi misalnya Universitas Hasanuddin diberikan kepercayaan dalam penyuluhan hukum.

Meskipun demikian, dalam penerapan proses membangun kepercayaan ini, terdapat beberapa pihak yang bisa dikatakan kurang mendapat kepercayaan. Salah satunya ialah pelaku usaha, yang mana Ia mengatakan tidak pernah diundang bahkan sudah tidak mau ikut

campur dalam pengelolaan objek wisata tersebut dengan alasan dianggap pendatang sehingga tidak bisa berharap lebih dalam memberikan saran/masukkan. Sehingga Ia menganggap bahwa objek wisata ini akan sulit jika ide-ide hanya ada disegelintir orang saja. Selain itu, pemerintah desa sendiri belum jelas perannya, misalnya terkait pembayaran retribusi.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat mempengaruhi kesejahteraan desa atau masyarakat setempat. Hal ini sesuai dengan UU Desa Nomor 6 Tahun 2014 yang menyatakan bahwa desa adalah kesatuan masyarakat hukum dengan batas wilayah, kekuasaan mengatur dan mengurus penyelenggaraan suatu pemerintahan, pembangunan dan pemerintahan daerah. Oleh karena itu sesuai pendapat (Crish Ansell dan Gash, 2008). Kepercayaan yang dirasakan dari peserta dapat mempengaruhi komitmen mereka terhadap proses kolaboratif, yang pada gilirannya memiliki dampak pada penciptaan keluaran dan hasil.

#### ***Commitment to process (Komitmen Bersama)***

Kepercayaan yang telah dibangun sebelumnya memberikan komitmen kepada pemerintah desa karena manfaat yang dirasakan dengan adanya kerja sama dalam pengelolaan objek wisata Rammang-Rammang yakni kontribusi dalam Pendapatan Asli Daerah. Di mana PAD

terbanyak didapatkan pada tahun 2018 sekitar 50 juta, 2019 masih ada 10 juta yang didapat, 2020 sekitar 6 juta, sedangkan 2021 tidak ada penerimaan yang didapatkan karena pengelolaan ditarik kembali untuk sementara waktu. Hal di atas secara singkat menggambarkan Stakeholder yang terlibat mesti mematuhi dan melaksanakan seluruh hasil musyawarah sebagai bentuk komitmen walaupun keputusan tersebut harus melibatkan stakeholder yang berbeda pemahaman dan pandangan. Komitmen memerlukan kepercayaan agar tanggung jawab masing-masing stakeholder dapat dijalankan dengan baik (Fauzi & Rahayu, 2019).

Lebih lanjut, bentuk keterlibatan masyarakat juga berpengaruh besar di mana pada awalnya pemerintah desa hanya memberikan dukungan kepada masyarakat, kemudian masyarakat melalui komunitas dilibatkan secara langsung dalam membangun relasi dengan beberapa instansi untuk membangun fasilitas yang mendukung. Akan tetapi masyarakat disini masih pasif dalam memberikan masukan atau saran.

Bentuk komitmen lainnya, dalam pengelolaan objek wisata tersebut ialah bekerjasama dengan beberapa stasiun televisi yang meliput untuk membantu melakukan promosi ke publik. Strategi lainnya juga melalui tokoh penting atau terkenal maka akan dilakukan pendampingan atau

pendekatan dengan harapan akan membantu melakukan promosi atau mengajak kenalan mereka seperti dengan hadirnya Sandiaga Uno yang juga merupakan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Indonesia beberapa waktu lalu, di mana kedatangannya memberikan dampak positif dengan adanya jaringan komunikasi yang lebih baik. Selain itu, dari pemerintah daerah juga sering membuat jalan lingkar di kampung Berua, dan memperbaiki parkir di dermaga (2) dua. Sedangkan dari pihak Bank Indonesia memberikan komitmen dengan pembangunan Mushollah dan toilet umum. Pihak swasta seperti Angkasa Pura memberikan kontribusi menyumbang kapal.

Dengan demikian pada hasil komitmen bersama ini telah melahirkan hal positif yang dirasakan sesuai penelitian yang telah dilakukan oleh (Islamy & Andriani 2022) bahwa Komitmen antara Pemerintah Desa dengan masyarakat dilihat pada hasil keputusan musyawarah, di mana pemerintah berkomitmen untuk melaksanakan apa yang telah menjadi keputusan bersama. Masyarakat juga melakukan apa yang telah diputuskan.

#### ***Shared Understanding (Pemahaman Bersama)***

Dalam hal ini pemerintah daerah dan pihak-pihak *collaborative* (komunitas anak sungai, CSR (*Corporate Social Responsibility*)) dalam hal ini pihak Angkasa Pura, Bank Indonesia, dan

masyarakat) sudah memiliki kepercayaan dan komitmen. Akan tetapi, pada tahap ini khususnya pemahaman bersama terkait grand desain wisata dan pengelolaan pendapatan belum ada. Selain itu, peran dari berbagai pihak juga belum diatur dalam petunjuk teknis.

Sehingga hal di atas terjadi karena kurang sejalan dengan penyampaian Yulianti et al., (2017) yang menekankan bahwa organisasi harus melakukan *Knowledge Sharing* agar menciptakan inovasi serta kreativitas. Berbagi pengetahuan dapat dilakukan melalui aktivitas pribadi seperti memberikan ide, pengalaman saran-saran, keterampilan, dan informasi, kepada anggota tim lain dalam suatu organisasi.

Merujuk pada pendapat Senge bahwa pembentukan visi bersama sebagai langkah awal dalam pengelolaan kolaboratif dapat dilakukan dengan mengidentifikasi setiap visi pribadi, yang kemudian diformalkan menjadi sebuah visi bersama ketiga pilar *governance*. Lebih lanjut Membangun visi dan misi secara bersama-sama dapat menggerakkan orang sebagai pribadi atau bagian dari massa untuk mengenal dan mengetahui dirinya sebagai bagian dari kelompok (Islamy & Andriani, 2022)

#### ***Indermediate Outcomes (Hasil Jangka Menengah)***

Kolaborasi terjadi ketika tujuan dan manfaat kolaborasi adalah uang nyata dan ada

kemungkinan besar bahwa "*small wins*" akan diperoleh dari jaringan kolaboratif (Ansell dan Gash, 2008).

Dalam hal ini keberhasilan kolaborasi di nilai jika ada pihak yang terlibat. Hal yang kemudian menjadi keberhasilan dari hasil jangka menengah ialah terkait pembangunan infrastruktur yang didominasi oleh pihak CSR (*Corporate Social Responsibility*) dan bantuan pihak swasta. Di mana jika tidak ada kolaborasi, pihak masyarakat dan dana desa yang memiliki peran penting dalam membangun dermaga dan infrastruktur lainnya. Bentuk keberhasilan lainnya yaitu dari segi promosi pada media cetak dan *online* yang dipublikasikan (Batory, & Svensson, 2019).

Selain itu, masyarakat juga mendapat keuntungan dari segi pendapatan meski saat ini sedang mengalami penurunan akibat pandemi. Hal ini sesuai dikatakan oleh salah satu pedagang bahwa pendapatan seminggu kurang lebih Rp.1.000.000.00 sebelum pandemi dan saat pandemi mengalami penurunan bahkan bisa tidak ada sama sekali. Sementara, pendapatan pemerintah desa berkisar Rp.6.000.000-Rp.10.000.000 (registrasi) saat pandemi. Hal itu menunjukkan penurunan, di mana sebelum pandemi pendapatan berada pada angka Rp.12.000.000 - Rp.20.000.000. Selain itu, kelestarian lingkungan juga menjadi hal yang haru diperhatikan. Sedangkan, keterlibatan

pihak Komunitas anak sungai yang kreatif dan terbuka membawa pengaruh positif yakni menarik media luar untuk berkunjung ke sana.

Berdasarkan hal di atas secara umum terjadi *Small Wins* di mana merupakan harapan jangka pendek yang harus dipenuhi. Hal ini sangat penting dalam kerjasama, karena mendorong kolaborator untuk mencapai tujuan mereka dan berinovasi.

## KESIMPULAN

*Collaborative Process* dalam pengelolaan objek Wisata Rammang-Rammang Kabupaten Maros belum terlalu berjalan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari dialog tatap muka yang dilaksanakan belum berjalan teratur karena tidak adanya jadwal rutin dan masih bersifat insidental. Kedua, dalam tahap membangun kepercayaan dapat dikatakan belum terbangun dengan baik, karena salah satu aktor yakni pelaku usaha masih belum dipercayai sepenuhnya dalam menjalankan perannya.. Ketiga, komitmen proses masih belum terbangun kuat karena pihak masyarakat yang masih masif dalam memberikan inovasi atau masukkan. Keempat, pemahaman bersama belum juga terbangun karena belum adanya grand desain wisata dan pengelolaan pendapatan. Terakhir, hasil jangka menengah tidak sepenuhnya tercapai karena tidak ada grand design dan pembagian peran.

Adapun solusi yang direkomendasikan dari berbagai masalah yang ada sesuai indikator yang telah dijelaskan. Pertama, dalam dialog tatap muka bisa dibuat jadwal rutin agar lebih mudah dalam mengevaluasi kerjasama yang dilakukan secara terukur. Kemudian, dalam membangun kepercayaan pemerintah desa maupun pengelola desa dengan pihak lainnya dapat lebih transparan tanpa membeda-bedakan pihak manapun. Lalu, dalam membangun komitmen, peran masyarakat dapat lebih ditingkatkan lagi meskipun hanya sebatas saran atau masukkan sebagai bentuk kontribusi untuk kemajuan objek wisata ini. Sedangkan dalam pemahaman bersama dapat merumuskan konsep pembangunan objek wisata ini dengan terarah dan terperinci yang melibatkan berbagai pihak melalui forum tatap muka sebelumnya.

## REFERENSI

- 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>
- Ansell, C., Doberstein, C., Henderson, H., Siddiki, S., & 't Hart, P. (2020). Understanding inclusion in collaborative governance: a mixed methods approach. *Policy and society, 39*(4), 570-591. <https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1785726>
- Avoyan, E., van Tatenhove, J., & Toonen, H. (2017). The performance of the Black Sea Commission as a collaborative governance regime. *Marine Policy, 81*, 285-292. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2017.04.006>
- Basadur, M., Pringle, P., Speranzini, G., & Bacot, M. (2000). Collaborative Problem Solving Through Creativity in Problem Definition: Expanding the Pie. *Creativity and Innovation Management, 9*(1), 54–75. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00157>
- Batory, A., & Svensson, S. (2019). The fuzzy concept of collaborative governance: A systematic review of the state of the art. *Central European Journal of Public Policy, 13*(2), 28-39. <https://doi.org/10.2478/cejpp-2019-0008>
- Booher, D. E., & Innes, J. E. (2002). Network Power in Collaborative Planning. *Journal of Planning Education and Research, 21*(3), 221–236. <https://doi.org/10.1177/0739456X020210301>
- Cordery, C., Baskerville, R., & Porter, B. (2010). Control or collaboration?: Contrasting accountability relationships in the primary health sector. *Accounting, Auditing and Accountability Journal, 23*(6), 793–813. <https://doi.org/10.1108/09513571011065880>
- Dewi, M. H. U. (2013). Pengembangan desa wisata berbasis partisipasi masyarakat lokal di Desa Wisata Jatiluwih Tabanan, Bali. *Jurnal Kawistara, 3*(2) 117-126. <https://doi.org/10.22146/kawistara.3976>

- Djabbari, M. H., Alwi, A., & Thamrin, S. H. (2021). Implementasi Public Private Partnership dalam Pengembangan Pariwisata di Kabupaten Toraja Utara. *JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan & Pelayanan Publik)*, 7(1), 1-13. <https://journal.unhas.ac.id/index.php/jakpp/article/view/13203>
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of public administration research and theory*, 22(1), 1-29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Fanani, A. F., & Ibrahim, S. (2018). Collaborative Governance Dalam Kemandirian Desa: Studi pada Implementasi Undang-undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa di Kabupaten Sidoarjo. *DIALEKTIKA: Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 3(2), 1-18. <https://doi.org/10.36636/dialektika.v3i2.148>
- Fauzi, A. R., & Rahayu, A. Y. S. (2019). Collaborative Governance Penanganan HIV AIDS di Provinsi DKI Jakarta. *Sawala J. Adm. Negara*, 7(1), 1-11. <https://doi.org/10.30656/sawala.v7i1.887>
- Hadi, K., Asworo, L., & Taqwa, I. (2020). Inovasi Dialogis: Menuju Transformasi Pelayanan Publik Yang Partisipatif (Kajian Sistem Pelayanan Malang Online). *Journal of Government and Civil Society*, 4(1), 115-129. <http://dx.doi.org/10.31000/jgcs.v4i1.2438>
- Halibas, A. S., Sibayan, R. O., & Maata, R. L. R. (2017). The Penta Helix Model of Innovation in Oman: An HEI Perspective. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 12, 159–172. <https://doi.org/10.28945/3735>
- Hartman, C. L., Hofman, P. S., & Stafford, E. R. (2002). Environmental Collaboration. In *Partnership and Leadership* (pp. 21-40). Springer, Dordrecht.
- Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration and Society*, 47(6), 711–739. <https://doi.org/10.1177/0095399713481601>
- Hermawan, H. (2016). Dampak pengembangan Desa Wisata Nglanggeran terhadap ekonomi masyarakat lokal. *Jurnal Pariwisata*, 3(2), 105-117. <https://doi.org/10.31294/par.v3i2.1383>
- Ikeanyibe, O. M. (2016). Uniformity in Local Government System and the Governance Model in Nigeria. *Journal of Asian and African Studies*, 53(1), 147–161. <https://doi.org/10.1177/0021909616666105>
- Islamy, L. O., & Andriani, R. . (2022). Collaborative Governance Process Of Village Fund Management. *Jurnal Administrasi Negara*, 28(1), 1–23. <https://doi.org/10.33509/jan.v28i1.1678>
- Klijin, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (2000). Public Management and Policy Networks : The Theoretical Foundation of the Network Approach to Governance. *Academia*, 2(2), 135–158. <https://doi.org/10.1080/14719030000000007>
- Maulana, R. Y. (2020). Collaborative Governance in the Implementation of E Government-Based Public Services

- Inclusion in Jambi Province, Indonesia. *Journal of Governance*, 5(1), 91–104. <https://doi.org/10.31506/jog.v5i1.7317>
- O’Doherty, K., Gauvin, F. P., Grogan, C., & Friedman, W. (2012). Implementing a public deliberative forum. *Hastings Center Report*, 42(2), 20–23. <https://doi.org/10.1002/hast.28>
- O’Leary, T. J., Slutsky, J. R., & Bernard, M. A. (2010). Comparative Effectiveness Research Priorities at Federal Agencies : The View from the Department of Veterans Affairs, National Institute on Aging, and Agency for Healthcare Research and Quality. *Journal of the American Geriatrics Society*, 58(6), 1187–1192. <https://doi.org/10.1111/j.1532-5415.2010.02939.x>
- Rentandatu, B., Alwi, A., & Djabbari, M. H. (2021). Local Community-based Tourism in The Frame Institutional Theory. *JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan & Pelayanan Publik)*, 112-130. <https://journal.unhas.ac.id/index.php/jakpp/article/view/18564>
- Rijali, A. (2019). Analisis Data Kualitatif. Alhadharah: *Jurnal Ilmu Dakwah*, 17(33), 81-95. <https://doi.org/10.18592/alhadharah.v17i3.3.2374>
- Robertson, P. J., & Choi, T. (2010). Ecological Governance : Organizing Principles for an Emerging Era. *Public Administration Review*, 1(1), 90–99. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02250.x>
- Rogers, Y., & Lindley, S. (2004). Collaborating around vertical and horizontal large interactive displays: Which way is best? *Interacting with Computers*, 16(6), 1133–1152. <https://doi.org/10.1016/j.intcom.2004.07.008>
- Scott, T. (2015). Does collaboration make any difference? Linking collaborative governance to environmental outcomes. *Journal of Policy Analysis and Management*, 34(3), 537-566. <https://doi.org/10.1002/pam.21836>
- Sudirman, F. A., Basri, M., Huda, K., & Upe, A. (2020). Collaborative Governance Dalam Pelaksanaan Program Keluarga Harapan (PKH) Sebagai Upaya Pencapaian Sustainable Development Goals (Sdgs). *Jurnal Neo Societal; Vol*, 5(4), 381-394. <http://dx.doi.org/10.52423/jns.v5i4.14500>
- Tongkotow, N. F., Waworundeng, W., & Kimbal, A. (2021). Collaborative Governance Dalam Pengelolaan Wisata Pantai Lakban di Kecamatan Rataotok. *GOVERNANCE*, 1(1), 1-11. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/governance/article/view/33717>
- Ulibarri, N., & Scott, T. A. (2017). Linking network structure to collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(1), 163-181. <https://doi.org/10.1093/jopart/muw041>
- Waardenburg, M., Groenleer, M., de Jong, J., & Keijser, B. (2020). Paradoxes of collaborative governance: investigating the real-life dynamics of multi-agency collaborations using a quasi-experimental action-research approach. *Public Management Review*, 22(3), 386–407.

<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1599056>

Yahya H., & Sudarmo. (2022). Collaborative Governance dalam Program “EPPSON” Sebagai Perwujudan Smart City di Kota Surakarta. *Jurnal Mahasiswa Wacana Publik*, 2(1), 239–253.

<https://doi.org/10.20961/wp.v2i1.63278>

Yuliarti, M. S., Hastjarjo, S., & Anggreni, L. S. (2017, November). Smart City and Diffusion of Innovations Process: Communicating “Solo Destination” as IoT Implementation of Smart City in Surakarta. In *3rd International Conference on Transformation in Communications 2017 (IcoTiC 2017)* (pp. 365-369). Atlantis Press.