

# KOLABORASI ANTAR INSTITUSI DALAM PENGEMBANGAN OBJEK WISATA DI KOTA BANJAR

**Fuji Ulya Fadhilah**

*Universitas Galuh, Ciamis, Indonesia*

E-mail : ulyafadhilah1999@gmail.com

## ABSTRAK

*Kolaborasi antar institusi dalam pengembangan objek wisata di Kota Banjar merupakan suatu cara yang dilakukan akibat dari banyaknya keterbatasan yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Kota Banjar dalam mengelola objek wisata di Kota Banjar, dimana hakikat dari kolaborasi adalah adanya keterlibatan dari berbagai pihak dalam melakukan suatu kegiatan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses kolaborasi yang dilakukan, faktor penghambat serta upaya untuk mengatasi hambatan dalam proses kolaborasi antar institusi terkait dengan pengembangan objek wisata di Kota Banjar, dengan memperhatikan beberapa dimensi yaitu Face to face Dialogue, Membangun Kepercayaan Antar Aktor Kolaborasi, Membangun Komitmen Antar Aktor Kolaborasi, Berbagai Pemahaman tentang Visi Misi dan Permasalahan, serta Intermediate Outcome. Metode penelitian yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif, dengan menggunakan teknik studi lapangan berupa wawancara dan observasi serta studi kepustakaan. Kolaborasi antar institusi dalam pengembangan objek wisata di Kota Banjar masih belum optimal, terlihat dari adanya komunikasi yang masih belum efektif juga belum adanya kejelasan dalam hal regulasi.*

**Kata Kunci :** *Kolaborasi, Regulasi, objek wisata*

## PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi saat ini, pariwisata merupakan salah satu sektor yang memiliki peranan penting dalam pembangunan suatu daerah ataupun suatu negara, di mana pariwisata secara langsung dapat memberikan kontribusi lebih pada pendapatan daerah (PAD) dimana objek wisata tersebut berada. Sektor pariwisata dapat dijadikan sebagai salah satu sektor unggulan dalam penciptaan lapangan kerja

maupun dalam upaya pengentasan kemiskinan.

Berdasarkan ketentuan yang terdapat dalam pasal 1 ayat (7) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata usaha pariwisata adalah “usaha yang menyediakan barang dan/atau jasa bagi pemenuhan kebutuhan wisatawan dan penyelenggaraan pariwisata.” Sementara itu berdasarkan Undang-

undang Nomor 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup menetapkan pengertian sumber daya alam ialah “unsur lingkungan hidup yang terdiri atas sumber daya hayati dan non hayati yang secara keseluruhan membentuk kesatuan ekosistem.”

Kota Banjar merupakan salah satu wilayah yang memiliki keanekaragaman sumber daya baik alam maupun budaya yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, potensi yang dapat dimanfaatkan seperti halnya adalah objek wisata alam yang tidak kalah indah dengan daerah-daerah lainnya yang ada di Indonesia. Objek wisata yang ada di Kota Banjar diantaranya Taman Anggrek Situ Mustika, Situ Leutik, Otomotif Park Lembah Pejamben, Eco Park (taman labirin), serta masih banyak lagi potensi wisata yang ada di Kota Banjar.

Dalam pengembangan pariwisata, yang menjadi dasar hukum yang sesuai dengan prinsip pengembangan yaitu tercantum dalam Pasal 1 ayat (3) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata yang menjelaskan bahwa “Pariwisata adalah berbagai macam kegiatan wisata dan didukung berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan oleh masyarakat, pengusaha, Pemerintah, dan Pemerintah Daerah.”

Oleh karena itu, berdasarkan Undang-undang tersebut dalam pengembangan suatu objek wisata

terutama di Kota Banjar, tidak dapat dilaksanakan oleh pemerintah sendiri, tetapi pihak-pihak lain juga harus ikut andil salah satunya dalam pembangunan infrastruktur pendamping, hal ini guna meningkatkan pendapatan dari sektor ekonominya, sehingga dalam pengembangan objek wisata yang ada di Kota Banjar diperlukan adanya kerjasama melalui kolaborasi antar institusi yang berkaitan dengan pengembangan objek wisata.

Peneliti menemukan bahwa kolaborasi antar institusi dalam pengembangan objek wisata di Kota Banjar masih belum optimal, hal itu terlihat dari adanya indikator-indikator sebagai berikut :

- 1) Tidak adanya kejelasan dari segi komunikasi dalam kolaborasi antar institusi terkait pengelolaan serta pengembangan objek wisata di Kota Banjar.
- 2) Kurangnya rasa saling percaya dari setiap aktor kolaborasi dalam pengembangan objek wisata di Kota Banjar.
- 3) Tidak adanya komitmen yang dibangun sejak awal antar pihak-pihak yang berkolaborasi dalam pengembangan objek wisata di Kota Banjar.
- 4) Tidak terciptanya kepentingan yang sama akibat tidak adanya komitmen yang dibangun sejak awal dalam kolaborasi antar institusi terkait dengan pengembangan objek wisata di Kota Banjar.

- 5) Kurangnya strategi pengembangan objek wisata yang tepat sehingga tidak dapat menentukan *intermediate outcome* (sebuah hasil dari kegiatan usaha yang dapat diidentifikasi dan diukur dalam waktu dekat, dan merupakan indikator hasil jangka panjang).

Dalam penelitian ini penulis menetapkan fokus permasalahan sebagai berikut :

*Mengapa perlu adanya kolaborasi antar institusi dalam pengembangan objek wisata di Kota Banjar*

Selanjutnya, fokus permasalahan tersebut dirumuskan ke dalam pertanyaan penelitian yaitu :

- 1) Bagaimana kolaborasi yang dilakukan antar institusi dalam pengembangan objek wisata di Kota Banjar?
- 2) Bagaimana hambatan yang dihadapi dalam kolaborasi yang dilakukan antar institusi dalam pengembangan objek wisata di Kota Banjar?
- 3) Bagaimana upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam kolaborasi yang dilakukan antar institusi dalam pengembangan objek wisata di Kota Banjar?

## **KAJIAN PUSTAKA**

Kolaborasi merupakan sebuah istilah umum yang sering digunakan untuk menggambarkan suatu pola hubungan kerja sama yang dilakukan

oleh dua pihak atau lebih. Terdapat beberapa pengertian tentang kolaborasi yang dikemukakan oleh berbagai ahli dengan sudut pandang yang beragam. Beragamnya pengertian tersebut didasari oleh prinsip yang sama yaitu mengenai kebersamaan, kerja sama, berbagi tugas, kesetaraan, serta tanggung jawab.

Emily R. Lai menjelaskan, *“Collaboration is the mutual engagement of participants in a coordinated effort to solve a problem together. Collaborative interactions are characterized by shared goals, symmetry of structure, and a high degree of negotiation, interactivity, and interdependence.”* Definisi tersebut menjelaskan bahwa kolaborasi adalah keterlibatan bersama dalam upaya terkoordinasi untuk memecahkan masalah secara bersama-sama.

Dalam kerjasama kolaboratif masing-masing pihak diikat oleh adanya satu kepentingan bersama untuk mencari solusi terhadap masalah atau isu tertentu, yang dirasakan oleh para pihak mengganggu kepentingannya. Kemauan untuk melakukan kerjasama muncul karena adanya keinginan untuk mencari solusi terhadap masalah yang dirasakan bersama oleh suatu organisasi publik dengan mitranya dari organisasi di sektor privat. Keduanya merasa bahwa masalah atau kepentingan tersebut dapat di selesaikan secara lebih mudah apabila mereka bekerja sama mencari solusi dari masalah tersebut. Atas dasar ini

Sink (1998) menjelaskan kerjasama kolaboratif sebagai :

“sebuah proses dimana organisasi-organisasi yang memiliki suatu kepentingan terhadap satu masalah tertentu berusaha mencari solusi yang ditentukan secara bersama dalam rangka mencapai tujuan yang mereka tidak dapat mencapainya secara sendiri-sendiri.”

Adapun proses kolaborasi yang terdapat dalam model *collaborative governance* menurut Ansell dan Gash (dalam La Ode Syaiful Islamy: 2018: 12), dilakukan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. *Face to face dialogue*  
Bentuk komunikasi negosiasi yang terjadi antara aktor kolaborasi yaitu dengan melakukan interaksi secara tatap muka (*face to face*), sehingga munculnya persamaan ruang dalam memperoleh informasi. *Face to face dialogue* menjadi alat untuk membangun komitmen dan kepercayaan dalam proses kolaborasi, pemahaman bersama antar aktor yang mengedepankan dialog dalam setiap proses yang terbangun sejak pengidentifikasian masalah sampai kepada penentuan kesepakatan bersama.
2. Membangun kepercayaan antar aktor kolaborasi  
Proses kolaborasi bukan hanya sekadar negosiasi tetapi juga tentang bagaimana membangun kepercayaan dan komitmen antar

aktor kolaborasi. Membangun kepercayaan dan komitmen tidak dapat dilihat sebagai tahapan yang terpisah dari dialog dan negosiasi. Namun pada kenyataannya proses membangun kepercayaan serta komitmen melekat pada bagaimana menjalankan *face to face dialogue* itu sendiri.

3. Membangun komitmen antar aktor kolaborasi  
Komitmen dari para *stakeholder* dalam melakukan kolaborasi menjadi salah satu faktor penting keberhasilan proses kolaborasi, meskipun dalam melaksanakan komitmen ini terkadang penuh dilema. Misalnya *stakeholder* harus mematuhi hasil musyawarah sebagai bentuk komitmen walaupun keputusan tersebut terkadang mengharuskan bergabung dengan *stakeholder* yang berbeda pandangan.
4. Berbagi pemahaman tentang visi dan misi dan permasalahan  
Pada beberapa titik dalam proses kolaboratif, para pemangku kepentingan harus mengembangkan pemahaman bersama. Pemahaman bersama menyangkut misi yang sama, kesamaan tujuan bersama, tujuan umum, visi bersama, ideologi bersama, tujuan yang jelas, arah yang jelas dan strategis, penyesuaian nilai-nilai inti, penyesuaian pada definisi masalah.

## 5. Intermediate Outcomes

Hasil tengah (intermediate outcomes) adalah sebuah hasil dari kegiatan usaha yang dapat diidentifikasi dan diukur dalam waktu dekat, dan merupakan indikator hasil jangka panjang. Hal ini diperlukan ketika hasil jangka panjang menyebar, tertunda atau sulit diukur.

Pengembangan Pariwisata selalu berkaitan dengan kolaborasi, Menurut Goelder (Hadiwijoyo, 2012: 41) pariwisata adalah “ilmu atau seni dan bisnis yang dapat menarik dan menghimpun pengunjung, termasuk didalamnya berbagai akomodasi dan *catering* yang dibutuhkan dan diminati oleh pengunjung.”

Dewasa ini pariwisata telah menjadi salah satu industri andalan utama dalam menghasilkan devisa di berbagai negara. Pariwisata cukup menjanjikan sebagai primadona “ekspor”, karena beberapa ciri positifnya. Sebagaimana pendapat menurut Herman V. Schulalard (ahli ekonomi bangsa Austria, tahun 1910) yang memberi definisi pariwisata sebagai berikut:

*Tourism is the sum of operations, mainly of an economic nature, which directly related to the entry, stay and movement of foreginer inside certain country, city or region.*

Menurutnya, kepariwisataan adalah sejumlah kegiatan terutama yang ada kaitannya dengan kegiatan perekonomian yang secara langsung berhubungan dengan masuknya,

adanya pendiaman dan Bergeraknya orang-orang asing keluar masuk suatu kota, daerah atau negara.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka pengembangan pariwisata tidak bisa dilakukan oleh satu pihak saja, hal ini sebagaimana Menurut Sedarmayanti,dkk (dalam Pembangunan dan Pengembangan Pariwisata, 2018;86) Sumber daya manusia di bidang pariwisata dikelompokkan menjadi:

- a. Sumber daya manusia yang berada di lembaga pemerintahan: menghasilkan kebijakan/peraturan dalam pembangunan pariwisata.
- b. Sumber daya manusia yang berada di lembaga pendidikan namun belum terlibat langsung usaha pariwisata terdiri dari manajemen/karyawan pendidik dan anak didik (mahasiswa).
- c. Sumber daya manusia yang terlibat langsung dalam kegiatan pariwisata pihak yang berperan menghasilkan produk dan/jasa bagi wisatawan dalam kegiatan formal terdiri dari :
  - 1) Pengelola usaha pariwisata, meliputi : pengusaha sektor formal usaha pariwisata yang mengelola berbagai usaha pariwisata.
  - 2) Pekerja/karyawan usaha pariwisata yang bernaung dibawah satu usaha pariwisata lembaga formal.

- d. Masyarakat yang berada di luar sektor lembaga formal, namun terkait bisnis pariwisata.

## **METODE**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif atau dengan penelitian deskriptif analisis. Lamanya penelitian ini adalah 8 bulan. Sedangkan informan dalam penelitian ini sebanyak 5 orang yang terdiri dari Kepala Seksi Bidang Pariwisata Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata (DISPORA) Kota Banjar, Kepala Desa Cibeureum, Kepala Desa Binangun, pengelola objek wisata Situ Mustika Kota Banjar, dan Pengurus Karangtaruna Desa Binangun. Teknik pengeumpulan data melalui studi kepustakaan serta studi lapangan berupa observasi dan wawancara. Teknik pengolahan data/analisa data melalui reduksi data, data display, dan penarikan kesimpulan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Kolaborasi Antar Institusi dalam Pengembangan Objek Wisata di Kota Banjar**

Saat ini pariwisata dan juga kolaborasi merupakan dua bagian yang seolah tidak dapat dipisahkan. Seperti halnya pengembangan objek wisata di Kota Banjar diperlukan adanya suatu proses kolaborasi karena banyaknya potensi wisata yang ada di Kota Banjar. Pemerintah Kota tidak dapat melakukan pengembangan objek wisata secara sendiri akan tetapi harus ada keterlibatan dari berbagai pihak,

diantaranya adalah swasta, masyarakat, media, dan juga akademisi. Saat ini, Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata Kota Banjar hanya mengelola objek wisata Situ Leutik yang berada di Desa Cibeureum Kota Banjar saja, selebihnya pengelolaan objek wisata lainnya dilakukan oleh swasta dan juga oleh Pemerintah Desa setempat dimana objek wisata tersebut berada. Hal tersebut menunjukkan adanya keterbatasan pemerintah dalam mengelola objek wisata secara sendiri. Oleh karena itu, untuk mengembangkan objek wisata, tidak ada cara lain selain daripada kolaborasi.

Berdasarkan hasil wawancara dan juga observasi mengenai proses kolaborasi antar institusi dalam pengembangan objek wisata di Kota Banjar dapat dikatakan belum optimal. Dari segi komunikasi, belum begitu efektif juga pertemuan secara *face to face* yang kurang intens sehingga cukup sulit untuk mencapai sebuah kesepakatan, sering terjadi miskomunikasi juga akibat komunikasi yang kurang efektif. Padahal *Face to face dialogue* menjadi alat untuk membangun komitmen dan kepercayaan dalam kolaborasi, pemahaman bersama antar aktor yang mengedepankan dialog dalam setiap proses yang terbangun sejak pengidentifikasian masalah sampai kepada penentuan kesepakatan bersama (proses negosiasi. Selain itu dalam hal membangun komitmen dan juga kepercayaan masing-masing pihak

yang berkolaborasi berkaitan dengan peran dari kepemimpinan fasilitatif, dimana dalam kolaborasi tersebut belum terdapat kepemimpinan fasilitatif padahal kepemimpinan fasilitatif menjadi pusat untuk mewujudkan kepercayaan antar aktor kolaborasi. Kemudian mengenai berbagi pemahaman mengenai kolaborasi, para aktor kolaborasi masih banyak yang belum paham mengenai visi dan misi pengembangan pariwisata ini, banyak yang menilai bahwa pariwisata hanya sekedar infrastruktur, tetapi sebenarnya pariwisata lebih dari itu, pariwisata adalah *multi player effect* bagi masyarakat. Penyatuan pemahaman sangat perlu, namun dalam kenyataannya terkesan jalan sendiri-sendiri dengan pemahaman mereka masing-masing, sehingga tidak jarang terjadi kesalahpahaman. Selanjutnya mengenai *intermediate outcomes* atau hasil sementara cukup sulit untuk dicapai, *small wins* atau kemenangan-kemenangan kecil dan cita-cita jangka pendek kurang tergambar dalam kolaborasi pengembangan objek wisata.

Berdasarkan penjelasan terkait dengan hasil wawancara yang dilakukan, terdapat ketidaksesuaian antara teori dengan yang terjadi dilapangan, dimana menurut Ansell dan Gash, proses kolaborasi diperlukan adanya kejelasan dalam komunikasi, membangun komitmen juga kepercayaan antar aktor kolaborasi, berbagi pemahaman tentang visi, misi dan juga permasalahan kolaborasi, juga

perlu adanya *intermediate outcomes*. Sedangkan kolaborasi antar institusi dalam pengembangan objek wisata di Kota Banjar belum memenuhi kriteria keberhasilan dalam kolaborasi yang dikemukakan oleh Ansell dan Gash tersebut.

## **2. Hambatan dalam Kolaborasi Antar Institusi Dalam Pengembangan Objek Wisata di Kota Banjar**

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi mengenai hambatan dalam kolaborasi antar institusi dalam pengembangan objek wisata di Kota Banjar, adalah sebagai berikut :

- 1) Akibat situasi pandemi covid-19, sehingga komunikasi pun tidak bisa dilakukan efektif secara tatap muka, sehingga sering terjadi miskomunikasi. Selain itu Komunikasi yang dilakukan kurang intens, dan ketika mengadakan forum pertemuan tidak ada hasil akhir atau suatu keputusan yang cukup berarti.
- 2) Belum adanya aspek legalitas yang mengatur kerjasama dalam bentuk kolaborasi.
- 3) Belum ada kepemimpinan fasilitatif sehingga arah dari kolaborasi belum begitu jelas.
- 4) Proses implementasi dari penetapan maksud dan sasaran kolaborasi terhambat dalam hal anggaran yang sementara dialihkan pada penanganan pandemi covid-19 (*refocusing* penanganan covid-19).

- 5) Belum adanya evaluasi yang dilakukan untuk ‘mengelola’ permasalahan yang ada dalam kolaborasi.
- 6) *Small wins* dan cita-cita jangka pendek kurang tergambar dalam kolaborasi.

Berdasarkan hambatan-hambatan tersebut, terdapat ketidaksesuaian antar teori dengan yang terjadi dilapangan sehingga menyebabkan belum optimalnya proses kolaborasi antar institusi dalam pengembangan objek wisata di Kota Banjar. Mengenai kejelasan dalam komunikasi, ditinjau dari teori menurut Ansell dan Gash bahwa :

“*Face to face* dialogue menjadi alat untuk membangun komitmen dan kepercayaan dalam proses kolaborasi, pemahaman bersama antar aktor yang mengedepankan dialog dalam setiap proses yang terbangun sejak pengidentifikasian masalah sampai pada penentuan kesepakatan bersama.” Terkait dengan komunikasi, Robert Agranoff dan McGuire (2012: 144-153) memandang kolaborasi sebagai aktivitas-aktivitas yang bersifat horizontal dan vertikal.

Kemudian aktivitas tersebut dianalisis melalui komponen-komponen sebagai berikut:

- 1) Komunikasi
- 2) Nilai Tambah
- 3) Deliberasi

Mengenai aspek legalitas, hal ini menunjukkan belum optimalnya peran pemerintah selaku pembuat kebijakan. Hal ini berdasarkan pendapat Pitana

dan Diarta (dalam La Ode Syaiful Islamy: 2018;124):

“Regulasi merupakan suatu usaha dari instansi (misalnya pemerintah) yang telah diberi wewenang otoritas untuk mengatur aktivitas tertentu yang berada dalam wilayah yuridikasinya. Hal ini berarti pemerintah memberlakukan aturan tertentu yang mendikte aktivitas pihak lain misalnya aturan tentang keselamatan penerbangan yang harus diikuti oleh operator maskapai penerbangan. Dalam kaitannya dengan pariwisata kata regulasi merupakan alat bagi pemerintah dalam menjamin *stakeholder* pariwisata tetap berperilaku dalam koridor kebijakan pariwisata yang telah ditetapkan.

Berdasarkan analisis penulis, postur dana APBD di Kota Banjar belum memihak pada publik, dimana dalam kebijakan tersebut 70% dana APBD adalah diperuntukkan untuk pengeluaran rutin, sedangkan 30% adalah untuk pembangunan. Apalagi sempat terjadi pengalihan anggaran pengembangan pariwisata untuk refocusing penanganan pandemi covid-19 sehingga ini menunjukkan besarnya hambatan pengembangan objek wisata di Kota Banjar dalam hal anggaran.

Selanjutnya yang menjadi salah satu penghambat dalam kolaborasi antar institusi dalam pengembangan objek wisata di Kota Banjar adalah belum adanya Kepemimpinan fasilitatif. Menurut Githsam dan Page (dalam La Ode Syaiful Islamy: 2018:132) mengatakan bahwa



kepemimpinan berperan menguraikan secara luas kepada semua aktor kolaborasi mulai dari platform kolaborasi sampai pada pencapaian tujuan bersama.

Kemudian mengenai evaluasi dalam mengelola permasalahan, dikemukakan oleh Sink 1998 (dalam Dwiyanto, 2015: 253) bahwa kerja sama kolaboratif sebagai :

“sebuah proses dimana organisasi-organisasi yang memiliki suatu kepentingan terhadap satu masalah tertentu berusaha mencari solusi yang ditentukan secara bersama dalam rangka mencapai tujuan yang mereka tidak dapat mencapainya secara sendiri-sendiri.”

Pemahaman konseptual tersebut, menunjukkan bahwa Collaborative Governance berbasis pada tujuan untuk memecahkan permasalahan bersama atau isu tertentu dari pihak yang terkait.

### **3. Upaya untuk Mengatasi Hambatan dalam Kolaborasi Antar Institusi dalam Pengembangan Objek Wisata di Kota Banjar**

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi mengenai upaya untuk mengatasi hambatan dalam kolaborasi antar institusi terkait pengembangan objek wisata di Kota Banjar adalah sebagai berikut :

- 1) Memaksimalkan komunikasi melalui media zoom atau whatsapp, juga membangun komunikasi yang lebih baik dalam menentukan suatu keputusan.

- 2) Belum ada upaya yang signifikan mengenai aspek legalitas, karena aspek legalitas adalah kebijakan dari pemerintah.

- 3) Upaya yang dilakukan adalah masih memaksimalkan peran dari masing-masing aktor kolaborasi walaupun belum ada peran kepemimpinan fasilitatif.

- 4) Tetap menjaga komitmen terhadap apa yang sudah menjadi visi dan misi, sehingga ketika anggaran untuk pengembangan pariwisata sudah tidak dialihkan pada penanganan pandemi covid-19 maka pengembangan objek wisata dapat dimaksimalkan kembali.

- 5) Dalam forum diskusi diupayakan kedepannya adanya evaluasi untuk meminimalisir konflik atau permasalahan yang sedang atau mungkin akan terjadi.

- 6) Belum ada upaya yang signifikan karena arah kolaborasi juga belum begitu jelas (aspek legalitas), sehingga untuk mencapai small wins cukup sulit.

Berdasarkan upaya-upaya yang telah dilakukan, mengenai memaksimalkan proses komunikasi melalui media zoom atau whatsapp, hal ini berdasarkan dengan pendapat Robert Agranoff dan Michael McGuire (2012: 144-153) bahwa :

“komunikasi yang intensif sangatlah penting dalam kolaborasi. Kolaborasi dapat dilakuakn secara langsung dan tidak langsung. Komunikasi yang dilakukan secara

tidak langsung dapat dilakukan melalui perantara teknologi.” Namun pada dasarnya komunikasi akan lebih efektif apabila dilakukan secara langsung.

Kemudian mengenai pentingnya *small wins* (kemenangan kecil) dalam kolaborasi, menurut Roberts dan Bradley (1991) yang menyebut kemenangan kecil sebagai *temporal property*. Kemenangan kecil akan dapat meningkatkan harapan masing-masing aktor dalam kolaborasi sehingga dapat meningkatkan kepercayaan dan juga komitmen.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dari pembahasan mengenai kolaborasi antar institusi dalam pengembangan objek wisata di Kota Banjar, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kolaborasi antar institusi dalam pengembangan objek wisata di Kota Banjar masih belum dilakukan secara optimal, kurangnya kejelasan dalam komunikasi juga intensitas dalam *face to face dialogue* menyebabkan seringnya terjadi miskomunikasi dan juga sulitnya untuk mencapai sebuah kesepakatan. Belum adanya kepemimpinan fasilitatif dalam kolaborasi Kemudian terkait dengan intermediate outcomes cukup sulit untuk dicapai karena belum tergambar secara jelas dalam kolaborasi. Tingkat egoisme yang tinggi juga menyebabkan belum optimalnya

proses kolaborasi di Kota Banjar, sehingga seolah berjalan secara sendiri-sendiri dan tidak berjalan secara beriringan.

2. Hambatan-hambatan yang dialami dalam proses kolaborasi antar institusi dalam pengembangan objek wisata di Kota Banjar berupa intensitas komunikasi yang kurang, juga terbentur oleh aspek legalitas. *Refocusing* penanganan pandemi covid-19 juga menjadi faktor penghambat dalam kolaborasi terkait pengembangan objek wisata dimana terdapat pengalihan dana pengembangan pariwisata untuk penanganan pandemi covid-19. Belum adanya proses evaluasi untuk permasalahan yang ada juga menjadi faktor penghambat, sehingga dampaknya juga adalah sulitnya untuk mencapai *small wins* atau kemenangan-kemenangan kecil (jangka pendek).

3. Upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam kolaborasi antar institusi dalam pengembangan objek wisata di Kota Banjar adalah dengan Memaksimalkan komunikasi melalui media zoom atau whatsapp, juga membangun komunikasi yang lebih baik dalam menentukan suatu keputusan. Mengenai aspek legalitas masih dalam tahap pembahasan, kemudian terkait

dengan kepemimpinan fasilitatif upaya yang dilakukan adalah memaksimalkan peran dari masing-masing aktor kolaborasi walaupun belum ada peran kepemimpinan fasilitatif. Tetap menjaga komitmen terhadap apa yang sudah menjadi visi dan misi, sehingga ketika anggaran untuk pengembangan pariwisata sudah tidak dialihkan pada penanganan pandemi covid-19 maka pengembangan objek wisata dapat dimaksimalkan kembali juga merupakan salah satu upaya yang dilakukan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

##### **Buku-Buku :**

- Agus Dwiyanto. 2011. *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Agus Dwiyanto. 2015. *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Hadiwijoyo, Surya Sakti. 2012. *Perencanaan Pariwisata Perdesaan Berbasis Masyarakat (Sebuah Pendekatan Konsep)*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- La Ode Syaiful Islamy. 2018. *Collaborative Governance*. Yogyakarta: CV Budi Utama

Sedarmayanti, et al. 2018. *Pembangunan dan Pengembangan Pariwisata*. Bandung: Refika Aditama

##### **Peraturan Perundang-undangan :**

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2009 Tentang Kepariwisata

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup

##### **Jurnal :**

Fairuza, Mia. "Kolaborasi antar stakeholder dalam pembangunan inklusif pada sektor pariwisata (studi kasus wisata Pulau Merah di Kabupaten Banyuwangi) Kebijakan dan Manajemen Publik, 5(3), 1-13.

Maturbongs, E. E., & Lekatompessy, R. L. (2020). Kolaborasi Pentahelix dalam Pengembangan Pariwisata Berbasis Kearifan Lokal di Kabupaten Merauke. *Sumber*, 81, 59.

Roberts, Debbie et al. 2016. Exploring Practices for Effective Collaboration. Proceedings of the 28th Annual Conference of the southern African Institute of Management Science. ISBN:978-0-620-71797-7.