Collaborative Governance dalam Tata Kelola Pariwisata-Desa (Studi Pariwisata-Desa “Bumiaji Agrotourism” di Kota Wisata Batu)

Matthorik^{a*}, Soesilo Zauhar^b, Romy Hermawan^c

^{abc} Universitas Brawijaya, Malang, Jawa Timur, Indonesia

INFORMASI ARTIKEL

Article history:

Dikirim tanggal: 22 Maret 2021

Revisi pertama tanggal: 26 Maret 2021

Diterima tanggal: 29 Maret 2021

Tersedia online tanggal: 10 April 2021

Keywords: *collaborative governance, rural tourism, tourism network*

ABSTRACT

The objective of this research is examines the role of collaborative governance in rural tourism development, especially in the tourist area of "Bumiaji Agrotourism" in Tourist City of Batu. The rapid development of tourism in Batu is still dominated by the artificial tourism destinations, often the highlight in relation to the equitable distribution of welfare and sustainability of tourist development. Until today, the efforts of local governments and communities by presenting a variety of new icon types of community-based tourism destinations in Batu City do not provide assurance that tourism will remain exist and sustain due to resource limitations in each actor. In accordance with Good Tourism Governance (GTG), tourism management efforts can no longer be charged only to one of the actors. Collaborative governance approach can be used as an alternative solution, especially in rural tourism development in Tourist City of Batu to strengthen the character of tourist destinations as well as tourism network buildings.

INTISARI

Penelitian ini mengkaji tata kelola pariwisata-desa, khususnya di Kawasan Wisata “Bumiaji Agrotourism” di Kota Wisata Batu dalam perspektif *collaborative governance*. Pesatnya perkembangan pariwisata di Kota Batu yang masih didominasi oleh destinasi pariwisata artifisial, seringkali menjadi sorotan dalam kaitannya dengan pemerataan kesejahteraan dan keberlanjutan pembangunan kepariwisataan. Hingga saat ini, upaya pemerintah daerah dan masyarakat dengan menghadirkan beragam jenis ikon baru destinasi pariwisata berbasis masyarakat (*community based-tourism*) di Kota Batu tidaklah memberikan jaminan bahwa pariwisata akan tetap *exist* dan *sustain* yang disebabkan keterbatasan sumberdaya dimasing-masing aktor. Sejalan dengan tuntutan akan tata kelola pariwisata yang baik (*Good Tourism Governance/ GTG*), upaya pengelolaan kepariwisataan kini tidak lagi dapat dibebankan hanya kepada salah satu aktor. Pendekatan *collaborative governance* dapat digunakan sebagai alternatif solusi, khususnya dalam membangun tata kelola pariwisata desa di Kota Wisata Batu yang kolaboratif guna memperkuat karakter destinasi wisata sekaligus bangunan *network* pariwisata.

2021 FIA UB. All rights reserved.

1. Pendahuluan

Sektor Pariwisata memiliki potensi besar dan daya ungkit strategis dalam pembangunan, baik secara nasional maupun daerah. Secara nasional dalam beberapa tahun terakhir, industri pariwisata selalu menempati urutan ke-4 atau ke-5 penghasil devisa bagi negara (Kemenpar, 2018). Sementara Indeks Daya Saing Pariwisata Indonesia yang merupakan salah satu indikator yang menunjukkan performansi Pariwisata Indonesia berdasarkan *World Economic Forum* (WEF) Tahun 2017 memperoleh peringkat 42 dengan nilai 4,16. Capaian gambaran tersebut menjadi bukti pariwisata memiliki kontribusi positif dalam pembangunan, kemakmuran dan kesejahteraan.

Keberhasilan pembangunan kepariwisataan sektor pariwisata secara nasional tersebut merupakan bagian dari akumulasi pergerakan tren positif pariwisata yang terjadi level daerah. Diantara provinsi di Pulau Jawa, adalah Provinsi Jawa Timur yang memiliki prospek kepariwisataan yang baik. Salah satu daerah dengan kebijakan yang *concern* dan konsisten terhadap sektor pariwisata di Provinsi Jawa Timur, adalah Kota Batu. Tolok ukur pembangunan kepariwisataan Kota Batu dapat diukur dari kebijakan dan hasil pembangunan kepariwisataannya. Berdasarkan dimensi kebijakan tertuang dalam berbagai peraturan daerah baik perencanaan daerah dan tata ruang daerah. Secara berurutan tertuang dalam Perda RPJMD 2/2008; Perda RPJMD 7/2012; Perda RPJMD 3/2018; dan Perda RPJPD 4/2013, serta Perda RTRW 7/2011 dimana tetap memposisikan Kota Batu sebagai kota agrowisata.

Sedangkan dari hasil pembangunan kepariwisataannya, jumlah kunjungan wisatawan yang terus meningkat, sehingga memberikan pengaruh dan dampak bagi sektor-sektor yang mendukung PDRB (Produk Domestik Regional Bruto). Selama kurun waktu lima tahun terakhir jumlah wisatawan menunjukkan pertumbuhan yang positif. Akuntabilitas kinerja sektor unggulan daerah menyebutkan bahwa sektor pariwisata memiliki angka kunjungan wisata pada Tahun 2013 sebanyak 561,7 ribu naik menjadi 4,7 juta di Tahun 2017 yang tersebar pada 30 tempat wisata dan wisata oleh-oleh. Capaian sektor tersebut menjadi potret pembangunan kepariwisataan di Kota Batu yang notabene berbasis agrowisata sekaligus agropolitan. Tabel 1 menyebutkan performansi sektor pariwisata yang memiliki tren yang baik dengan indikasi dalam kurun waktu lima tahun terakhir.

Tabel 1 Perkembangan Performansi Sektor Pariwisata di Kota Batu (LKPI AMJ Kota Batu 2017)

Tahun	Jumlah Tamu Hotel	Angka Kunjungan Wisata
2012	1.143.023	2.547.855
2013	1.165.104	3.292.298
2014	1.197.923	3.834.021

2015	1.274.163	3.961.021
2016	1.415.324	3.954.687

Sumber: Bappelitbangda, 2018

Pembangunan kepariwisataan di era *governance* seperti saat ini, diibutuhkan komitmen pemerintah untuk tidak memilih berkompetisi dengan swasta maupun unsur NGO (*Non Government Organization*) lainnya melainkan memilih upaya kolaborasi dengan meningkatkan kerjasama antar *stakeholder* pariwisata. Berdasarkan perspektif inilah, pengelolaan pariwisata menjadi strategis dalam studi *public administration*, khususnya dalam konteks *governance*. Sebagaimana yang ditegaskan bahwa *governance* sebagai suatu konsep sekaligus teori dalam perkembangan ilmu administrasi publik menekankan pada prinsip kerja sama dalam pelaksanaan urusan dan pelayanan pemerintah yang dikembangkan oleh beberapa pakar dengan persyaratan *collaborative governance* dan *partnership governance* (dalam Zaenuri dkk, 2015, h. 6). Model *governance*, dengan konsep *collaborative governance* ini dianggap dapat dijadikan sebagai alternatif untuk melakukan akselerasi kebijakan publik (Ansell & Gash, 2007) serta lebih mudah untuk menumbuhkan partisipasi masyarakat dan kemitraan diantara pilar *governance*.

Prinsip tata kelola pembangunan kepariwisataan yang kolaboratif diperlukan untuk menunjang keberlanjutan kepariwisataan. Inovasi atas beragam jenis destinasi pariwisata di Kota Batu tidaklah memberikan jaminan bahwa pariwisata akan tetap *exist* dan *sustain*. Penelitian Kirana (2017, h. 34-39) menyebutkan kebijakan Pemerintah Kota Batu melalui program Dinas Pariwisata dan Kebudayaan belum optimal yang disebabkan lemahnya kapasitas yang mendukung kerjasama regional dan lingkungan infrastruktur pariwisata.

Selain itu, dari sudut pandang kelembagaan pariwisata, khususnya pariwisata-desi yang menjadi *icon* Kota Wisata Batu masih terdapat sejumlah permasalahan. Sebuah penelitian Singgih & Nirwana (2016, h. 19-20) yang melakukan kajian kelembagaan di Desa Wisata Desa Gunungsari, Kecamatan Bumiaji, Kota Batu; menyebutkan bahwa terindikasi lemahnya kapasitas kelembagaan sehingga tidak menjadi katalisator keberdayaan dan pengembangan potensi wisata desa. Artinya ini menjadi tantangan sekaligus ancaman bagi seluruh aktor dan/ atau *stakeholders* pariwisata ketika pengelolaan pariwisata di Kota Batu tidak ditata-kelola dengan tepat.

Ironis, ketika tingginya potensi atas kenaikan tren angka kunjungan wisata memiliki kecenderungan bahwa tujuan para wisatawan hanya pada destinasi wisata yang masih didominasi wisata buatan. Dari 30 tempat wisata dan wisata oleh-oleh Kota Batu, hanya 16% dari jumlah Kunjungan Wisatawan saat itu (Tahun 2017) mencapai

4.188.910 wisatawan yang mengunjungi obyek wisata berbasis alam perdesaan (BPS Batu, 2018, h. 217).

Upaya membangun kepariwisataan Kota Batu yang kolaboratif diperlukan untuk memperkuat karakter destinasi wisata sekaligus bangunan *network* pariwisata baik didalam dan diluar. Berangkat atas hal tersebut, ini dapat diambil makna bahwa dalam perspektif pemangku kebijakan, Pemerintah Kota Batu tentunya memiliki keterbatasan dalam mengelola pariwisata. Sebagaimana Subarsono (2016, h. 174) menyebutkan bahwa keterbatasan kemampuan, sumberdaya maupun jaringan yang menjadi faktor pendukung terlaksananya suatu program atau kebijakan, mendorong pemerintah untuk melakukan kerjasama dengan berbagai pihak, baik dengan sesama pemerintah, pihak swasta, maupun masyarakat dan komunitas masyarakat sehingga terjalin kerjasama kolaboratif dalam mencapai tujuan program dan kebijakan.

Berbicara tata kelola pariwisata yang meliputi perencanaan; pengelolaan; pemantauan; dan evaluasi; tidak akan berjalan efektif bilamana hanya mengedepankan pelaksanaan yang bersifat *top down* terlebih parsial. Sebagaimana pernyataan Menteri Pariwisata Arief Yahya (dalam Ayu, 2017), bahwa dibutuhkan sinergitas unsur *penta helix* kunci sukses tata kelola pariwisata. Diperlukan kerjasama yang berkualitas antara pelaku dan pemangku kepentingan pariwisata (Organisasi Manajemen Destinasi) yang terdiri dari kontribusi *penta helix* yang seringkali dikenal dengan ABCGM, yaitu Akademisi (*Academician*), Bisnis (*Business*), Komunitas (*Community*), Pemerintah (*Government*), dan Media (*Media*) sebagai pengembangan operasionalisasi dari pilar pembangunan era *governance*.

Sudut pandang kolaborasi dinilai lebih sesuai dalam melihat pembangunan pariwisata dari sisi tata kelola dan manajemen, khususnya pariwisata yang berjenis *agrotourism*. Penelitian Eshun & Tettey (2014, h. 81-99) tentang kajian terkait prospek dan tantangan pariwisata di Adjeikrom Cocoa Farm, Ghana; bahwa penyebab terbatasnya dukungan pemerintah serta dan rendahnya kunjungan wisatawan domestik diantaranya adalah lemahnya kolaborasi antar aktor kunci pengembangan pariwisata di Ghana.

Secara ideal, pembangunan kepariwisataan dikembangkan dengan pendekatan pertumbuhan dan pemerataan ekonomi untuk kesejahteraan rakyat dan pembangunan yang berorientasi pada pengembangan wilayah, bertumpu kepada masyarakat dan bersifat memberdayakan masyarakat yang mencakupi berbagai aspek. Penyelenggaraan pemerintahan yang baik harus bersendikan proses kolaborasi dan elaborasi sinergis antar para *stakeholder* dalam penyelenggaraan pengembangan kepentingan kepariwisataan

(Simanjuntak dkk, 2017, h. 70). Oleh karena itu, mengingat urgensi kajian pariwisata, khususnya pariwisata desa dinilai tepat untuk meningkatkan keterlibatan multi aktor pariwisata di Kota Wisata dengan pendekatan tata kelola *collaborative governance*. Adapun aspek yang menjadi unit analisis penelitian ini adalah bagaimana Tata Kelola Pariwisata-Desa di Wilayah Kecamatan Bumiaji, Kota Wisata Batu yang berkenaan dengan proses kolaborasi multi aktor ditinjau dari perspektif *collaborative governance*.

2. Teori

2.1 *Networking dalam Manajemen Publik*

Berdasar perkembangannya, dewasa ini terdapat kecenderungan baru di mana pemerintah dituntut untuk lebih menekankan *network* baik vertikal maupun horisontal (Keban, 2014, h. 108). Model *network* dalam buku (2004) yang berjudul "*Governing by network: The New Shape of The Public Sector*" yang dikembangkan S.Goldsmith & W.D. Eggers (dalam Keban, 2014, h. 108); bahwa dengan adanya hambatan birokrasi saat ini, semakin mampunya sektor swasta dan non pemerintah, perkembangan teknologi yang pesat dan tuntutan masyarakat yang semakin kompleks, maka pemberian pelayanan publik dan pemecahan masalah publik dapat dilakukan dapat dilakukan dengan memanfaatkan jaringan-jaringan yang ada baik secara horizontal maupun vertikal. Hal ini tentu akan mendorong fleksibilitas, desentralisasi, dan inovasi melalui pelibatan banyak pihak sementara pemerintah dapat lebih konsentrasi pada pengembangan misi utamanya.

Sedangkan upaya untuk secara terus menerus meningkatkan *outcome* dan kinerja organisasi dalam melaksanakan tugasnya antara lain dengan mengembangkan pola hubungan antar organisasi baik secara internal maupun eksternal. Shergold (2008, h. 20) menggambarkan bahwa pola hubungan antar organisasi mengalami peningkatan mulai dari koordinasi sampai kepada kolaborasi:

"Certainly, the coordinating mechanisms are changing- so are the modes of achieving outcomes. At the risk of gross simplification. I discern move from "command" through "coordination" and "cooperation" to collaboration".

Shergold (2008) menegaskan bahwa kolaborasi merupakan yang terbaik, di mana kolaborasi menambahkan nilai/ unsur publik untuk proses pemerintahan (*governance*). Hal tersebut memungkinkan untuk masing-masing aktor memahami model perilaku alternatif dan metode baru lainnya. Ini memberikan keuntungan bersama untuk para aktor, sehingga dapat merangsang pengembangan budaya antar lembaga atau

antar organisasi serta membantu menciptakan dan mengelola pengetahuan.

2.2 Collaborative Governance

Definisi *collaborative governance* yang dijelaskan Agrawal & Lemos (2007) dalam Subarsono (2016, h. 176) bahwa *collaborative governance* tidak hanya terbatas pada *stakeholder* yang terdiri dari pemerintah dan non-pemerintah tetapi juga terbentuk atas adanya “*multipartner governance*” yang meliputi sektor privat, masyarakat, dan komunitas sipil serta terbangun atas sinergi peran *stakeholder* dan penyusunan rencana yang bersifat *hybrid* seperti halnya kerjasama publik-privat dan privat-sosial.

Ansell & Gash (2007) menjelaskan panjang lebar terkait *collaborative governance* bahwa selama beberapa dekade terakhir, bentuk baru pemerintahan telah muncul untuk manajerial perumusan dan implementasi kebijakan. Pemerintah yang kolaboratif yang didefinisikan Ansell & Gash (2007, h. 544) bahwa *collaborative governance* bermakna: “*A governing arrangement where one or more public agencies directly engage non-state stakeholders in a collective decision-making process that is formal, consensus-oriented, and deliberative and that aims to make or implement public policy or manage public programs or assets.*”

Gambar 1 Model Collaborative Governance

Sumber: Ansell & Gash (2007, h. 550)

Ansell & Gash menyebutkan faktor-faktor yang penting dalam proses kolaboratif, adalah a) tatap muka (*face-to-face dialogue*); b) membangun kepercayaan (*trust building*); c) pengembangan komitmen (*the development of commitment*); dan d) pemahaman bersama (*shared understanding*). Ansell & Gash menemukan bahwa ada penemuan siklus yang baik dimana kolaborasi cenderung berkembang ketika forum kolaboratif berfokus pada “kemenangan kecil”/ “*small wins*” yang untuk memperdalam kepercayaan, komitmen, dan pemahaman bersama.

2.3 Collaborative Governance dan Innovation

Nambisan (2008) melalui tajuk *Transforming Government Through Collaborative Innovation* yang mengambil studi kasus di kawasan konservasi berbasis masyarakat desa “Blackfoot Challenge” dan di Toronto Transit Camp; menyebutkan bahwa:

Collaborative innovation framework to explain how government agencies (federal, state, and local) can partner with varied external networks and communities—including citizen networks, nonprofit organizations, and private corporations—and play different types of problem-solving roles to find innovative solutions that drive transformational change in the business of government.

Artinya, dapat dimaknai bahwa pendekatan kolaborasi berbasis jaringan dalam pemerintah akan menemukan solusi inovatif untuk beberapa masalah penting disektor publik. Dimana dirumuskan prinsip dasar inovasi kolaboratif berbasis jaringan terdapat empat prinsip: *Shared Goals and Objectives* (Tujuan dan sasaran bersama), *Shared "Worldview"*; *"Social" Knowledge creation*; dan *Architecture of Participation*. Selain itu Nambisan (2008, h. 13) menjelaskan adanya empat peran pemerintah dalam inovasi kolaboratif: (a) *Innovation Integrator*; b) *Innovation Seeker*; c) *Innovation Champion*; dan d) *Innovation Catalys*. Keempat peran ini menekankan kemitraan dengan berbagai jenis entitas eksternal, dengan perbedaan jenis pengaturan kolaborasi, dan berbagai jenis hasil inovasi.

2.4 Pariwisata Desa

Kegiatan wisata dalam kehidupan perdesaan atau pertanian, dikenal dengan kegiatan wisata berbasis masyarakat CBT (*Community Based-Tourism*). Nugroho & Purnawan (2015, h. 6) menjelaskan bahwa ada tiga kegiatan pariwisata yang dapat mendukung konsep CBT, yakni penjelajahan (*adventure travel*), wisata budaya (*cultural travel*), dan ekowisata (*ecotourism*).

Berbagai jenis wisata tersebut diatas ditemui didesa sesuai karakter sosial lingkungan, dan sistem produksi (atau mata pencaharian) yang dikuasai penduduk, antara lain: Agrowisata (*agrotourism*), Wisata bahari, Wisata alam, Aeowisata, Wisata Budaya, Wisata Belanja Desa, Wisata Manufaktur, Wisata Pertunjukan, dan Ekowisata. Yang menjadi penting (Nugroho & Purnawan, 2015) menyebutkan adalah bagaimana agar jenis wisata didesa dapat dikelola sebaik-baiknya, dengan memberikan pembelajaran dan pemberdayaan kepada masyarakat, pengalaman berkesan kepada wisatawan, menciptakan kesejahteraan kepada penduduk, dalam konteks keberlanjutan sesuai kaidah-kaidah konservasi.

Merujuk pada pengertian tersebut dapat dimaknai bahwa Pariwisata Desa adalah pengembangan desa melalui kegiatan wisata yang lebih mengunggulkan karakter dan sumber daya potensi khas desa menjadi suatu daya tarik wisata serta dilengkapi fasilitas pendukungnya.

2.5 Tata Kelola Kepariwisata yang Baik (*Good Tourism Governance*)

Sesuai penjelasan sebelumnya, dampak pembangunan kepariwisataan dapat terjadinya dampak positif maupun negatif dimana sangat tergantung pada manajemen dan tata pengelolaan kepariwisataan yang diperankan oleh segenap pemangku kepentingan (*stakeholders*) baik dari unsur pemerintah-industri-masyarakat yang ada pada destinasi.

Secara teoritik, Sunaryo (2013, h. 77) bahwa tujuan dan misi pembangunan kepariwisataan akan terlaksana manakala proses pencapaiannya dapat dilakukan melalui prinsip tata kelola kepariwisataan yang baik (*good tourism governance*). Pinsip dari penyelenggaraan tata kelola kepariwisataan yang baik pada intinya adanya koordinasi dan sinkronisasi program antar pemangku kepentingan yang ada serta pelibatan partisipasi aktif yang sinergis (terpadu dan saling menguatkan) antara pihak pemerintah, swasta/ industri pariwisata dan masyarakat setempat.

2.6 Agrowisata

Konsepsi mengembangkan desa wisata dapat dimulai dari daya tarik wisata desa dan lingkungannya. Nugroho & Purnawan (2015, h. 8) merinci diantara nama jenis wisata yang melekat dengan kehidupan desa adalah agrowisata. Agrowisata (*agrotourism*), merupakan jenis wisata yang berbasis dan memanfaatkan budidaya pertanian dan kehidupan petani. Termasuk dalam pengertian ini adalah wisata petik buah, wisata kebun (dan pabrik) tebu (gula), kopi atau teh, atau wisata perdesaan umumnya.

3. Metode Penelitian

Desain penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan melakukan wawancara secara mendalam terhadap *stakeholders* pariwisata desa pada wilayah kecamatan Bumiaji; observasi partisipan dan non partisipan; dan studi dokumentasi.

Sedangkan tahapan penelitian ini diantaranya: melakukan identifikasi data secara lebih mendalam terhadap *problem*, melakukan identifikasi aktor dan peranan keterlibatan dan melakukan *crosscheck* data terhadap pihak-pihak yang terlibat tata kelola pariwisata desa yang ada di Kota Wisata Batu secara umum dan, lebih spesifik di wilayah Kecamatan Bumiaji (melalui wawancara maupun observasi), menghimpun data yang

telah dikumpulkan berdasarkan fokus penelitian, melakukan analisis data, dan penarikan kesimpulan.

Mengambil lokasi penelitian di wilayah Kecamatan Bumiaji, penelitian dilakukan di beberapa institusi/ lembaga pemerintah maupun non pemerintah, serta individu dalam kolaborasi tata kelola pariwisata desa, antara lain Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah (Bappelitbangda) Kota Batu, Dinas Pariwisata Kota Batu, Kecamatan Bumiaji Kota Batu, Pemerintah Desa Bumiaji Kecamatan Bumiaji, Unit Bumdes “Lumbung Strawberry” Desa Pandanrejo Kecamatan Bumiaji, DPC PWI Kota Batu, CV. Bunga Bangsa Tour&Travel, Arboretum Sumber Brantas, Bumiaji, Kota Batu, Kelompok Tani Peternak Kelinci “Akur” Desa Bulukerto Kecamatan Bumiaji, Peternak Sapi Perah Dusun Brau Desa Gunungsari Kecamatan Bumiaji, Petani Sayur Mayur Desa Sumber Brantas Kecamatan Bumiaji, Tokoh Masyarakat di Dusun Kungkuk Desa Puntan Kecamatan Bumiaji, Komunitas Pemandu Wisata (*Tour Guide* Malang-Batu), serta para petani bunga hias.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1 Dinamika Tata Kelola Pariwisata Desa di Wilayah Bumiaji

Kota Batu sebagai sebuah kota yang baru genap berusia 17 tahun sejak ditetapkannya menjadi kota pada 17 Oktober 2001; saat ini telah semakin terus memantapkan menjadi pemerintahan daerah yang lebih baik. Dimana pariwisata yang menjadi salah satu urusan pilihan pemerintah daerah, saat ini menjadi ikon dan *branding* Kota Batu terlebih sejak dicanangkannya Kota Wisata Batu (KWB Indonesia) Tahun 2010 di era kepemimpinan Walikota Edi Rumpoko. Sebenarnya bilamana merujuk *historis*, daerah ini sudah lama terkenal menjadi kawasan tujuan berwisata sejak zaman Presiden Soekarno. Julukan “*De klein Switzerland*” dari nyonya *londo* (bangsa belanda) menjadi bukti diantaranya akan daerah yang terkenal dengan pemandangan alam dan udara yang sejuk. Selain itu potensi pertanian, berupa sayur mayur, buah dan bunga serta peternakan menjadi unggulan. Diera sekitar tahun 1980 dan 1990, buah apel Batu menjadi maskot dari kota ini.

Seiring perkembangan situasi dan kondisi, tren tingginya minat masyarakat berwisata di Batu juga diimbangi semakin meningkatnya penyediaan pelayanan pariwisata baik obyek wisata dan sarana pendukung lainnya. Dengan keterbatasan sumber daya pemerintah daerah, keterlibatan investasi swasta nasional dan swasta asing menjadi pendukung perkembangan pariwisata di Kota Batu yang salah satunya Jawa Timur Park Group, dengan diawali pendirian Jatim Park I pada Tahun 2001. Dan saat ini, pesatnya sektor pariwisata ditunjukkan

dengan tingkat pertumbuhan ekonomi Tahun 2017 pada angka 6,65 persen berdasar Statistik Daerah Tahun 2018 dimana menempati angka tertinggi di wilayah Malang Raya.

Pariwisata di Kota Wisata Batu terbilang didominasi obyek wisata artifisial swasta (industri). Bilamana merujuk pemahaman UNWTO (2002) bahwa pilar pengembangan pariwisata terbentuk pilar segitiga meliputi *environment*, *community*, dan *industry*. Namun Statistik Pariwisata Daerah Tahun 2018, dari 30 obyek wisata dan wisata oleh-oleh, keterlibatan masyarakat (*community*) sebagai pelaku pariwisata yang terlibat langsung masih relatif sedikit. Baru tiga destinasi yang menjadi unggulan khas Kota Wisata Batu yang terkenal dengan keunggulan agrowisata dan agropolitan. Diantara bentuk masyarakat yang sudah terlibat langsung sebagai pelaku pariwisata, yakni obyek wisata berbasis perdesaan, seperti Kampung Wisata Kungkuk, Desa Wisata Sumberejo, dan Desa Wisata Bumiaji.

Keberadaan pariwisata desa dapat dikatakan telah berlangsung sejak lama bahkan sebelum pencanangan Batu menjadi Kota Wisata. Historis sebagaimana wartawan senior Anwar Hudijono (2012) dalam judul “*Geliat Kota Wisata Batu – Periode Krusial Tahun 2007-2012*” menyebutkan bahwa secara khusus di wilayah Bumiaji sebagai sentra Apel Batu, sayur - mayur (wortel, bawang putih, kubis, kentang, dan sebagainya) serta Jeruk Puntun pernah mencapai puncak dimana “kewalahan” memenuhi permintaan pasar komoditas sektor dan subsektor pertanian tersebut disekitar medio Tahun 1980-an sampai akhir Tahun 1990-an. Eksploitasi dilakukan demi memenuhi pasar, namun prinsip keberlanjutan tidak menjadi perhatian, sehingga diawal Tahun 2000-an terjadi penurunan produktivitas komoditas tersebut. Seperti dicontohkan, pemenuhan pasar apel yang telah dipasok dari daerah lain seperti Poncokusumo, Kabupaten Malang dan Nongkojajar, Kabupaten Pasuruan hingga saat ini. Artinya hasil dari kegiatan pertanian selain untuk pemenuhan *market* wisata juga pasar umum lainnya.

Pengembangan desa wisata sebagai bentuk *Community Based Tourism* (CBT) di Kota Wisata Batu, khususnya di wilayah Kecamatan Bumiaji masih memerlukan perhatian dan tindakan dari berbagai *stakeholders* pariwisata. Sebagai wilayah kecamatan, Bumiaji memiliki jumlah desa terbanyak dengan tanpa wilayah kelurahan. Dari tiga kecamatan di Kota Batu, wilayah Kecamatan Bumiaji terluas dengan luas 127.978 ha atau sekitar 64,28 persen dari total luas Kota Batu dengan sebagian besar bertopografi lereng perbukitan yang terdiri dari 9 Desa, 37 dusun, 83 RW, dan 430 RT. Sedangkan secara prioritas tematik kewilayahan sekaligus tata ruang dan wilayah/ RTRW (Bappelitbangda Batu, 2018) bahwa Kecamatan Bumiaji merupakan daerah dengan tema pengembangan kawasan

pusat konservasi, pertanian, kebudayaan, dan wisata agropolitan.

Destinasi wisata desa yang saat ini sedang terus dikembangkan di Kota Batu menemui berbagai tantangan yang sekaligus peluang. Temuan dilapangan menyebutkan bahwa adanya perkembangan pariwisata desa (desa wisata) di wilayah Bumiaji meningkat dari sisi kuantitas namun masih lemah dalam persoalan kualitas. Kualitas tersebut dikaji dari sudut pandang manajemen dan tata kelola yang menyoroti perihalan peranan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Terdapat tiga aktor utama dalam perspektif *Good Tourism Governance*, yaitu pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil. Manajemen dan tata pengelolaan kepariwisataan yang diperankan oleh ketiga aktor utama tersebut menjadi penentu atas dampak positif maupun negatif dalam suatu pengembangan kepariwisataan.

Sebagaimana pemetaan tematik, sembilan desa di wilayah Kecamatan Bumiaji memiliki potensi yang diunggulkan oleh pemerintah daerah. Sebagaimana pemetaan potensi tematik berikut ini dalam tabel dibawah ini:

Tabel 2 Pemetaan Potensi Tematik Kota Batu

No.	Nama Desa	Luas (km ²)/ % terhadap luas kecamatan	Potensi
1.	Desa Pandanrejo	6,28 (4,91%)	Pasar strawberry
2.	Desa Puntun	2,46 (1,92%)	Wisata agro apel dan jeruk
3.	Desa Sumberbrantas	5,42 (4,23%)	Wisata sayur mayur
4.	Desa Bumiaji	8,45 (6,60%)	Wisata agro dan industri olahan
5.	Desa Tulungrejo	64,83 (50,65%)	Wanawisata jamur dan apel
6.	Desa Bulukerto	10,07 (7,87%)	Wisata ternak kelinci
7.	Desa Sumbergondo	13,79 (10,77%)	Wisata alam, apel dan sayur
8.	Desa Gunungsari	6,88 (5,38%)	Wisata produksi susu dan tanaman hias
9.	Desa Giripurno	9,81 (7,66%)	Wisata sayur mayur

Sumber: Bappelitbangda Batu, 2018

Bila dilihat dari aspek jenis pariwisata, pemetaan per kecamatan sudah tepat dengan mendukung Bumiaji sebagai sentra *Agrotourism*. Namun dari aspek tata kelola diindikasikan terdapat peranan yang belum optimal dari aktor-aktor utama kepariwisataan, sehingga tujuan dari pariwisata desa, yakni pemerataan kesejahteraan belum tercapai.

Peranan aktor menjadi strategis dalam menata kelola pariwisata. Secara umum, terdapat kelembagaan yang ada pengelolaan pariwisata desa di wilayah Bumiaji. Peranan para pemangku kepentingan dalam

pengembangan pariwisata desa dalam kawasan pariwisata agro (*agrotourism*) menuntut kebersamaan arah, tindak, dan keseimbangan para pemangku kepentingan, yang mengarah pada tata kelola pariwisata yang baik.

Pertama, dari unsur pemerintah terdapat Dinas Pariwisata Kota Batu sebagai unsur pelaksana urusan pemerintahan dibidang pariwisata, dimana visi Kota Wisata Batu yang tertuang dalam Perda Kota Batu 3/2018 tentang RPJMD Tahun 2017-2022, yaitu “Desa Berdaya Kota Berjaya Terwujudnya Kota Batu Sebagai Sentra Agro Wisata Internasional Yang Berkarakter, Berdaya Saing Dan Sejahtera”. Diantara kegiatan dibidang kepariwisataan diantaranya membina kelembagaan Pokdarwis (Kelompok Sadar Wisata) yang tersebar ditiap desa. Dari saluran ini Pokdarwis memiliki peluang dalam mengembangkan desa wisatanya masing-masing. Namun keterbatasan pokdarwis dalam hal sumber daya manusia dan kurangnya pendampingan terstruktur dari pemerintah daerah menjadi sebab belum optimalnya dalam berperan aktif mengembangkan pariwisata di desa masing-masing. Pokdarwis yang juga notabene anggotanya seringkali sebagai pelaku pariwisata (bisa obyek maupun akomodasi wisata lainnya), sehingga cenderung lebih memilih memaksimalkan produk wisatanya secara mandiri. Namun belum tersedianya *masterplan* sebagai pijakan kebijakan kepariwisataan Batu, menjadikan pengembangan pariwisata Batu berjalan terkesan *autopilot* dan kurang tersistematis. Sementara Bappelitbangda Batu masih berproses dalam penyusunan RIPPARDA (Rencana Induk Pengembangan Pariwisata Daerah) Kota Batu yang ditargetkan baru selesai pada Tahun 2020.

Unsur pemerintah daerah lainnya adalah pihak kecamatan dan pemerintah desa. Terdapat pihak Kecamatan Bumiaji dan sembilan pemerintah desa. Dari sembilan desa, diketahui baru satu desa yang diberikan intervensi dalam mengembangkan pariwisata desa, yaitu Desa Bumiaji. Diantara bentuk intervensi, yaitu melakukan pendampingan bersama pihak konsultan profesional kepariwisataan yang secara intens mempersiapkan pengelolaan desa wisata. Sementara pihak Pemerintah Desa Bumiaji telah berupaya dalam mendayagunakan semua sumber daya agar pengelolaan desa wisata di Desa Bumiaji khususnya menjadi lebih baik. Pencapaian pada Tahun 2018 lalu, Desa Bumiaji mendapatkan juara terbaik ketiga Anugerah Wisata Jawa Timur kategori daya tarik wisata budaya.

Sedangkan *kedua*, dari unsur masyarakat, secara umum di masing-masing desa belum sepenuhnya terlibat aktif dalam pengelolaan wisata yang mengarah ke bentuk desa wisata. Sebagaimana kondisi *existing* wisata di desa-desa di wilayah bumiaji masih sebagian besar dilakukan secara mandiri atau *private*. Seperti wisata petik apel Topapel Mandiri di Desa Tulungrejo dan Batu Agro Apel

di Desa Punten. Namun tidak jarang operator wisata besar yang hanya memakai spot wisata desa tanpa melibatkan apapun dari sumber daya (masyarakat) desa. Hal ini sebagaimana kritik tokoh masyarakat yang mengeluhkan pengelolaan *spot* wisata bukit Kungkuk Desa Punten. Selain itu, bagi masyarakat pemetaan tematik wisata tidaklah cukup berupa *branding*/ jargon. Masyarakat yang belum terlibat dalam pengelolaan wisata, perlu mendapatkan perhatian, minimal dukungan untuk tetap *survive* dan atau mengembangkan dalam usaha produknya yang “akan” menjadi produk/ daya tarik wisata. Seperti contoh, keluhan pada Kelompok Tani Peternak Kelinci “Akur” di Dusun Cangar, Desa Bulukerto dimana secara tematik pemerintah daerah, Desa Bulukerto berbentuk “Wisata Kelinci” dan juga di Dusun Brau, Desa Gunungsari yang berbasis “wisata produksi susu”.

Keterlibatan masyarakat lainnya, tergabung dalam wadah Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) seperti Wisata Petik Strawberry oleh Bumdes Raharjo Desa Pandanrejo yang berpusat di Jl Nurul Kamil, Dusun Pandan, Desa Pandarejo dengan memakai tanah *bengkok* desa seluas 2 ha. Bentuk keterlibatan diantaranya, Gapoktan, dan KWT (Kelompok Wanita Tani) yang semakin banyak meningkatkan penanaman buah strawberry. Selain kelompok masyarakat ibu-ibu seperti PKK yang turut mengambil bagian sebagai penyedia mamin (makanan minuman) saat ada *event* atau tamu yang ber-*gathering* di “Lumbung Strawberry”. Namun giat wisata edukasi di Dusun Pandan ini, masih membutuhkan dukungan dari pemerintah daerah dalam hal ini dinas pariwisata dan pemerintah desa setempat dalam hal program pemberdayaan dan sarana fisik pendukung lainnya sebagaimana harapan pengelola “Lumbung Strawberry”.

Selain dari ketiga unsur utama tersebut, dalam pendekatan *penta helix* dibutuhkan unsur penting lainnya yang dikenal dengan ABCGM, yaitu Akademisi (*Academician*), Bisnis (*Business*), Komunitas (*Community*), Pemerintah (*Government*), dan Media (*Media*). Tata kelola pariwisata di Kota Wisata Batu masih dinilai belum optimal dalam memberi ruang bagi *stakeholder* unsur media sebagai pilar keempat demokrasi. Fungsi kontrol melalui optimalisasi ruang kritik dan saran perlu diperkuat sehingga media tidak larut dalam seremonial formal kegiatan kepariwisataan. Hal ini sebagaimana harapan salah satu organisasi profesi wartawan nasional yang ada di Kota Batu, yaitu Persatuan Wartawan Indonesia (PWI) di Kota Batu. Sedangkan dari unsur *Business*, keterlibatan pihak swasta melalui industri wisata sudah relatif banyak. Namun belum adanya saluran dan wadah baku menjadikan peranan sektor swasta dalam mengembangkan pariwisata desa di Batu belum optimal. Diantaranya CV. Bunga Bangsa Tour & Travel yang berpusat di Kota Malang dan bercabang di Kota Batu

menyayangkan destinasi wisata desa belum terkemas apik, sehingga belum banyak permintaan wisatawan yang memilih wisata desa. Sementara dari pemandu wisata (komunitas *tour guide malang-batu*) yang mendorong agar desa wisata di Batu memiliki standar baku yang sama dalam mekanisme pelayanannya, terlebih beberapa operator wisata petik apel yang lemah dalam nuansa edukatif, sehingga pengalaman yang berkesan belum banyak dirasakan oleh wisatawan.

4.2 Memperkuat Tata Kelola Pariwisata Desa Berbasis Collaborative Governance

Karakteristik pariwisata desa di mana termasuk tipologi wisata CBT (*community based-tourism*) sehingga memerlukan peran serta multi aktor. Namun merujuk pada kondisi dinamika pariwisata desa di wilayah Bumiaji tersebut bahwa keterlibatan multi aktor belum menjamin pelaksanaan pariwisata desa berkembang dengan baik. Diferensiasi peranan para aktor memerlukan saluran penghubung, sehingga mencapai suatu tujuan kolektif secara bersama mengingat urgensi dari keterhubungan antar pemangku kepentingan. Kolaborasi yang dimaksud adanya saling saling berinteraksi dan saling berkontribusi (Salman, 2012), sehingga akan memperkuat terbentuknya hubungan harmonis antara masyarakat lokal, pemerintah, NGO, media, swasta, dan wisatawan bahkan terhadap sumber daya alam/ budaya.

Adapun pendekatan *collaborative governance* digunakan sebagai alternatif solusi dimana melihat kualitas dari proses saling interaksi dan kontribusi diantara pemangku kepentingan (*stakeholders*) dalam tata kelola pariwisata desa yang kolaboratif guna memperkuat karakter destinasi wisata sekaligus bangunan *network* pariwisata.

4.2.1 Kolaborasi dalam Membangun Kepercayaan (Trust Building)

Proses kolaboratif bukan sekadar tentang negosiasi tetapi juga tentang membangun kepercayaan antara pemangku kepentingan (Ansell, 2007, h. 558). Disadari bahwa diantara *stakeholders* hampir dapat dipastikan memiliki kepentingan. Adanya konsekuensi dalam suatu kolaborasi dalam menata kelola pariwisata yaitu berupa kontribusi, disadari tidak mudah terlaksana ketika satu sama lain saling mencurigai dan menduga negatif. Potensi curiga bisa terjadi kepada siapapun baik pihak masyarakat yang mungkin merasa “dieksploitasi”, atau pihak swasta/ pengelola wisata yang harus memiliki konsekuensi berbagi *profit* sebagai salah satu bentuk kontribusi, dan bahkan pemerintah sebagai inisiator yang hanya akan menjadi legitimasi formal bagi pariwisata desa tanpa peran kendali.

Oleh karenanya diperlukan penguatan bangunan kepercayaan agar para pihak bersedia melakukan tata

kelola pariwisata yang kolaboratif. Saling menjaga *trust* menjadi awalan dalam proses kolaborasi. Dari perspektif kemanfaatan, bahwa keuntungan yang didapat pemerintah baik tingkat atas maupun lokal akan kembali kepada pelayanan publik dan kebijakan inovatif lainnya, dan keuntungan yang didapat pihak industri/ swasta pun dapat menjadi *stimulus* peningkatan kualitas daya tarik destinasi wisatanya, sementara bagi unsur masyarakat baik secara individu maupun komunitas NGO bahwa keterlibatan dalam tata kelola wisata desa menjadi kebutuhan aktualisasi peranan dan sekaligus peningkatan kesejahteraan.

4.2.2 Kolaborasi dalam Membangun Komitmen (Commitment to Process)

Tingkat komitmen diantara *stakeholders* terhadap kolaborasi pemangku kepentingan merupakan variabel kritis dalam mencapai keberhasilan atau kegagalan dari tata kelola kolaboratif. Dari komitmen ini dapat dinilai motivasi yang sebenarnya untuk berpartisipasi dalam dalam tata kelola kolaboratif (Ansell, 2007, h. 559). Bentuk motif bisa jadi persoalan perolehan *an-sich* legitimasi semata maupun suatu niatan untuk mendapatkan keuntungan bersama.

Kompleksitas tersebut memerlukan penyepakatan bersama bahwa kolaborasi multi aktor memiliki proses yang panjang baik dari sisi waktu. Keinginan para pihak untuk tetap bersama-sama dalam suatu bingkai jejaring perlu terus diperkuat dan “dipupuk”, sehingga tidak ada pihak yang dirugikan dan dilemahkan. Inovasi yang diberikan oleh pemerintah dengan memilih pariwisata desa menjadi *icon* masih memerlukan keseriusan *stakeholders* pariwisata untuk terlibat aktif dalam jejaring tata kelola pariwisata desa di Kota Wisata Batu, khususnya di wilayah Bumiaji.

4.2.3 Kolaborasi dalam Membangun Pemahaman Bersama (Shared Understanding)

Proses kolaboratif para pemangku kepentingan harus dapat membangun kesepahaman bersama atas apa yang ingin dicapai bersama secara kolektif. Ansell (2007, h. 561), menjabarkan bahwa bentuk Pemahaman Bersama (*shared understanding*) tersebut dapat berupa suatu misi (*common mission*); landasan (*common ground*); tujuan bersama (*common purpose*); visi bersama (*shared vision*); ideologi bersama (*shared ideology*); tujuan yang jelas (*clear goals*); dan arahan dan strategi yang jelas (*clear and strategic direction*) dan strategis atau keselarasan nilai inti (*alignment of core values*). Dalam proses kolaborasi yang panjang dan kompleks tersebut tetap memerlukan target dan tujuan. Begitu pula perihal tata kelola pariwisata desa tersebut.

Penentuan pemahaman bersama dalam tata kelola pariwisata desa di Kota Wisata Batu, khususnya di wilayah Bumiaji belum dipahami oleh para aktor

stakeholders pariwisata secara merata. Adanya *branding* dan simbolisasi fisik belum sepenuhnya cukup efektif dalam membangun kesepahaman bersama. Keinginan dan motif dari para aktor *stakeholders* pariwisata perlu diakomodir dan diputuskan secara proporsional. Kesepahaman bersama yang telah dibangun hendaknya terus diperkuat dan diperluas pihak yang terlibat dalam tata kelola pariwisata desa.

5. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan tata kelola pariwisata desa dalam perspektif *collaborative governance*. Dari hasil analisis dan pembahasan maka dapat disimpulkan, antara lain sebagai berikut:

- a) Dinamika kolaborasi tata kelola pariwisata desa menunjukkan bahwa keterlibatan *stakeholders* pariwisata di Kota Wisata Batu khususnya di wilayah Bumiaji belum optimal. Walau secara prinsip tata kelola kepariwisataan yang baik (*good tourism governance*), pariwisata desa di Bumiaji telah meningkat dari aspek kuantitas aktor yang melibatkan di dalam wisata. Dari aspek pemerintahan daerah, penyelenggaraan kepariwisataan tidak hanya menjadi domain Pemerintah Kota Batu. Sebagai salah satu urusan pilihan, keterbatasan sumber daya, dan regulasi yang tersedia menjadikan Dinas Pariwisata Kota Batu belum dapat optimal melaksanakan program kegiatan pariwisata desa. Peranan pihak Kecamatan Bumiaji dalam memberikan arahan dan pendampingan terhadap pihak desa, dimana Desa Bumiaji yang telah di-*kick off* sebagai *pilot project* Desa Wisata. Inovasi yang dilakukan Pihak Desa Bumiaji dengan melibatkan sumber daya lokal baik operator wisata, jasa penginapan (*home stay*), dan juga tokoh agama dan masyarakat telah meningkatkan kualitas pengelolaan pariwisata desa. Sedangkan di beberapa desa lain, pengelolaan pariwisata desa masih dimotori dan diperankan oleh salah pihak *stakeholders* pariwisata, sehingga belum mampu meningkatkan pemerataan kesejahteraan bersama. Sementara pihak media dan akademisi, sebagai bagian dari aktor-aktor *penta helix* pembangunan, belum optimal terlibat dalam tata kelola pariwisata desa di Kota Wisata Batu, khususnya di wilayah Bumiaji; dan
- b) Sedangkan berdasar pendekatan *collaborative governance*, kolaborasi tata kelola pariwisata desa di Bumiaji *Agrotourism*, di wilayah Kecamatan Bumiaji Kota Wisata Batu yang dikaji berdasar tiga aspek proses kolaboratif yakni Kolaborasi dalam Membangun Kepercayaan (*trust Building*); Kolaborasi dalam membangun komitmen (*Commitment to process*); dan Kolaborasi dalam membangun pemahaman bersama (*shared understanding*). Disimpulkan bahwa belum

meratanya kualitas kolaborasi tata kelola pariwisata desa di Bumiaji disebabkan oleh lemahnya penguatan bangunan kepercayaan antar para pihak *stakeholders* pariwisata untuk bersedia melakukan tata kelola pariwisata yang kolaboratif. Selain unsur *trust*, komitmen para pihak *stakeholders* pariwisata untuk melakukan proses kolaborasi yang panjang dan kompleks menjadi tantangan yang belum dibangun bersama. Sedang pemahaman bersama dalam tata kelola pariwisata desa, sudah terbangun diantara pihak *stakeholders* pariwisata namun perlu dikembangkan bentuk pemahaman bersama yang lebih dapat mengakomodir kepentingan pihak *stakeholders* pariwisata baik secara langsung dan tidak langsung.

Selain beberapa kesimpulan penting penelitian tersebut, dalam desain maupun metode penelitian yang telah ditentukan sebelumnya, penelitian ini tidak terlepas dari beberapa keterbatasan mungkin dapat berakibat pada beberapa kekurangan yang muncul dalam penelitian. Keterbatasan yang diidentifikasi dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

- a) Penelitian ini tidak menguraikan karakter dan profil destinasi wisata desa dan fasilitas pendukungnya. Dikarenakan penelitian ini lebih memfokuskan pada dinamika kolaborasi antar *stakeholders* pariwisata desa baik bersasar kajian teoritis maupun empiris terdahulu; dan
- b) Penelitian ini hanya fokus pada wisata yang berbasis dan berada di desa dengan hanya membatasi pada tiga faktor dari dimensi proses *collaborative governance*. Generalisasi hasil kajian terbatas pada lokus dan fokus dari obyek penelitian saja, belum bisa digunakan untuk generalisasi pada tingkatan yang lebih luas.

Daftar Pustaka

- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 543-571.
- Bappelitbangda Kota Batu. (2018). *RPJMD Kota Batu Tahun 2017-2022*. Batu: Bappelitbangda.
- BPS Kota Batu. (2018). *Kota Batu Dalam Angka 2018*. Batu: Badan Pusat Statistik Kota Batu.
- BPS Kota Batu. (2018). *Publikasi Direktori Hotel dan Jasa Akomodasi Lainnya di Kota Batu Tahun 2018*. Batu: Badan Pusat Statistik Kota Batu.
- BPS Jatim. (2018). *Statistik Pariwisata Provinsi Jawa Timur 2017*. Surabaya, Jawa Timur: BPS Jatim. Diakses dari <https://jatim.bps.go.id/publication/2018/08/08/f9ec95e18b01dd1ffcae8db/statistik-pariwisata-provinsi-jawa-timur-2017.html>

- Eshun, G., & Tettey, C. (2014). Agrotourism Development In Ghana: A Study Of Its Prospects And Challenges At Adjeikrom Cocoa Tour Facility. *Bulletin of Geography - Socio-economic Series*, 25, 81–99.
- Kirana, C.A.D. (2017). Implementation of Tourism Destination Development Program in Batu. *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*, 4(07), 34-39.
- Keban, Y. T. (2014). *Enam Dimensi Strategis Aministrasi Publik Konsep, Teori, dan Isu (edisi ketiga)*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Kemenpar RI. (2018). *Laporan Kinerja Kementerian Pariwisata Tahun 2017*. Jakarta: Kemenpar RI. Diakses dari <https://www.kemenparekraf.go.id/laporan-kegiatan/Laporan-Akuntabilitas-Kinerja-Kemenparekraf~Baparekraf>.
- Nambisan, S. (2008). *Transforming Government Through Collaborative Innovation*. Washington, DC: IBM Center for The Business of Government.
- Nugroho, I., & Purnawan, D. N. (2015). *Pengembangan Desa melalui Ekowisata*. Surakarta: Era Adicitra Intermedia.
- Salman, D. (2012). *Manajemen Perencanaan Berbasis Komunitas dan Mekanisme Kolaborasi Serta Peran Fasilitator*. Makassar: Sulawesi Capacity Development Project (Kerjasama Kemendagri & JICA).
- Shergold, P. (2008). Governing through collaboration. Dalam J. O'Flynn & J. Wanna (Ed). 2008. *Collaborative Governance: A New Era of Public Policy in Australia?* (13-22). Canberra: The Australia and New Zealand School of Government, The Australian National University E-Press.
- Simanjuntak, B. A., Tanjung, F., & Nasution, R. (2017). *Sejarah Pariwisata: Menuju Perkembangan Pariwisata Indonesia*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Singgih, M.N., & Nirwana. (2016). Perencanaan Dan Pengembangan Desa Wisata Berbasis Masyarakat Dengan Model Partisipatory Rural Appraisal (Studi Perencanaan Desa Wisata Gunungsari, Kecamatan Bumiaji, Kota Batu). *Jurnal Pariwisata Pesona*, 18(1), 1-21.
- Ayu, Karina. (2017, Juni 27). Menteri Pariwisata Usung Unsur Pentahelix Dalam Kembangkan Pariwisata. *Sriwijayamagazine.com*. Diakses dari <http://sriwijayamagazine.com/pentahelix-diusung-kemenpar/>
- Subarsono, A. (2016). *Kebijakan Publik dan Pemerintahan Kolaboratif*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Sunaryo, B. (2013). *Kebijakan Pembangunan Destinasi Pariwisata: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Zaenuri, M., Sumartono., Zauhar, S., & Wijaya, A.F. (2015). Tourism Affair Management With Collaborative Governance Approach: Tourism Affairs Management Studies In Sleman Regency, Yogyakarta. *Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*, 2(6), 01-14.