

BAB V

PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN

Pada BAB V ini diuraikan tentang temuan dan pembahasan proses *Collaborative governance* pembangunan ekowisata Tangkahan di Kabupaten Pulang Pisau. Pada bagian pertama akan diuraikan tentang temuan penelitian, di dalamnya terdapat uraian tentang pelaksanaan proses *Collaborative governance* pembangunan ekowisata Tangkahan, faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan proses *Collaborative governance* pembangunan ekowisata Tangkahan di Kabupaten Pulang Pisau dan juga akan diuraikan tentang model rekomendasi proses *Collaborative governance* pembangunan ekowisata Tangkahan di Kabupaten Pulang Pisau. Penelitian ini dilakukan dengan metode deskriptif kualitatif dimana peneliti sebagai instrumen kunci untuk mencari dan mengumpulkan data melalui wawancara dengan para informan dan penelusuran dokumen. Fokus peneliti ada pada usaha memahami makna yang diutarakan oleh informan tentang masalah atau isu yang menjadi penelitian. Namun demikian, penelitian ini bersifat *interpretative*, dimana peneliti melakukan sebuah interpretasi dari apa yang dilihat, didengar, dan dipahami, dalam hal ini peneliti juga menggunakan metode analisa wawancara dan analisa isi. Wawancara dari pihak yang terlibat dalam pembangunan ekowisata dan analisis terhadap dokumen kebijakan pembangunan ekowisata Tangkahan di Kabupaten Pulang Pisau.

5.1 Temuan Penelitian

5.1.1. Identifikasi dan Analisis Peran *Stakeholder* Dalam Proses *Collaborative Governance* Pembangunan Ekowisata Tangkahan di Kabupaten Pulang Pisau

Proses pembangunan Ekowisata Tangkahan di Kabupaten Pulang Pisau melibatkan multi *stakeholders* baik itu instansi pemerintah sebagai unit pelaksana teknis, masyarakat, dan lembaga swasta. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori Townsley (198) ada 2 jenis *stakeholder* primer dan sekunder. Identifikasi *stakeholder* yang terlibat dimulai dari mencatat pihak-pihak yang paling dominan dalam proses pembangunan ekowisata Tangkahan di Kabupaten Pulang Pisau kemudian dilakukan dianalisis peran, kepentingan dan serta pengaruhnya dari *stakeholder* yang terlibat dalam proses *collaborative governance* dalam pembangunan ekowisata Tangkahan.

5.1.1.1. *Stakeholder* Primer

Stakeholder primer adalah *stakeholder* pihak yang memiliki kepentingan langsung terhadap sumber daya, baik sebagai mata pencaharian ataupun terlibat langsung dalam eksploitasi. Identifikasi *stakeholder* primer telah ditemukan dengan merujuk teori Townsley, yaitu dan Lembaga pengelola Hutan Desa (LPHD) Tangkahan, masyarakat desa Tangkahan dan Pemerintah desa Tangkahan.

1. Lembaga Pengelola Hutan Desa (LPHD) Tangkahan

Lembaga pengelola Hutan Desa (LPHD) dan masyarakat Desa Tangkahan mereka yang bertindak sebagai pelaku utama dari yang mengawali dari permohonan perizinan pengelolaan hutan desa, selama proses pembangunannya. kesiapan dan kesigapan LPHD Tangkahan dalam menjaga hutan desa dapat terlihat dari wawancara sebagai berikut:

“memulai dari keprihatinan hutan kami yang pasti akan punah juga seperti hutan-hutan yang lain di Kalimantan, apa yang akan kami tinggalkan untuk anak cucu kelak, itu awal niat kami sampai mengajukan hak pengelolaan hutan ke kemenhutlhk, dengan proses pengajuan panjang akhirnya kami dapat HPH dalam skema Perhutanan Sosial” (wawancara 9 September, 2020)

Harapan akan hutan desa tetap terjaga juga disampaikan seperti yang diungkapkan ketua LPHD Tangkahan terkait rencana pembangunan hutan desa Tangkahan menjadi ekowisata, dalam petikan wawancara, sebagai berikut:

“pada awal sebelum hutan desa ini menjadi sebuah ekowisata, kami sudah memperjuangkan hutan ini tetap terjaga, kami juga dibantu oleh damang adat dalam menjaga hutan ini, dengan para damang adat hutan ini menjadi lebih aman dulu hutan desa Tangkahan hampir menjadi sasaran perkebunan kelapa sawit, kami dibantu damang adat memperjuangkan bagaimana hutan tetap lestari agar kelak anak cucu masih dapat melihat dan merasakan hasil dari penyelamatan hutan desa dan semoga pembangunan ekowisata segera dirasakan manfaatnya, karena sudah banyak pengorbanan ” (wawancara 9 September, 2020)

Hasil wawancara menjelaskan keinginan dan tekad yang begitu kuat dari Lembaga Pengelola Hutan Desa Tangkahan, untuk mewariskan hutan kepada anak cucu, dengan terus menjaga, melestarikan sekaligus mendapatkan manfaat

dari hutan yang dijaga. Pembangunan ekowisata Tangkahan diharapkan membawa kesejahteraan bagi masyarakat Desa Tangkahan, perihal tujuan pembangunan ekowisata Tangkahan, ketua LPHD Tangkahan, memberikan pernyataan dalam petikan wawancara, sebagai berikut:

“dibangunnya ekowisata tangkahan ini untuk kesejahteraan seluruh warga desa, dan kami yakin suatu saat ekowisata ini bisa berkembang, makanya kami sangat berharap dapat perhatian dari pemerintah, karena kami ini juga ikut menjaga hutan juga” (wawancara 9 September, 2020)

Kesiapan ekowisata Tangkahan sebagai kawasan wisata sudah terlihat dari keseriusan warga desa yang mempersiapkan prasarana agar siap menerima pengunjung datang ke lokasi wisata. Terkait dengan kesiapan ketua LPHD Tangkahn memberikan pernyataan dalam petikan wawancara, sebagai berikut:

“kami sudah membangun rumah pohon dan cukup luas, jalur tracking wisatawan ingin jelajah hutan dan mengusahakan bantuan agar ada jalan masuk kedalam ekowisata, agar dapat didatangi dengan mobil kecil agar tidak jauh dan kami juga mengharapkan bantuan dari agen perjalanan wisata untuk dapat mempromosikan ekowisata kami ini” (wawancara 9 September, 2020).

Keterlibatan dan keaktifan sangat diperlukan dalam proses pembangunan hal ini bertujuan agar seeluruh *stakeholder* yang terlibat merasa peduli terhadap pembangunan ekowisata Tangkahan, LPHD Tangkahan mempunyai pernyataan seperti dalam petikan wawancara, sebagai berikut:

“kami kurang dilibatkan dalam penyusunan rencana pembangunan ekowisata Tangkahan, memang ada beberapa kali orang dinas yang datang kesini, melihat dan bicara dengan saya,

setelah itu lama baru datang dan katanya akan dibangun beberapa fasilitas disini seperti kayak disbudpar mereka meminta masukan gambar dari kami untuk bangunan pusat informasi pariwisata tangkahan, kami membayar arsitek untuk membuat gambar yang bagus karena kami ingin yang terbaik untuk Tangkahan, tetapi setelah bangunan itu berdiri bentuk bangunannya tidak sesuai dengan apa yang kami gambar kecewa sekali, andai ada dari pihak kampus (UPR) yang membantu kami menggambar tentu itu sangat membantu mengurangi biaya”(wawancara 9 September, 2020)

Hasil wawancara diatas menjelaskan bahwa sebagai yang mendapatkan hak pengelolaan hutan, LPHD Tangkahan berkeinginan agar ekowisata mendapatkan nilai ekonomis, sehingga membawa manfaat kepada anggota dan seluruh masyarakat Desa Tangkahan. Hasil temuan penelitian LPHD Tangkahan sebagai *stakeholder* primer yang memulai pembangunan ekowisata, dari adanya kekuatiran alih fungsi hutan menjadi perkebunan kelapa sawit, dan hilangnya hutan sebagai warisan. LPHD Tangkahan mulai berproses untuk mendapatkan hak pengelolaan hutan dan melakukan pemetaan potensi akan hutan desa tersebut. Lokasi ekowisata Desa Tangkahan ini merupakan hutan negara yang diberikan hak pengelolaannya kepada Desa guna membawa manfaat sebesar-besarnya kepada masyarakat desa dan juga mengharapkan bantuan dari pihak swasta (agen perjalanan) untuk mempromosikan ekowisata Tangkahan.

2. Pemerintah Desa Tangkahan

Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 tentang desa ini mendefinisikan bahwa desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan

masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan NKRI pemerintahan desa merupakan daerah otonom hingga pemanfaatannya merupakan kewenangan dari Pemerintahan Desa. Pemerintahan Desa Tangkahan menjadi *stakeholder* primer disebabkan keberadaan hutan desa yang menjadi ekowisata berada dalam wilayah desa tangkahan. Pemerintah desa mempunyai peran untuk untuk mengambil kebijakan di desa terkait pembangunan ekowisata. Pembangunan ekowisata di Kabupaten Pulang Pisau menjadi lebih efektif jika pembagian kewenangan tegas karena Pemerintah Desa memiliki kewenangan untuk memutuskan. Hal ini berkesesuaian dengan apa yang telah diungkapkan oleh Kepala Desa Tangkahan tentang pembangunan ekowisata di desa mereka, berikut kutipan pernyataannya.

“ekowisata tangkahan berada dalam wilayah desa tangkahan, lokasinya berada di seberang desa yang mana terbagi 2 wilayah, ada yang di pinggir sungai kahayan dan di seberang. kami mengetahui rencana hutan desa tangkahan akan menjadi area pariwisata (ekowisata) saya juga masuk dalam susunan pengurus LPHD tangkahan jadi mengetahui” (wawancara 9 September, 2020).

Pernyataan tersebut juga dikuatkan oleh warga desa, dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“kami mengetahui rencana hutan desa akan menjadi lokasi ekowisata, saya juga ikut rapat dan diminta untuk ikut dalam kepengurusan LPHD Tangkahan. Saya selalu menginformasikan tentang ekowisata ini” (wawancara 9 September, 2020)

Hasil wawancara menggambarkan bahwa Kepala Desa mendorong warga desa untuk terlibat dalam LPHD Tangkahan, sehingga seluruh informasi terkait penggunaan hutan desa diketahui oleh seluruh warga desa. Bagi masyarakat Dayak Kalimantan Tengah hutan adalah Ibu yang harus dihormati, karena segala sumberdaya merupakan sumber penghidupan mereka, perihal sumber mata pencarian. Terkait hal ini Kepala Desa Tangkahan memberikan pernyataan dalam petikan wawancara, sebagai berikut:

“Hutan harus dijaga kelestariannya, boleh memanfaatkan hutan tapi tidak menebang pohon mata pencarian warga desa macam-macam, berladang dan penambang (puya). Berladang kami dengan membakar lahan tapi untuk berladang saja, mungkin nanti ada dosen pertanian dari UPR yang mau membantu kami disini juga, bagaimana caranya berladang yang baik, dan hutan kami ini sangat tepat untuk sebagai lokasi penelitian, karena didalam masih banyak tumbuh khas Dayak, yang bisa untuk obat herbal” (wawancara 9 September, 2020)

Terkait kesiapan hutan Desa Tangkahan menjadi kawasan wisata, kepala Desa Tangkahan memberikan pernyataan dalam petikan wawancara, sebagai berikut:

“mempersiapkan prasarana ekowisata sudah lakukan, bantuan 200 juta dari dana desa untuk ekowisata, digunakann untuk pembangunan rumah pohon dan jalur trakking di lokasi ekowisata, menyadari pembangunan ekowisata tidak mungkin bila hanya LPHD saja yang memikirkan” (wawancara 9 September, 2020).

Kepala desa selalu mendorong warga untuk terlibat didalam pembangunan ekowisata, hal ini dilakukan agar adanya rasa kepemilikan akan

pembangunan tersebut. Terkait keterlibatan pemerintahan desa, warga desa memberikan pernyataan sebagai berikut:

“kami bergotong rotong untuk membangun jalan setapak di dalam lokasi ekowisata, kami didorong kepala desa untuk terlibat jangan hanya melihat perjuangan sebagian warga desa saja sehingga kami juga merasa memiliki dan menjaga ekowisata. (wawancara 9 September, 2020).

Dari wawancara menggambarkan bahwa kepala Desa mendorong warga desa untuk terlibat dalam pembangunan ekowisata agar menumbuhkan rasa peduli untuk menjaga dan melestarikan hutan. Hutan desa di kelola LPHD Tangkahan yang beranggotakan warga desa Tangkahan, menjadi harapan untuk perbaikan kehidupan dan juga menjaga kelestarian hutan desa. Terkait harapan perbaikan penghidupan dari ekowisata, kepala desa tangkahan memberikan pernyataan dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

“harapan kami hutan desa yang dipinjamkan ini ada nilai ekonomisnya, sehingga ada perubahan kehidupan dan kami tetap menjaga kelestarian hutan. (wawancara 9 September, 2020).

Peneliti juga membandingkan dengan dokumen lain berupa berita yang menggambarkan perjuangan seorang masyarakat Desa Tangkahan dalam memperjuangkan ekowisata di Desa Tangkahan, berikut sajiannya dibawah ini:

Gambar 5.1
Perjuangan Ketua LPHD Tangkahan



Sumber: USAID Lestari, 2019

Hasil temuan penelitian bahwa Pemerintah Desa Tangkahan dan LPHD Tangkahan sebagai *stakeholder* primer mengetahui dan menyetujui pembangunan ekowisata Tangkahan, hal ini mempertegas bahwa adanya pembangunan ekowisata ini untuk kemakmuran meraka. Lokasi Ekowisata Desa Tangkahan ini merupakan hutan negara yang diberikan hak pengelolaannya kepada Desa guna membawa manfaat sebesar-besarnya kepada masyarakat desa. Sehingga, perlu adanya sebuah mekanisme kerja yang lebih mendukung dalam pengelolaan hutan agar menjaga kelestarian alam dan juga pemenuhan dari sisi finansial kepada setiap masyarakat yang secara tidak langsung bergantung dengan alam khususnya masyarakat yang berada langsung di kawasan Hutan Desa Tangkahan di Kalimantan Tengah ini.

3. Masyarakat Desa Tangkahan

Masyarakat ini adalah masyarakat yang tinggal di sekitar lokasi ekowisata Tangkahan. Masyarakat mempunyai peran dalam proses pembangunan ekowisata Tangkahan, karena masyarakat Desa Tangkahan mempunyai

kepentingan untuk dilibatkan dan terlibat dalam proses pembangunan hal ini disebabkan karena pembangunan ekowisata ini berada di desa mereka dan mereka juga terdampak pada pembangunan ekowisata tersebut. Hal ini dapat dilihat dalam pernyataan warga desa dibawah ini:

“kami memiliki kepentingan dalam pembangunan ekowisata ini, selain karena wisata ini berada di kawasan desa, juga karena menyadari dampak yang akan kami alami apabila proses ekowisata ini berhasil, kami bisa banyak mendapatkan manfaat dari adanya ekowisata ini” (wawancara 9 September, 2020).

Dari hasil wawancara tersebut menggambarkan bahwa masyarakat Desa Tangkahan sadar bahwa dalam upaya pembangunan ekowisata melibatkan warga masyarakat Desa Tangkahan, karena dampak yang warga desa terima sehingga menumbuhkan kesadaran warga desa. Hal kesadaran dapat terlihat dari pernyataan berikut:

“kami sadar bahwa pembangunan ekowisata Tangkahan ini tentu juga berdampak pada kami, sehingga ada hibah sebagian lahan yang kami miliki untuk dijadikan jalan masuk menuju lokasi, ada juga dijadikan lahan parkir semua kami lakukan dengan ikhlas dan harapan kami yang besar akan dampak dari pembangunan ekowisata tangkahan ini.wawancara 9 September, 2020).

Hasil temuan penelitian bahwa masyarakat desa Tangkahan menyadari bahwa memiliki kesadaran terhadap dampak yang akan diterima dari adanya ekowisata Tangkahan di desa mereka, sehingga menimbulkan kesadaran dengan sukarela memberikan sebagian lahan yang mereka miliki untuk dijadikan sarana pendukung ekowisata Tangkahan.

4. Pemerintah Kabupaten Pulang Pisau

Dalam pembangunan Pariwisata di Kabupaten Pulang Pisau sangat mendukung hal tersebut, hal ini dibuktikan oleh Pemerintah kabupaten dengan adanya Perbup No. 101 Tahun 2019 tentang Tim Pembentukan Percepatan Pembangunan Pariwisata Daerah (TP3D).

5.1.1.2. *Stakeholder Sekunder*

Stakeholder sekunder adalah pihak yang memiliki minat atau kepentingan secara tidak langsung, atau pihak yang tergantung pada sebagian kekayaan atau bisnis yang dihasilkan oleh sumber daya. Berdasarkan Townsley *stakeholder* sekunder dalam penelitian, sebagai berikut:

1. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Pulang Pisau

Dinas Pariwisata dan Kebudayaan kabupaten Pulang Pisau adalah leading sector dalam pembangunan ekowisata Tangkahan. Peraturan Presiden No.64 Tahun 2014 Tentang Koordinasi Strategis Lintas Sektor Penyelenggara Kepariwisata dan permendagri No 33 Tahun 2009 tentang Pedoman Pengembangan Ekowisata di Daerah. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan kabupaten Pulang Pisau adalah instansi yang memiliki kewenangan terkait pembangunan pariwisata di daerah, hal ini diungkapkan dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“sebagai *leading sector* berkesesuaian dengan peraturan pemerintah PP dan Permendagri terkait pembangunan ekowisata di daerah dalam pembangunan pariwisata di Kabupaten Pulang Pisau, kami memiliki kewenangan dalam masalah pariwisata

dan juga pembangunan ekowisata di daerah” (wawancara 7 September, 2020)

Awal pembangunan ekowisata Tangkahen di Kabupaten Pulang Pisau adalah bertujuan untuk menjaga hutan desa dari penguasaan perkebunan kelapa sawit, kebakaran hutan dan lahan. Seperti dalam kutipan wawancara DISBUDPAR Kabupaten Pulang Pisau dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

“ekowisata tangkahen pada awalnya adalah sebuah niatan dari warga desa Tangkahen untuk menjaga hutan dan menyelamatkan hutan dari perluasan perkebunan kelapa sawit yang sangat masif di Kal-Teng dengan tujuan pelestarian hutan akan tetapi masyarakat mendapatkan manfaat dari hutan tanpa menebang kayu di dalam kawasan hutan, sehingga pembangunan ekowisata Tangkahen ini memiliki tujuan menjaga hutan dan juga mendapatkan nilai ekonomis. Luas kab pulpis kurang lebih 9.692 ha (wawancara 7 September, 2020)

Dinas Kebudayaan dan Pariwisata kabupaten Pulang Pisau sebagai instansi yang memiliki kewenangan untuk pariwisata di daerah. Terkait asal mula pembangunan ekowisata Tangkahen DISBUDPAR Kabupaten Pulang Pisau memberikan pernyataan dalam petikan wawancara, sebagai berikut:

“awal keinginan ekowisata Tangkahen muncul dari warga desa Tangkahen dengan mendapatkan hak pengelolaan hutan dari kementrian lingkungan hidup dan kehutanan dalam skema perhutanan sosial, desa tangkahen juga mendapatkan pendampingan dari dinas lingkungan hidup dan juga dari USAID lestari, kemudian diusulkan menjadi lokasi pariwisata” (wawancara 7 September, 2020)

Dari wawancara menggambarkan bahwa kondisi asal mula pembangunan ekowisata Tangkahen ialah ide yang berasal dari warga desa Tangkahen untuk

menjaga hutan desa dari perkebunan kelapa sawit, program pemerintah melalui kementrian lingkungan hidup dan kehutanan melalui skema perhutanan sosial, maka harapan warga desa masih memiliki dan menjaga hutan dari serangan perluasan perkebunan kelapa sawit dapat terwujud dengan ekowisata Tangkahan.

Dalam pembangunan ekowisata Tangkahan ini banyak melibatkan *stakeholder* sehingga diperlukan adanya keseimbangan peran dalam prosesnya, terkait dengan keseimbangan peran DISBUDPAR Kabupaten Pulang Pisau memberikan pernyataan dalam petikan wawancara, sebagai berikut:

“dalam proses pembangunan ekowisata tangkahan, kami dibantu banyak pihak dalam prosesnya, namun keterlibatan stakeholders tersebut sesuai dengan tugas dan fungsi dari yang diwakilkan sehingga tidak ada *stakeholder* paling berperan atau tidak kita semua sama walaupun pada secara peraturan kami sebagai *leading sector* dalam proses ini” (wawancara 7 September, 2020).

Keterlibatan *stakeholder* pada proses pembangunan ekowisata Tangkahan menjadi sebuah keharusan, sehingga diperlukan ketepatan keterlibatan *stakeholder* dalam proses kolaborasi sangat berpengaruh pada keberhasilan pembangunan ekowisata. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Pulang Pisau, memberikan pernyataan terkait dengan ketepatan keterlibatan *stakeholder* dalam proses pembangunan ekowisata Tangkahan dalam kutipan wawancara, sebagai berikut:

“keterlibatan kami dalam pembangunan ekowisata tangkahan selain dengan Permendagri No 33 Tahun 2009 dan SK Bupati No.101 Tahun 2019 dan keterlibatan kami dalam proses pembangunan itu sudah sesuai, terlebih sebagai *leading sector*

dalam pembangunan ekowisata ini dan bersyukur sekali karena OPD terkait mau membantu dan kami sangat terbantu. Tahun ini kami sudah membangun prasarana, contohnya pusat informasi wisata Tangkahan, membentuk pokdarwis dan mengadakan pelatihan manajemen *homestay*” (wawancara 7 September, 2020)

Dalam proses *collaborative governance* pembangunan ekowisata Tangkahan keaktifan *stakeholder* yang terlibat sangat diharapkan, jangan sampai ada ada pemikiran dari *stakeholder* bahwa pembangunan ekowisata Tangkahan ini hanya menjadi tugas salah satu dinas, terkait keaktifan *stakeholder* dalam proses pembangunan DISBUDPAR Kabupaten Pulang Pisau juga memberikan pernyataannya dalam petikan wawancara:

“sebagai *leading sector* pembangunan pariwisata di Kabupaten Pulang Pisau, kami terlibat dalam proses kolaborasi secara aktif dan hal tersebut membawa dampak positif dalam proses pembangunan ekowisata, intinya keterlibatan kami sangat tepat dan kami melihat ada OPD lain yang sangat membantu kami dalam proses pembangunan ekowisata tangkahan ini, seperti dinas PUPR dan juga USAID Lestari yang sedari awal juga sudah membantu dan sangat aktif dalam proses pembangunan tapi dari pihak universitas belum ada terlibat padahal kami sangat mengharapkan ada dari pihak universitas ikut terlibat dalam kolaborasi pembangunan ekowisata ini,” (wawancara 7 September, 2020).

Wawancara diatas juga didukung dengan salah satu artikel yang peneliti temukan, terkait dengan keterpatan keterlibatan *stakeholder* dalam proses pembangunan ekowisata Tangkahan.

Gambar 5.2

Pelatihan homestay oleh DISBUDPAR



Sumber: pulangpisaukab.go.id

Hasil wawancara mengambarkan bahwa Dinas kebudayaan dan pariwisata sebagai *leading sector* dalam pembangunan pariwisata di Kabupaten Pulang Pisau sudah tepat dan berkesesuaian dengan Permendagri Nomor 22 Tahun 2009. Sehingga kesesuaian keterlibatan *stakeholder* dalam proses *Collaborative Governance* pembangunan ekowisata Tangkahan ini diharapkan membawa percepatan dan efektif dalam pelaksanaannya, dan keterlibatan dari pihak akademisi dalam proses pembangunan ekowisata untuk membantu baik sebagai

2. Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Pulang Pisau

Keterlibatan Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat dalam pembangunan ekowisata Tangkahan adalah sebagai pelaksana teknis pembangunan prasarana wisata di Kabupaten Pulang Pisau. Ketepatan keterlibatan *stakeholder* dalam proses kolaborasi sangat berpengaruh pada keberhasilan pembangunan ekowisata. Terkait hal ini, Dinas PUPR Kab. Pulang Pisau memberikan pernyataan dalam kutipan wawancara, sebagai berikut:

“keterlibatan kami dalam pembangunan ekowisata tangkahan sesuai dari SK Bupati No.101 Tahun 2019 dan keterlibatan kami dalam proses pembangunan itu sudah sesuai, apalagi ini baru tahap pertama untuk proses pembangunan ekowisata Tangkahan, tentu saja kami dalam pokja ini sudah tepat, dan Tangkahan itu memang sangat perlu keterlibatan kami, seperti pada awal tahun kami sudah membuka jalan, membuat siring dan pengerasan jalannya dan itu sesuai dengan tupoksi kami juga kan” (wawancara tanggal 7 September 2020)

Terkait dengan rencana pembangunan ekowisata di Desa Tangkahan, Dinas PUPR Kabupaten Pulang Pisau memberikan pernyataan dalam petikan wawancara, sebagai berikut:

“kami mengetahui rencana pembangunan ekowisata disana, dan kami mengetahuinya saat diundang pak Triono saat pertama kali keterlibatan kami dalam pembangunan ekowisata tangkahan ada dalam sk pojka TP3D, akan tetapi sebelumnya sudah ada informasi dari Kajari Kabupaten Pulang Pisau akan adanya pembangunan tersebut” (wawancara 7 September 2020)

Keseimbangan peran dalam proses kolaborasi hal yang penting, agar proses kolaborasi berjalan lancar, terkait dengan *stakeholder* yang paling berperan dalam pembangunan ekowisata, Dinas PUPR Kabupaten Pulang Pisau memberikan pernyataan dalam petikan wawancara, sebagai berikut:

“*stakeholder* yang terlibat memiliki tugas dan fungsi sesuai dari dinas yang di wakikan. Semua yang terlibat dalam proses pembangunan ekowisata Tangkahan ini semua sama, tidak ada *stakeholder* yang dominan kami saling berkerjasama dengan dinas lainnya, tapi pada dasarnya kami berkerja sesuai dengan apa yang menjadi tupoksi saja”(wawancara 7 September 2020)

Peraturan Daerah Bupati Pulang Pisau No. 101 Tahun 2019 sebagai landasan terbentuknya pokja TP3D, *stakeholder* yang tergabung dalam pokja

TP3D disesuaikan dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Peran aktif *stakeholder* dalam proses kolaborasi pembangunan ekowisata Tangkahan dalam petikan wawancara, sebagai berikut:

“terlibat dalam proses pembangunan Tangkahan dalam hal memberikan masukan dan pendapat terkait pembangunannya, dan sesuai tugas dan fungsi dan karena keterlibatan ini sesuai dengan yang diperlukan oleh pokja sudah tentu keterlibatan kami membawa dampak pada proses pembangunan ekowisata”
(wawancara 7 September 2020)

Hasil wawancara menggambarkan bahwa Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Kabupaten Pulang Pisau bahwa keterlibatan dalam pokja TP3D untuk mendukung pembangunan ekowisata tangkahan sudah tepat, hal ini sesuai dengan tugas dan fungsi dinas. Melalui SK Bupati Pulang Pisau No. 101 Tahun 2019 sebagai dasar, sehingga tidak ada *stakeholder* yang paling dominan dalam proses pembangunan ekowisata Tangkahan dan Dinas PUPR menyatakan bahwa dalam pokja TP3D seluruh *stakeholder* sama-sama memiliki peran yang penting, hal ini penting sebagai awal dari proses *collaborative governance*.

3. Dinas Lingkungan Hidup Dan Kehutanan Kabupaten Pulang Pisau

Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pulang Pisau merupakan salah satu *stakeholder* yang terlibat dalam pembangunan ekowisata Tangkahan. Keterlibatan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pulang Pisau menunjang pengembangan destinasi pariwisata yaitu sebagai fasilitator, konservator, serta informan dan juga membantu peningkatan kesejahteraan masyarakat serta

pengembangan pariwisata daerah. Keterlibatan Dinas Lingkungan Hidup Dan Kehutanan Kabupaten Pulang Pisau sebagai *stakeholder* dalam proses kolaborasi sangat berpengaruh pada keberhasilan pembangunan ekowisata seperti pengetahuan terkait dengan rencana. Dinas Lingkungan Hidup Dan Kehutanan Kabupaten Pulang Pisau memberikan pernyataan dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

“Dinas Lingkungan Hidup Dan Kehutanan mengetahui rencana pembangunan ekowisata di Desa Tangkahen, sebelumnya kami terlebih dahulu menginisiasi ekowisata ini karena pada saat penyusunan Rencana Pengelolaan Hutan Desa (RPHD) kami mendampingi dan kebetulan juga kami diundang oleh pak Triono selaku ketua TP3D, saat membahas pembangunan pariwisata Kab. Pulpis” (wawancara 7 September, 2020)

Hutan Desa Tangkahen memiliki keragaman *biodiversity*, menjadi sebuah potensi untuk dijadikan pariwisata, terkait potensi hutan Desa Tangkahen Dinas Lingkungan Hidup Dan Kehutanan Kabupaten Pulang Pisau, memberikan pernyataan dalam petikan wawancara, sebagai berikut:

“Tangkahen memang memiliki potensi untuk dikembangkan menjadi ekowisata, saat perencanaan perusahaan hutan desa kami terus mendampingi, bila hutan desa tangkahen menjadi ekowisata sudah tepat” (wawancara 7 September, 2020)

Stakeholder yang tergabung dalam pokja TP3D disesuaikan dengan tugas dan fungsinya masing-masing sehingga diharapkan membawa percepatan dalam pembangunan ekowisata. Perihal ketepatan keterlibatan Dinas Lingkungan Hidup Dan Kehutanan memberikan pernyataan dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

“keterlibatan kalau secara nasional kan ada pusat yang lebih berperan karena hutan kan sudah harus mendapat izin dari KLHK nasional, sedangkan kalau kita berbicara daerah DLH ini hanya sebagai fasilitator saja, jadi sebelum ke nasional maupun ke dinas lain dan ke Bupati kan bisa tanya dulu ke DLH apa yang bisa kami bantu dalam membangun ekowisata ini” (wawancara 7 September, 2020)

Peran dominan *stakeholder* dihindari dalam proses kolaborasi hal yang penting adalah keseimbangan peran seluruh *stakeholder* agar proses kolaborasi berjalan lancar, terkait dengan *stakeholder* yang paling berperan dalam pembangunan ekowisata, Dinas Lingkungan Hidup Dan Kehutanan memberikan pernyataan dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

“seluruh *stakeholder* yang terlibat dalam pokja berperan penting, tidak ada yang paling berperan kita semua bergabung dalam pokja untuk kemajuan pembangunan di Kabupaten Pulang Pisau” (wawancara 7 September, 2020)

Hasil wawancara menggambarkan bahwa keterlibatan Dinas Lingkungan Hidup Dan Kehutanan sudah tepat dengan tugas dan fungsi, sebagai lembaga bertanggung jawab akan kelestarian hutan, keseimbangan peran dalam kolaborasi penting untuk menjamin kelancaran pembangunan ekowisata di Kabupaten Pulang Pisau. Peneliti juga menemukan data lapangan bahwa dinas lingkungan hidup dan kehutanan telah melakukan sesuai fungsinya untuk pendampingan pengusulan hutan desa, seperti pada gambar berikut:

Gambar 5.3
Fasilitasi usulan Hutan Desa oleh DLHK



Sumber: mediacenter.pulangpisaukab.co.id

4. BAPPEDALITBANG Kabupaten Pulang Pisau

Keterlibatan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Pulang Pisau sebagai koordinasi dengan dinas terkait untuk kepentingan perencanaan pembangunan pariwisata, perekonomian, pembangunan sarana dan prasarana, kesejahteraan masyarakat, kependudukan dan pemerintahan khususnya yang berhubungan dengan pariwisata daerah. Peran BAPPEDALITBANG dalam pembangunan ekowisata menjadi penting, terkait hal tersebut (sekretaris bidang budaya) memberikan pernyataan dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

“mendukung kegiatan yang telah disusun oleh kawan-kawan yang tergabung dalam pokja TP3D itu dan keterlibatan kami dalam upaya mendukung proses pembangunan ekowisata dalam pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang perencanaan (wawancara 7 September, 2020)

Pembangunan yang baik dalam perencanaannya disusun dengan rinci kebutuhan dengan melibatkan banyak pihak didalamnya, hal ini untuk menghindari ada yang tidak terwakikan oleh sebab itu keaktifan *stakeholder* yang terlibat dalam proses kolaborasi sangat penting. Terkait hal tersebut BAPPEDA-LITBANG (sekretaris bidang budaya) Kabupaten Pulang Pisau memberikan pernyataan dalam petikan wawancara, sebagai berikut:

“pokja wadah untuk saling bertukar pikiran, jangan ada *stakeholder* yang merasa pendapatnya tidak didengar, semua *stakeholder* yang terlibat memberikan masukannya terkait proses pembangunan, semua masih dalam tugas dinas masing-masing, disini ketua pokja sangat mendukung dalam upaya mencari saran-saran terbaik demi pembangunan tangkahan” (wawancara 7 September, 2020)

Peraturan Daerah Pulang Pisau No. 101 Tahun 2019 *stakeholder* yang tergabung dalam pokja TP3D disesuaikan dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Keterlibatan multi *stakeholder* dalam kolaborasi diharapkan membawa percepatan dalam pembangunan ekowisata Tangkahan, BAPPEDALITBANG (sekretaris bidang budaya) memberikan pernyataannya dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

“seluruh *stakeholder* yang terlibat sesuai dengan tugas dan fungsi OPD, sehingga tidak akan ada peran *stakeholder* yang dirasa mendominasi, pokja dibentuk untuk sebagai wadah demi kemajuan pembangunan ekowisata Tangkahan” (wawancara 7 September, 2020)

Wawancara tersebut memberikan gambaran bahwa pembangunan ekowisata Tangkahan sangat multi *stakeholder* dengan dinamika dalam

prosesnya, semua menyatakan bahwa keterlibatan *stakeholder* dalam proses pembangunan ekowisata Tangkahan sudah sesuai dengan tugas dan fungsi demi pembangunan sehingga tidak ada *stakeholder* yang memiliki peran dominan dalam pembangunan ekowisataTangkahan.

5. Kelompok Kerja (pokja) Percepatan Pembangunan Pariwisata Daerah (TP3D) Kabupaten Pulang Pisau

Pemerintah Kabupaten Pulang Pisau dengan Peraturan Daerah Nomor 101 Tahun 2019 Tentang tim percepatan pembangunan pariwisata daerah bukti keseriusan Pemerintah Kabupaten Pulang Pisau dalam pembangunan pariwisata di daerah. Kelompok kerja (pokja) salah satu fungsinya penting dalam implementasi kebijakan adalah melakukan sosialisasi, koordinasi dan sinkronisasi baik perencanaan, pelaksanaan program pembangunan ekowisata. Kejelasan peran pojka TP3D dalam proses pembangunan ekowisata Tangkahan, ketua pokja memberikan pernyataan dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“pokja TP3D ini bukti keseriusan pemerintah daerah kabupaten pulang pisau dalam permasalahan pariwisata di daerah, pokja ini multi stakeholder dengan keterlibatan yang diperlukan sesuai tugas dan fungsi dari masing-masing *stakeholder*, sehingga jelas peran dan keterlibatan dalam pembangunan ekowisata tangkahan, diberikan amanat oleh pak Bupati dalam upaya percepatan pembangunan pariwisata yang di dalamnya juga membahas tentang pembangunan wisata di Tangkahan sudah pasti mengetahui hal tersebut” (wawancara 7 September, 2020)

Dari wawancara diatas menggambarkan bahwa peran pokja TP3D dalam pembangunan ekowisata tangkahan sangat penting, karena pokja TP3D sebagai wadah *stakeholder* yang terlibat dalam pembangunan ekowisata Tangkahan,

dengan harapan memudahkan kolaborasi karena sudah ada wadahnya. Tujuan pembangunan ekowisata Tangkahen selain menjadi lokasi wisata juga menjadi bagian dari pelestarian hutan, hutan Desa Tangkahen memiliki keragaman *biodiversity*, menjadi kekuatan untuk pemilihan jenis pariwisata. Terkait dengan potensi hutan desa, ketua Pokja TP3D memberikan pernyataan dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“Tangkahen memang memiliki potensi untuk dikembangkan menjadi ekowisata, saat perencanaan perusahaan hutan desa yang didampingi oleh USAID Lestari dan juga dari dinas lingkungan hidup dan kehutanan, sehingga bila hutan desa tangkahen menjadi ekowisata sudah tepat karena selain upaya pelestarian hutan juga masyarakat desa Tangkahen mendapatkan manfaat dari hutan desanya tanpa harus merusak isi hutan” (wawancara 7 September 2020)

Pembangunan ekowisata tangkahen ini diharapkan dapat membawa perbaikan kesejahteraan warga masyarakat Desa Tangkahen. Terkait tujuan pembangunan ekowisata Tangkahen, ketua tim TP3D memberikan pernyataan dalam petikan wawancara, sebagai berikut:

“pembangunan ekowisata ini diharapkan membawa perubahan dan peningkatan kesejahteraan bagi masyarakat, memang tujuan pembentukan TP3D ini untuk percepatan pembangunan pariwisata yang tujuannya kesejahteraan masyarakat Pulang Pisau” (wawancara 7 September, 2020)

Dalam pokja TP3D banyak *stakeholder* yang terlibat, sehingga keputusan yang diambil dalam pokja merupakan kesepakatan bersama atau consensus, bukan sebuah keputusan yang hanya menguntungkan salah satu *stakeholder*, ketua pokja

TP3D memberikan pernyataan terkait keterlibatan *stakeholder* dalam pokja dapat mempengaruhi keputusan rapat, dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

“semua yang terlibat dalam pokja itu sama posisinya sama, tidak ada yang merasa paling dominan dan paling lemah, jadi apapun itu hasil rapat merupakan sebuah keputusan bersama oleh sebab itu sangat diharapkan saat rapat seluruh *stakeholder* yang terlibat untuk aktif didalamnya” (wawancara 7 September, 2020)

Perihal perizinan menjadi hal yang paling penting dalam pembangunan apalagi ini membangun sebuah kawasan wisata, terkait perijinan yang telah disetujui oleh dinas terkait. TP3D memberikan pernyataan dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“pembangunan ekowisata Tangkahan masalah perijinannya sudah beres tidak ada masalah, ada kendala bukan pada perijinannya tapi pada pembangunan sarana dan prasarana, oleh sebab itu kolaborasi ini penting dilakukan” (wawancara 7 September 2020)

Hasil wawancara menggambarkan kejelasan tujuan pembangunan ekowisata Tangkahan, ketepatan keterlibatan *stakeholder* dalam proses pembangunan yang sudah sesuai tugas dan fungsi stakeholders sehingga tidak ada yang dominan begitu pula dengan keaktifan dalam proses pembangunan ekowisata Tangkahan, sehingga tidak ada *stakeholder* yang paling dominan.

6. USAID Lestari

Dalam proses pembangunan ekowisata Tangkahan USAID Lestari sebagai *stakeholder* yang berperan dari awal ide pembangunan ekowisata

Tangkahen, dimulai dari pendampingan permohonan pengelolaan hutan desa melalui skema perhutanan sosial dari kementerian lingkungan hidup dan kehutanan. Terkait ketepatan keterlibatan USAID Lestari dalam *collaborative governance* pembangunan ekowisata Tangkahen, dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

“keterlibatan kami dalam proses pembangunan ekowisata Tangkahen sepertinya sudah tepat saja, karena memang misi dari lembaga kami ini adalah upaya pelestarian lingkungan sehingga tepat, kami dari lembaga tidak terlalu peduli dengan pokja, tapi kami mengetahui hal tersebut, sudah sedari awal ada skema perhutanan sosial, kami membantu desa tangkahen agar mendapat hal pengelolaan hutan, agar masih bisa menjaga hutan desa sebagai warisan untuk anak cucu kelak” (wawancara 11 September 2020)

Pembangunan Ekowisata Tangkahen banyak *stakeholder* dalam proses pembangunannya, agar proses kolaborasi berjalan diperlukan sebuah perencanaan

Terkait dengan perencanaan pembangunan ekowisata tangkahen, USAID Lestari memberikan pernyataan dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

“rencana pembangunan ekowisata di hutan desa Tangkahen sudah kami ketahui hal tersebut, karena pada proses awal memperoleh ijin pengelolaan hutan kami sudah mendampingi bersama dinas lingkungan hidup dan kehutanan dan hal itu merupakan keinginan dari warga desa tangkahen” (wawancara 11 September 2020)

Berdasarkan wawancara tersebut menggambarkan terkait ketepatan keterlibatan USAID Lestari sebagai *stakeholder* dalam proses *collaborative governance* pembangunan ekowisata Tangkahen. Keterlibatan USAID Lestari dimulai dari awal ide ekowisata tangkahen dan hal ini sesuai dengan misi dari

lembaga yang mereka wakili. Melalui SK Bupati Pulang Pisau No. 101 Tahun 2019 sebagai landasan terbentuknya pokja TP3D, *stakeholder* yang tergabung dalam pokja TP3D disesuaikan dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Dalam pokja TP3D seluruh *stakeholder* yang terlibat memiliki peran masing-masing untuk menghindari ketidak seimbangan dalam proses *collaborative governance*, perihal tersebut disampaikan oleh USAID Lestari dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“keterlibatan dalam pokja kurang kami pahami, namun bila ada kegiatan yang terkait dengan pariwisata di Kabupaten Pulang Pisau biasanya di beritahu oleh pak Triono langsung melalui WA, tapi kesimbangan peran rasanya semua seimbang saja selama yang kami ketehui” (wawancara 11 September 2020)

Dari wawancara tersebut menggambarkan bahwa dalam proses *collaborative governance* pembangunan ekowisata Tangkahen, seluruh *stakeholder* yang terlibat memiliki posisi yang sama, tidak ada peran dominan. Peneliti membandingkan temuan wawancara dengan artikel terkait dukungan USAID Lestari dalam pengelolaan dan pelestarian lingkungan, seperti pada gambar berikut.

Gambar 5.5
Pertemuan USAID lestari dengan KPH



Sumber: mediacenter.pulangpisaukab.co.id

7. Pemerintah Kabupaten Pulang Pisau

Pemerintah Kabupaten Pulang Pisau memiliki kepentingan terhadap pembangunan pariwisata di daerah, khususnya ekowisata Tangkahan sehingga dalam penelitian ini pemerintah Kabupaten Pulang Pisau termasuk dalam *stakeholder* sekunder, memiliki kepentingan terhadap keberhasilan pembangunan ekowisata ini, namun tidak terlibat langsung dalam proses pembangunan ekowisata Tangkahan. *Stakeholder* sekunder dalam penelitian ini sebagai regulator terkait kebijakan pembangunan pariwisata di Kabupaten Pulang Pisau.

Tabel 5.1

Identifikasi dan analisis Peran *Stakeholder* Dalam Proses *Collaborative Governance* pembangunan Ekowisata Tangkahan di Kabupaten Pulang Pisau

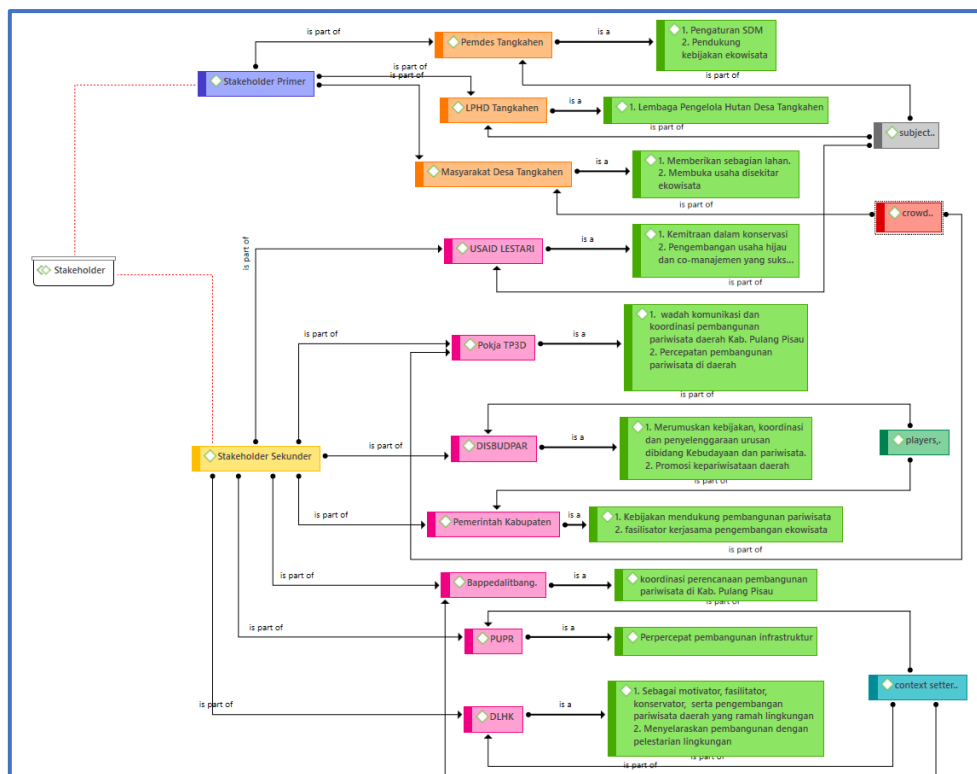
Lembaga	Identifikasi	Peran	Kegiatan terkait peran	Analisis peran
Pemerintah Kabupaten Pulang Pisau	<i>Stakeholder</i> sekunder	<i>Players</i>	Kebijakan yang mendukung pembangunan pariwisata di daerah	Fasilitator kerjasama pembangunan ekowisata
Dinas Pariwisata	<i>Stakeholder</i> sekunder	<i>Players</i>	Membuat aturan	Kerjasama dengan pihak

Dan Kebudayaan			mendukung kegiatan dan promosi ekowisata	ketiga (Ngo, Privat dan Perguruan tinggi)
Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat	<i>Stakeholder sekunder</i>	<i>Context setter</i>	Fasilitator pembangunan infrastruktur	Mendukung pembangunan prasarana ekowisata
Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan	<i>Stakeholder sekunder</i>	<i>Context setter</i>	Fasilitator ijin hak pengelolaan Hutan Desa	Mendukung kegiatan usaha pemanfaatan hutan lestari
BAPPEDA LITBANG	<i>Stakeholder sekunder</i>	<i>Context setter</i>	Koordinator dan fasilitator pembangunan ekowisata	Perencanaan pembangunan pariwisata jangka panjang
LPHD Tangkahan	<i>Stakeholder Primer</i>	<i>Subject</i>	Pengelola Hutan Desa Tangkahan	Penjaga kelestarian hutan dari kebakaran hutan, lahan dan ekspansi perkebunan kelapa sawit
Pemerintah Desa Tangkahan	<i>Stakeholder sekunder</i>	<i>Subject</i>	Fasilitator kebijakan ekowisata	Pengaturan sumberdaya (manusia dan keuangan)
Masyarakat Desa	<i>Stakeholder primer</i>	<i>crowd</i>	Memberikan sebagian lahan untuk sarana ekowisata	Mendapatkan manfaat dengan membuka usahadisekitar lokasi ekowisata
USAID LESTARI	<i>Stakeholder sekunder</i>	<i>Subject</i>	Kemitraan dalam konservasi	Pengembangan usaha hijau dan mata pencaharian dan co-manajemen

Sumber: Olahan Peneliti, 2022

Penjelasan di atas selanjutnya peneliti visualisasikan dengan menggunakan aplikasi Atlas.ti 9.1.3 sebagai berikut.

Gambar 5.7
Identifikasi dan Analisis Peran *Stakeholder* dalam proses *Collaborative Governance* pembangunan ekowisata Tangkahan



Sumber: Visualisasi Atlas.ti 9, 2022

Keterangan Gambar	
→	Penyebab/Dampak
-----	Bagian dari kode grup <i>Collaborative Process</i>
■	Stakeholder primer
■	Stakeholder sekunder
■	Bagian dari <i>stakeholder</i> primer
■	Bagian dari <i>stakeholder</i> sekunder
■	Hasil dari peran <i>stakeholder</i>
■	Analisis <i>stakeholder subject</i>
■	Analisis <i>context setter</i>
■	Analisis <i>crowd</i>
■	Analisis <i>players</i>

Gambar 5.7 visualisasi identifikasi stakeholder dalam proses *collaborative governance* pembangunan ekowisata Tangkahan melibatkan multistakeholder, dan teridentifikasi ada *stakeholder* primer dan sekunder, Pemerintah Desa Tangkahan, masyarakat Desa Tangkahan dan Lembaga Pengelola Hutan Desa (LPHD) Tangkahan, ke tiga *stakeholder* ini setelah dilakukan identifikasi termasuk *stakeholder* primer karena mereka adalah pihak yang memiliki kepentingan langsung terhadap sumber daya, baik sebagai mata pencaharian ataupun terlibat langsung dalam eksploitasi, seperti yang dilakukan oleh LPHD Tangkahan, mereka yang pertama kali mengawali proses pengajuan pengelolaan hutan kepada kementerian lingkungan hidup dan kehutanan agar dapat hak pengelolaan hutan. Pemerintah desa mempunyai peran untuk untuk mengambil kebijakan di desa terkait pembangunan ekowisata dan dibuktikan dengan bantuan dana desa untuk membangun rumah pohon di dalam lokasi ekowisata. Masyarakat desa Tangkahan karena dampak yang warga desa terima sehingga menumbuhkan kesadaran warga desa untuk terlibat dalam proses pembangunan ekowisata.

Stakeholder sekunder ialah DISBUDPAR, DPUPR, DLHK, BAPPEDALITBANG, Pokja TP3D, USAID Lestari dan Pemerintah Kabupaten

Pulang Pisau. Tujuh *stakeholder* ini teridentifikasi sebagai *stakeholder* sekunder adalah pihak yang memiliki minat atau kepentingan secara tidak langsung, atau pihak yang tergantung pada sebagian kekayaan atau bisnis yang dihasilkan oleh sumber daya. Secara faktual ke tujuh *stakeholder* ini memang tidak ada kepentingan secara langsung akan keberhasilan pembangunan ekowisata Tangkahan namun apabila proses pembangunan ini berhasil maka ke tujuh *stakeholder* ini dapat melanjutkan kembali proses *Collaborative Governance* pada tahun berikutnya seperti *intermediated outcome* dalam proses *collaborative governance* oleh Ansell dan Gash.

Setelah dilakukan identifikasi *stakeholder* yang terlibat kemudian di analisis peran *stakeholders* tersebut dalam proses *collaborative governance* pembangunan ekowisata Tangkahan. Penting bagi peneliti untuk melakukan analisis bagaimana kekuatan dan kepentingan *stakeholder* dalam proses pembangunan ekowisata Tangkahan, agar dapat dijadikan rekomendasi untuk ketepatan keterlibatan *stakeholder* kedepan. *Stakeholder player* ialah Pemkab Pulang Pisau dan DISBUDPAR setelah dilakukan analisis akan *interest* dan *power* sesuai dengan peranan dalam proses pembangunan ekowisata Tangkahan. Pemkab Pulang Pisau memiliki *power*/kekuatan untuk melakukan proses pembangunan baik berupa peraturan-peraturan dan anggaran untuk mendukung pembangunan ekowisata tangkahan, disbudpar sebagai *stakeholder leading sector* dalam pembangunan ekowisata memiliki kekuatan dalam proses pelaksanaan karena menjadi misi dari dinas tersebut.

Subject adalah LPHD Tangkahan, Pemdes Tangkahan dan USAID Lestari, dimana memiliki kepentingan yang tinggi tetapi kekuatan rendah hal ini disebabkan dalam proses pembangunannya baik dari awal perencanaan hingga pembangunannya, ke tiga *stakeholder* ini memang tidak terlibat didalamnya, namun memiliki kepentingan akan proses dan keberhasilan proses pembangunan ekowisata Tangkahan.

Context setter ialah memiliki kekuatan tinggi dan kepentingan yang rendah, engan tugas dan fungsinya sebagai penyusun kebijakan teknis dilapangan, pengembangan, pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang perencanaan, pemantauan dan evaluasi, dan tidak ada kepentingan secara materi yang didapat dari proses pembangunan ekowisata Tangkahan apalagi mendapatkan keuntungan materi, hal ini semakin menguatkan analisis dari *stakeholder* termasuk *context setter*. *Stakeholder crowd* adalah yang memiliki sedikit kepentingan dan kekuatan, dalam penelitian ini *stakeholder crowd* ialah pokja TP3D dan masyarakat desa (terdampak) seperti mereka yang memiliki lahan di sekitar lokasi ekowisata Tangkahan yang kemudian menghibahkan sebagian tanahnya untuk pembangunan ekowisata, sebagian lahan tersebut digunakan untuk jalan untuk masuk kedalam lokasi ekowisata dan masyarakat juga memiliki *interst* terhadap pembangunan ekowisata Tangkahan tersebut.

5.1.2. Proses *Collaborative Governance* dalam Pembangunan ekowisata Tangkahan di Kabupaten Pulang Pisau

5.1.2.1 *Face to face dialogue*

Dalam bahasa Indonesia *face to face dialogue* artinya dialog tatap muka atau pertemuan tatap muka, yang merupakan pertemuan antara berbagai pihak dalam satu lokasi dan dalam waktu yang sama, sehingga terjadi dialog secara langsung atau interaktif antara berbagai pihak tersebut. Berdialog dalam proses kolaborasi ini sangat penting terutama untuk membagi pemahaman dan pengetahuan yang dimiliki oleh para *stakeholder*. *Face to face dialogue* merupakan komunikasi terbuka yang melibatkan berbagai *stakeholder* dengan agenda tertentu. *Face to face dialogue* merupakan inti dari proses memecahkan stereotip dan hambatan lain selama proses kolaborasi. Hubungan tatap muka antar *stakeholder* dalam asosiasi/ wadah tidak hanya memungkinkan orang untuk saling mengenal satu sama lain dalam hal eksplorasi, tetapi juga memungkinkan mereka memperluas perasaan positif dari pengalaman *stakeholder* dan pemerintah. *Face to face dialogue* hal pertama yang sangat penting dilakukan dimana mempertemukan berbagai pihak yang terlibat dalam forum untuk membahas apa yang menjadi tujuan bersama, dengan saling membagi pemahaman dan wawasan yang dimiliki oleh para *stakeholder* dan merupakan suatu bentuk negosiasi dengan keyakinan yang baik yang diharapkan dapat membangun kepercayaan.

Untuk mendukung pembangunan ekowisata Tangkahan pemerintah Kabupaten Peraturan Bupati Pulang Pisau No.101 tahun 2019 tentang Tim Percepatan Pembangunan Pariwisata Daerah (TP3D) sebagai bukti keseriusan

Pemerintah Kabupaten dalam pembangunan pariwisata, dimana salah satu fungsi pokja TP3D yang sangat penting menjembatani *stakeholder* dalam berinteraksi terkait upaya pembangunan ekowisata Tangkahan di Kabupaten Pulang Pisau. Rapat koordinasi yang difasilitasi oleh pokja TP3D *stakeholder* diberi kesempatan untuk memaparkan maksud dan tujuan, ruang lingkup kerja sama, dampak serta manfaat strategis dari kerja sama kolaboratif tersebut, pada saat rapat koordinasi dengan pokja TP3D tersebut *stakeholder* diharapkan dapat mengidentifikasi semua peluang dan kesepakatan bersama. *Stakeholder* dari pemerintah merupakan para pimpinan dari tiap dinas terkait kebijakan pembangunan ekowisata Tangkahan. Salah satu fungsi tim pokja TP3D penting dalam implementasi kebijakan adalah melakukan sosialisasi, koordinasi dan sinkronisasi baik perencanaan, pelaksanaan program pembangunan ekowisata. Dalam petikan wawancara dengan ketua pokja TP3D memberi keterangan, terkait *face to face dialogue* sebagai berikut:

“*face to face dialog* sangat penting untuk terjadinya komunikasi yang lancar dan sehat antar *stakeholder*, pokja mewadahi seluruh stakeholders yang terlibat dalam proses pembangunan ekowisata tangkahan, saat *face to face dialog* diharapkan seluruh *stakeholder* yang terlibat dapat melihat peluang dan juga tantangan atau pendapat terkait tujuan kolaborasi ini dilaksanakan. Sehingga harapannya adalah akan diambil sebuah kesepakatan bersama terkait proses pembangunan ekowisata, oleh sebab itu *face to face dialog* sangat penting dilakukan” (wawancara 5 Agustus, 2020)

Dari wawancara tersebut ditarik pemahaman bahwa proses kolaborasi antara *stakeholder* didahului dengan *face to face dialogue* yang dilakukan melalui rapat koordinasi antara para pihak yang bekerjasama dengan fasilitasi pokja TP3D. *Face to face dialogue* mengakomodasi semua informasi secara terbuka dan

bersifat timbal balik. Situasi ini memperlihatkan bahwa mekanisme komunikasi berlangsung secara terbuka dan berdampak pada terbentuknya kesepakatan bersama antara semua *stakeholder* di dalam *collaborative governance* ini seluruh *stakeholder* yang terlibat mempunyai kapasitas, organisasi, status dan sumberdaya yang sama untuk berpartisipasi pada tingkat yang setara sehingga terbentuk kesepakatan.

Face to face dialogue atau dialog tatap muka dilakukan untuk menghilangkan stereotipe yang masih ada di antara *stakeholder* sehingga dialog tatap muka sebagai salah satu upaya untuk menjelaskan tujuan kolaborasi, BAPPEDALITBANG memberikan pernyataan seperti petikan wawancara, sebagai berikut:

“kami hadir saat dialog tatap muka yang pertama yang difasilitasi oleh pokja, untuk membahas pembangunan pariwisata secara umum namun juga ekowisata tangkahan dan pada dasarnya selalu mendukung pemerintah dalam upaya pembangunan pariwisata atau ekowisata” (wawancara 7 September, 2020)

Face to face dialog adalah komunikasi yang bertujuan untuk menjelaskan tujuan dari sebuah kolaborasi yang akan dilaksanakan, kejelasan peran dan tujuan dilakukan dengan cara komunikasi, perihal tersebut DISBUDPAR Kabupaten Pulang Pisau memberikan pernyataan dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“komunikasi sangat penting dalam kolaborasi, kami mengusahakan hadir saat ada undangan dari pokja, agar apa yang menjadi tujuan, apa saja peran dari *stakeholder* menjadi jelas dan disepakati untuk percepatan proses pembangunan” (wawancara 7 September, 2020)

Dari wawancara tersebut dapat ditarik pemahaman bahwa *face to face dialogue* dipahami sebagai hal yang penting di lakukan pada awal sebelum pelaksanaan proses pembangunan ekowisata Tangkahen, dengan kejelasan peran dan tujuan dari kolaborasi ini diharapkan proses pembangunan ekowisata Tangkahen lebih cepat prosesnya.

Face to face dialogue atau dialog tatap muka merupakan prasyarat untuk terjadinya sebuah proses kerjasama yang kolaboratif, terkait pentingnya *face to face dialogue* dalam proses kolaborasi, LPHD Tangkahen memberikan pernyataan dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“kami selaku pengelola hutan desa tangkahen, mengetahui ada dialog atau rapat koordinasi dengan dinas-dinas, hadir tapi hanya sekali karena lokasi rapat itu jauh, kami memerlukan biaya untuk kesana, dan akhirnya kami menerima keputusan rapat disana ”
(wawancara 10 september 2020)

Stakeholder non pemerintah memberikan pernyataan terkait *face to face dialogue*, USAID lestari dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“*face to face dialog* itu kami pernah hadir disana, banyak membahas pada kendala dan permasalahan pariwisata di Kab. Pulang Pisau dan kami kerja mendampingi Tangkahen dari awal, dan kurang mengetahui kinerja tim pokja tapi jika ada kegiatan kami diberitahu oleh ketua tim langsung” (wawancara 11 september, 2020).

Hasil wawancara terkait dengan *face to face dialogue*, dengan maksud penyamaan persepsi antar *stakeholder* baik pemerintah maupun non pemerintah yang difasilitasi oleh pokja TP3D, penyamaan persepsi menemui kendala dan lebih kearah pasif dan menuruti hasil keputusan yang diambil saat rapat pertama, dari pihak LPHD Tangkahen menyatakan bahwa lokasi rapat yang jauh yang

mengakibatkan ketidakhadiran dalam rapat awal terkait proses pembangunan ekowisata Tangkahan. USAID Lestari memberikan pernyataan kurangnya mengetahui tujuan pokja TP3D karena telah terlibat lebih dahulu dengan LPHD Tangkahan terkait pembangunan ekowisata Tangkahan. Selain petikan wawancara peneliti juga membandingkan hasil temuan lain berupa foto dokumentasi saat pelaksanaan dialog tatap muka ini pertama kali dilaksanakan.

Gambar 5.8
Dialog tatap muka dan multi pihak



Sumber : <https://mmc.kalteng.go.id>

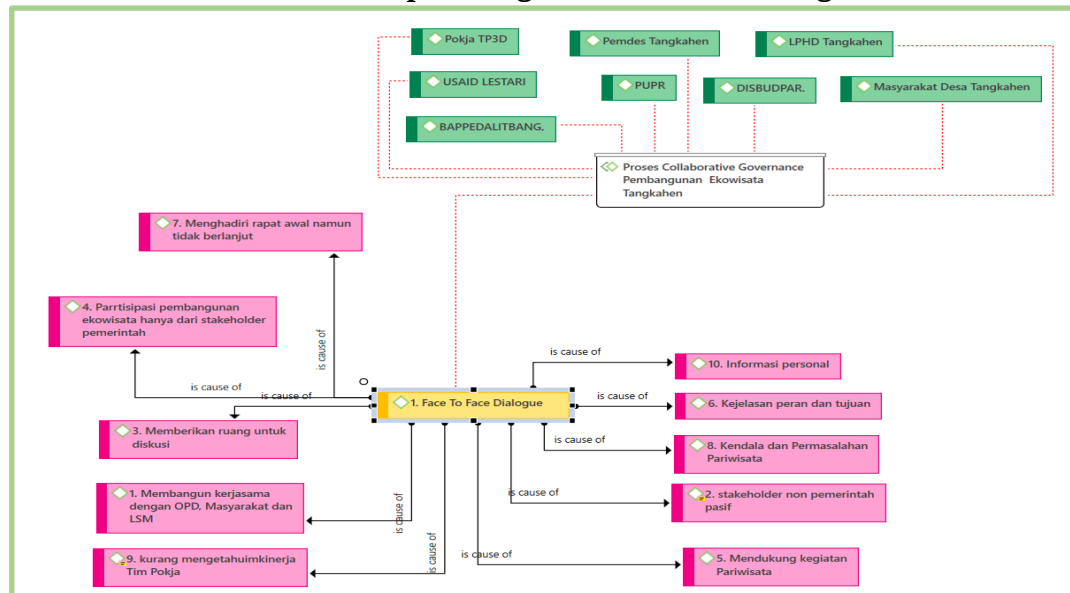
Hasil temuan bahwa proses *collaborative governance* diawali dengan *face to face dialogue* atau dialog tatap muka *stakeholder* dan diwadahi dalam sebuah kelompok kerja Tim Percepatan Pembangunan Pariwisata Daerah (TP3D) Kabupaten Pulang Pisau dengan *stakeholder* yang memiliki organisasi,

sumberdaya dan kapasitas yang sama untuk terlibat dalam dialog tatap muka, sehingga terwujud kesepakatan.

Secara umum *stakeholder* menyadari pentingnya dialog tatap muka dilakukan, tetapi dialog tatap muka tidak dilaksanakan secara berkala sebagai evaluasi dan adanya perbedaan persepsi yang berasal dari *stakeholder* non pemerintah terkait tujuan kolaborasi yang disebabkan ketidak hadirannya dalam rapat awal proses *collaborative governance* pembangunan ekowisata Tangkahan. (lihat Gambar 5.9)

Gambar 5.9

Hasil pengolahan data *face to face dialogue* dalam proses *Proses Collaborative Governance* dalam pembangunan Ekowisata Tangkahan.



Sumber: Olahan Peneliti

Keterangan Gambar	
→	Penyebab/Dampak
.....	Bagian dari kode grup <i>Collaborative Process</i>
	Dimensi <i>face to face dialogue</i>
	Hasil dari <i>face to face dialogue</i>
	Stakeholder yang terlibat

Visualisasi interaksi *stakeholder* pada tahapan *face to face dialogue* yang terjadi antar *stakeholder* dalam proses *Collaborative Governance* pembangunan ekowisata Tangkahen. Interaksi *stakeholder* pada tahap *face to face dialogue* berpola sederhana *stakeholder* sesuai peran dan kepentingan dalam pembangunan ekowisata Tangkahen. *Face to face dialogue* yang dilakukan menghasilkan perbedaan pendapat antara *stakeholder* sekunder dan primer. *Stakeholder* non pemerintah kurang mengetahui mengenai tujuan kolaborasi yang diwadhahi oleh pokja TP3D, akibat dari kurang mengetahui tujuan yang diadakan oleh pokja TP3D tersebut membuat sikap pasif dari *stakeholder* non pemerintah, namun *stakeholder* pemerintah, *face to face dialogue* sangat efektif untuk kejelasan peran dan tujuan kolaborasi. Tahapan *face to face dialogue* tidak dilakukan secara berkala sehingga tujuan kolaborasi sangat kurang informasinya. Ansell and Gash (2008) *face to face dialogue* antara pemangku kepentingan sebagai proses pembentukan konsensus, hal ini dapat terjadi melalui dialog langsung yang diperlukan *stakeholder* untuk mengidentifikasi peluang keuntungan bersama.

5.1.2.2 *Trust Building*

Dalam proses *face to face dialogue* antara *stakeholder* diwadhahi oleh pokja TP3D telah terjadi kesepakatan terkait maksud dan tujuan serta aspek-aspek kolaborasi yang akan dilaksanakan. Kepercayaan dalam sebuah kolaborasi sangat penting dalam menjalankan sebuah hubungan, terutama dalam menjalankan

hubungan kerja untuk mencapai tujuan yang sama. Kepercayaan terjadi karena semua aktor yang terlibat membuat keputusan dan membuat perjanjian bersama dengan visi yang sama. Membangun kepercayaan bahwa para pihak mempunyai tujuan yang sama untuk mengambil kebijakan yang terbaik untuk semua pihak membangun komunikasi antar berbagai pihak yang terlibat dalam proses perencanaan pembangunan. *Trust building* dimulai dengan keberhasilan *face to face dialogue* dalam awal proses kolaborasi antar *stakeholder* menjadi pijakan awal untuk *trust building* atau membangun kepercayaan. Terkait dengan pentingnya *trust building* dalam proses kolaborasi DISBUDPAR memberikan pendapatnya, dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“tentu kami yang terlibat dalam pembangunan ekowisata ini juga ingin ada saling kepercayaan antar *stakeholder*, dengan adanya kepercayaan tentu mudah untuk melakukan apa yang tupoksi” (wawancara 7 September, 2020)

Dalam membangun kepercayaan bukan hanya menjadi tugas ketua pokja TP3D akan tetapi membangun kepercayaan harus diupayakan oleh seluruh *stakeholder* yang terlibat dalam kolaborasi. Terkait dengan upaya dan manfaat membangun kepercayaan, ketua tim pokja TP3D memberikan pernyataan dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“berkomunikasi secara langsung adalah cara terbaik untuk menghilangkan miskomunikasi, *trust building* atau membangun kepercayaan membawa manfaat besar sebagai ketua pokja, dan bagi tangkahan dengan kepercayaan yang ada diantara *stakeholder* menjadi lebih mudah” (wawancara 7 september, 2020)

Terkait dengan manfaat *trust building*, Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan memberikan pernyataan dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

“kami percaya dengan tujuan diadakannya kolaborasi ini, kebetulan kami juga yang membantu kawan-kawan di tangkahan dalam proses pengajuan permohonan pengelolaan hutan desa itu, penting sekali adanya rasa percaya diantara kami yang terlibat dalam pembangunan ekowisata itu, tapi keterlibatan kami hanya sebatas apa yang menjadi tugas dan fungsi kami saja” (wawancara 7 September, 2020)

Dari beberapa wawancara dari informan di atas dapat ditarik kesimpulan, pembangunan kepercayaan antara pihak yang berkolaborasi akan terwujud jika komunikasi atau proses dialog berhasil mencapai kesepakatan. Keberhasilan proses dialog ditentukan oleh keterbukaan aktor yang berkolaborasi dan transparansi informasi yang diberikan kepada masing-masing *stakeholder*. Dalam proses kolaborasi, jika kepercayaan tidak terbentuk maka proses kolaborasi selanjutnya tidak akan berjalan sukses. Perihal keterbukaan antar *stakeholder* akan kegiatan yang direncana oleh pokja, pihak USAID Lestari selaku *stakeholder* diluar pemerintah memberikan pernyataan, dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“kami dari USAID Lestari ini tidak dilibatkan dalam rencana tangkahan ini, hanya sekali aja diundang entah kenapa kami juga tidak mengetahui alasannya tapi yang pasti itu kami akan siap bila diminta membantu, sebatas kemampuan kami tapi sepakat saja dengan tujuan” (wawancara 11 September, 2020)

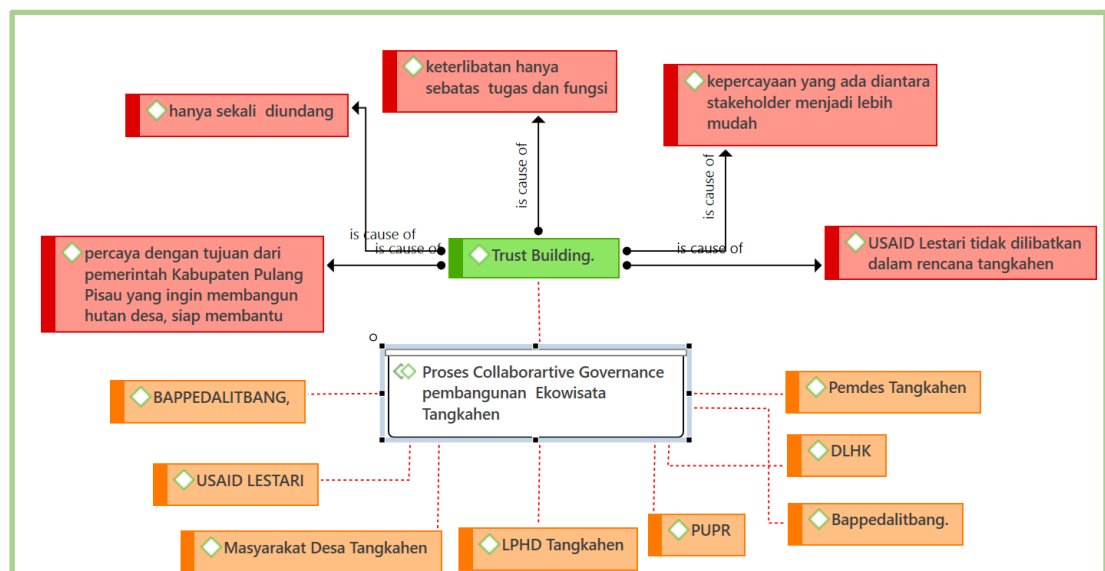
Perihal membangun kepercayaan, kepala Desa Tangkahan mmberikan pernyataan dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“kami percaya dengan tujuan dari pemerintah Kabupaten Pulang Pisau yang ingin membangun hutan desa, siap membantu”
(wawancara 10 September, 2020)

Hasil temuan penelitian bahwa *trust building* membangun kepercayaan diakui oleh para *stakeholder* sebuah hal yang penting untuk diupayakan dan dilakukan hal tersebut dimulai dari dialog tatap muka antar *stakeholder*. Hampir seluruh *stakeholder* yang terlibat menyatakan kesediaan membantu proses pembangunan ekowisata, dan kejelasan informasi dan tujuan masih hanya sebagai penyamaan persepsi di level *stakeholder* pemerintah. Dapat disimpulkan bahwa terbangunnya kepercayaan (*trust building*) tergantung pada keberhasilan proses *face to face dialogue*. Keberhasilan *face to face dialogue* hanya terjadi pada *stakeholder* pemerintah saja, tidak berhasil pada *stakeholder* non pemerintah, ini disebabkan disebabkan oleh partisipasi yang kurang dan juga pasrah terhadap pemerintah ingin membantu dan dialog tatap muka yang dilakukan hanya sebagai formalitas menurut *stakeholder* non pemerintah. (Lihat gambar 5.10)

Gambar 5.10

Hasil pengolahan data *trust building* dalam proses *Proses Collaborative Governance* dalam pembangunan ekowisata Tangkahan



Sumber: Visualisasi Atlas.ti 9, 2022

Keterangan Gambar	
—————▶	Penyebab/Dampak
.....	Bagian dari kode grup <i>Collaborative Process</i>
■	<i>Stakeholder</i> yang Terlibat
■	Tahapan <i>Trust Building</i>
■	Hasil dari <i>Trust Building</i>

Visualisasi interaksi tahapan *trust building* antar *stakeholder* dalam proses *Collaborative Governance* pembangunan ekowisata Tangkahen. Interaksi *stakeholder* pada tahapan *trust building* dilakukan dalam pokja TP3D. *Trust building* atau membangun kepercayaan berhasil pada *stakeholder* sekunder, disebabkan karena kesamaan posisi, peran dan kepentingan yang sama terhadap proses pembangunan. Upaya membangun kepercayaan *stakeholder* primer belum maksimal dilakukan oleh pokja TP3D, seperti diundang sekali untuk rapat, dan tidak ada rapat selanjutnya sehingga kurang mengetahui maksud dan tujuan dari kolaborasi. Sehingga dalam penelitian ini upaya membangun kepercayaan belum berjalan sebagaimana mestinya. Hal ini terjadi sebagai dampak dari gagalnya *face to face dialogue* pada saat untuk membentuk kesepakatan, kesamaan visi dan misi dan tujuan bersama.

Dari hasil penelitian keberhasilan membangun kepercayaan terbentuk pada *stakeholder* sekunder yang disebabkan posisi yang berimbang dalam proses kolaborasi. Kesamaan posisi dalam kolaborasi juga menjadi hal yang penting untuk menjamin keberlangsungan proses kolaborasi. Ansell dan Gash (2008) bahwa membangun kepercayaan adalah fase yang tidak terpisah dari dialog tatap

muka untuk menghasilkan konsensus, namun dalam upaya membangun kepercayaan diperlukan waktu yang lama untuk tujuan kolaborasi.

5.1.2.3 *Commitment to Process*

Proses kolaborasi dimulai dengan *face to face dialogue* untuk menghilangkan *stereotype* dan menumbuhkan kepercayaan antar *stakeholder* yang akhirnya berkomitmen pada proses, dalam hal ini berkomitmen pada proses pembangunan ekowisata. *Commitment to process* ialah aksi dari untuk melaksanakan hasil kesepakatan dalam kolaborasi antar *stakeholder* mengalami masalah karena ketidaksinkronan perencanaan kegiatan masing-masing OPD. Masalah yang muncul seperti ego sektoral di antara OPD menyebabkan komitmen untuk mengimplementasikan program kolaborasi tidak dilaksanakan dengan baik terkait dengan komitmen pada proses *collaborative governance*, ketua pokja TP3D memberikan pernyataan dalam petikan wawancara, sebagai berikut:

“bentuk komitmen kami dalam pembangunan pariwisata khususnya ekowisata tangkahan ditandai dengan adanya SK Bupati No.101 Tahun 2009 itu, pembentukan tim percepatan pembangunan pariwisata daerah, sebagai bentuk komitmen kami” (wawancara 7 September, 2020)

Dengan adanya SK Bupati No.101 Tahun 2009 menjadi dasar adanya *collaborative governance* dalam pembangunan ekowisata Tangkahan, pernyataan komitmen dalam kolaborasi DISBUDPAR Kab Pulang Pisau memberikan pernyataan dalam petikan wawancara, sebagai berikut:

“keterlibatan dalam pokja TP3D berdasarkan SK Bupati, dan menjadi kewajiban patuh sesuai dengan tupoksi seperti

pembangunan pusat informasi pariwisata, pelatihan pokdarwis, pembangunan gazebo” (wawancara 7 September, 2020)

Kasubbid Litbang Ekonomi Pembangunan Kabupaten Pulang Pisau memberikan pernyataan terkait komitmen dalam kolaborasi dalam kutipan wawancara, sebagai berikut:

“keterlibatan bappedalitbang berdasarkan SK No.101 Tahun 2019, kami berkomitmen dalam pembangunan pariwisata Kab. pulpis secara luas, dan ekowisata tangkahan secara khususnya” (wawancara 7 September, 2020)

Hasil dari petikan wawancara tersebut bahwa *commitment to process* dipahami oleh seluruh *stakeholder* adalah adanya regulasi percepatan pembangunan pariwisata daerah dengan SK Bupati No. 101 Tahun 2009, atas dasar tersebut para *stakeholder* yang terlibat dalam pembangunan ekowisata Tangkahan terlibat sesuai dengan tugas dan fungsi dari masing-masing OPD dan diakui keterlibatannya, sehingga adanya rasa tanggung jawab merupakan implikasi dari komitmen pada proses adalah tanggung jawab. Dan ada hal yang menarik peneliti terkait *commitment to process* adalah *stakeholder* menyatakan kesediaan untuk terlibat dalam proses *collaborative governance* pembangunan ekowisata Tangkahan, berdasarkan observasi kesediaan untuk terlibat sebagai dampak dari perbub no. 101 tahun 2019. Dinas kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Pulang Pisau sebagai *leading sector* dalam pembangunan Ekowisata di Desa Tangkahan memberikan keterangan sebagai berikut:

“jumlah pegawai kami memang kurang, tetapi harus tetap bekerja dengan penuh tanggung jawab dan berkomitmen walau sangat berat dan kurangnya sarana penunjang kegiatan tugas. Dengan kondisi

seperti ini dengan tanggung jawab besar tapi daya dukung kurang” namun kami tetap bertanggung jawab, seperti pembangunan pusat informasi wisata, pembangunan gazebo sudah masuk dalam masuk dalam perencanaan kami untuk tangkahan, sebagai bukti tanggung jawab kami” (wawancara 7 September, 2020)

Hasil petikan wawancara diatas tersirat adanya tanggung jawab dari *stakeholder* yang terlibat sebagai bukti bahwa adanya komitmen dari para *stakeholder* dalam pokja TP3D. Komitmen pada proses kolaborasi, maka *stakeholder* juga bertanggung jawab dalam proses pembangunan ekowisata. Terkait tanggung jawab sebagai implikasi dari komitmen pada proses, Dinas PUPR Kabupaten Pulang Pisau memberikan pernyataan dalam petikan wawancara, sebagai berikut:

“kami berusaha untuk bertanggung jawab dan berkomitmen untuk kemajuan pariwisata kabupaten Pulang Pisau, seperti membuka akses jalan, pada tahun 2019 untuk bisa dilewati mobil besar, pada tahun ini yang sudah pengerasan jalan dan pinjamkan alat berat, sebagai bentuk komitmen ” (wawancara 7 September 2020)

Terkait tanggung jawab USAID Lestari memberikan pernyataan yang hampir sama, pernyataan dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

“jelas kami berkomitmen seperti keterlibatan kami di tangkahan sebagai bukti komitmen dan diterima, membantu kawan-kawan untuk pemetaan potensi, pendampingan administrasi dan cara membuat proposal agar mandiri” (wawancara 11 September 2020).

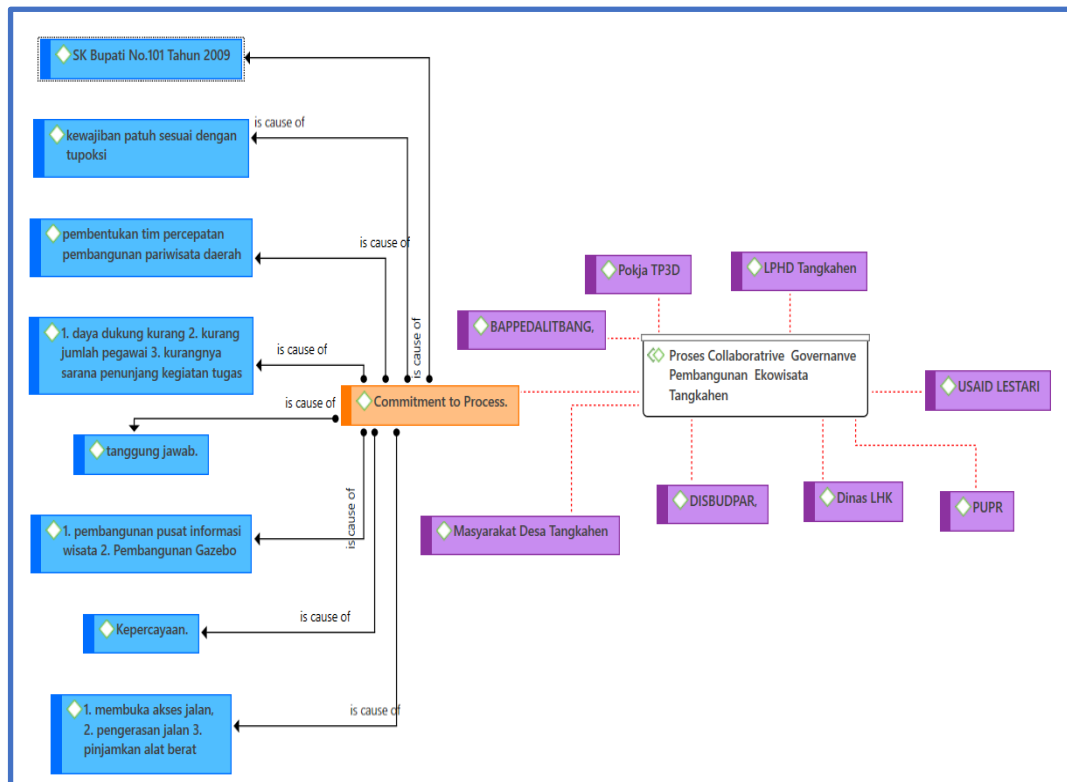
Komitmen juga berarti bertanggung jawab atas keputusan, LPHD Tangkahan dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“kami bertanggung jawab, kami siap membantu pembangunan ekowisata, apa saja yang diperlukan dari untuk terus menjaga hutan desa” (wawancara 9 September 2020)

Hasil temuan ini *commitment to process* dipahami adanya regulasi terkait dengan percepatan pembangunan pariwisata daerah dengan SK Bupati No. 101 Tahun 2009 dan dijadikan dasar pelaksanaan pembangunan ekowisata Tangkahen. Minimnya sarana dan prasarana pendukung pelaksanaan tetapi *stakeholder* berupaya melakukan tanggungjawab dan seluruh *stakeholder* memiliki pendapat yang sama terkait komitmen pada proses kolaborasi. (Lihat gambar 5.11)

Gambar 5.11

Hasil pengolahan data *Commitment to Process* dalam proses *Proses Collaborative Governance* dalam Pembangunan ekowisata Tangkahan



Sumber: Visualisasi Atlas.ti 9, 2022

Keterangan Gambar	
→	Penyebab/Dampak
-----	Bagian dari kode grup <i>Collaborative Process</i>
■	Dimensi <i>Commitment to Process</i>
■	Hasil dari <i>Commitment to Process</i>
■	Stakeholder yang terlibat

Visualisasi interaksi *stakeholder* dari *Commitment to Process* dalam proses *Collaborative Governance* pembangunan ekowisata Tangkahan. Peran *stakeholder sekunder* walaupun ada keterbatasan sumber daya namun tetap berkomitmen sesuai dengan kepentingannya, pembangunan gedung pusat informasi pariwisata, pelatihan pokdarwis, pendampingan *ekspose* kegiatan masyarakat desa dan pengerasan jalan adalah sebagian dari komitmen *stakeholder*

sekunder terhadap proses *collaborative governance*. Begitu pula dengan *stakeholder* primer yang menyatakan berkomitmen dengan proses *collaborative governance* sesuai dengan peran dan kepentingan. Perda No.101 Tahun 2019 menjadi dasar keterlibatan dan komitmen terhadap proses kolaborasi. Menurut Ansell and Gash (2008) komitmen *stakeholder* terhadap kolaborasi merupakan variabel penting dalam menjelaskan keberhasilan atau kegagalan kolaborasi, ketika *stakeholder* berkomitmen pada proses kolaborasi, *stakeholder* perlu memastikan legitimasi dalam kolaborasi.

5.1.2.4 Shared Understanding

Shared understanding atau saling berbagi pemahaman adalah tahapan berikut dari *face to face dialogue*, *trust building* dan *committed to process* yang semua sudah dilampaui tahapannya. *Shared understanding* dapat dilaksanakan dengan adanya kejelasan tujuan termasuk keuntungan yang didapatkan dari kolaborasi tersebut. (*clear mission*), sehingga *stakeholder* yang terlibat memiliki tanggung jawab dan motivasi mencapai tujuan. Terkait hal tersebut DISBUDPAR Kabupaten Pulang Pisau memberikan pernyataan dalam petikan wawancara, sebagai berikut:

“pada rapat pertama kali mulai mengidentifikasi permasalahan pariwisata dan ekowisata tangkahan, kemudian menetapkan tujuan hal tersebut tidak mudah disebabkan ada perbedaan visi dan misi di OPD” (wawancara 7 September, 2020)

Kejelasan tujuan kolaborasi membawa keberhasilan dalam pembangunan Ekowisata Tangkahan, para *stakeholder* mulai mengidentifikasi, menetapkan

sasaran dan tujuan yang ingin dicapai dan memahami bagaimana cara untuk mencapai tujuan tersebut, pernyataan terkait kejelasan tujuan kolaborasi. Dinas PUPR Kabupaten Pulang Pisau memberikan pernyataan dalam petikan wawancara, sebagai berikut:

“penting sekali kejelasan tujuan, sehingga OPD mengetahui apa yang diinginkan dari kolaborasi, dan bagaimana cara mencapai tujuan juga menjadi penting untuk dibahas dalam tiap agenda koordinasi”(wawancara 7 September, 2020)

Keberhasilan kolaborasi dapat terwujud dimulai keterlibatan para *stakeholder* mulai mengidentifikasi, menetapkan sasaran dan tujuan yang ingin dicapai. Terkait hal tersebut DLHK Kabupaten Pulang Pisau memberikan pernyataan dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

“kami terlibat dan mengetahui hal tersebut dari undangan pak kajari (ketua pokja) tapi kami sudah lama berkerjasama dengan tangkahan, sehingga Tangkahan menjadi sasaran pokja kami menyetujui”(wawancara 7 September, 2020)

Keterlibatan *stakeholder* dalam menentukan tujuan dan sasaran menjadi salah satu keberhasilan *shared understanding*, BAPPEDALITBANG Kabupaten PulangPisau memberikan pernyataan terkait hal tersebut:

“seluruh *stakeholder* yang terlibat dalam pokja sangat perlu untuk mengetahui apa tujuan dari kolaborasi ini diadakan, apa yang menjadi sasarannya dan bagaimana upaya pencapaiannya sangat perlu dijabarkan dalam hal-hal rinci” (wawancara 7 September, 2020)

Terkait kejelasan tujuan dalam kolaborasi pembangunan ekowisata tangkahan, USAID Lestari memberikan pernyataan dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“bergabung di Pokja dan tujuan dan sasaran mengetahuinya, tapi bagaimana proses kinerja pokja kami tidak mengetahui, intinya kami kerja turun kelapangan bantu tangkahan” (wawancara 11 September, 2020)

Pernyataan diberikan oleh LPHD Tangkahan, terkait kesepakatan dalam pembangunan ekowisata, dalam petikan wawancara, sebagai berikut:

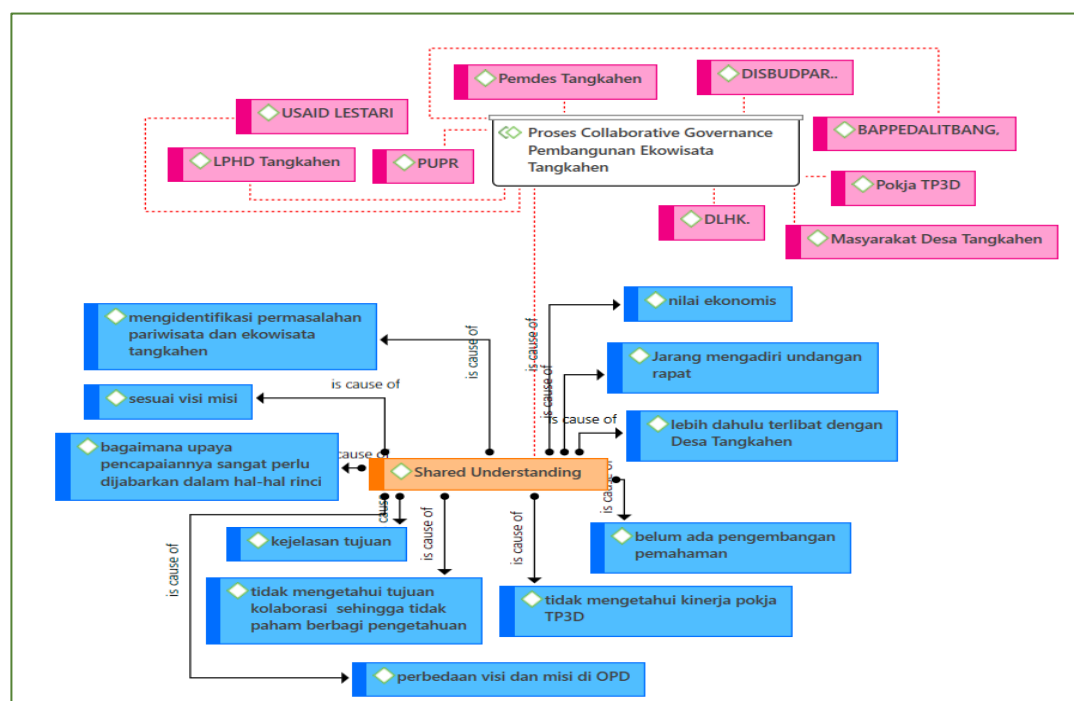
“kesepakatan bersama kami kurang mengetahui untuk detailnya tapi apapun kami ini menunggu kepedulian terhadap kami” (wawancara 9 September, 2020)

Hasil petikan wawancara diatas menjelaskan bahwa adanya kejelasan tujuan yang ingin dicapai, peran *stakeholder* yang terlibat dari sehingga memunculkan keinginan untuk terlibat dalam kolaborasi. Ada perbedaan pernyataan dari *stakeholder* terkait kejelasan tujuan yang merupakan tujuan dari *share understanding*. Kejelasan tujuan kolaborasi membawa keberhasilan dalam pembangunan ekowisata Tangkahan, hal ini disebabkan para *stakeholder* mulai mengidentifikasi, menetapkan sasaran dan tujuan yang ingin dicapai dan memahami bagaimana cara untuk mencapai tujuan tersebut.

Berdasarkan hasil temuan *shared understanding* atau berbagi pemahaman adalah sebagai pengidentifikasian masalah bersama, kejelasan tujuan dan kesepakatan bersama. *Stakeholder* dari pemerintah menyatakan bahwa kesepakatan dalam pokja adalah sebagai tugas dan fungsi OPD dan berkomitmen,

berbeda pendapat dari *stakeholder* non pemerintah kurang mengetahui tujuan pokja, bagaimana cara pencapaian hal ini disebabkan kurang keterlibatan dalam rapat hingga saat ini. Gambar 5.12 menjelaskan hasil temuan *shared understanding* pada proses *Collaborative governance* dalam pembangunan ekowisata Tangkahan berdasarkan visualisasi pengolahan data.

Gambar 5.12
Hasil pengolahan data *Shared understanding* proses *Collaborative governance* dalam pembangunan ekowisata Tangkahan



Sumber: Visualisasi Atlas.ti 9.1.3 2022

Keterangan Gambar	
—→	Penyebab/Dampak
.....	Bagian dari kode grup <i>Collaborative Process</i>
■	Hasil dari tahapan <i>shared understanding</i>
■	<i>Stakeholder</i> yang terlibat
■	Tahapan <i>Shared Understanding</i>

Visualisasi interaksi stakeholder dari tahapan *Commitment to Process* dalam proses *Collaborative Governance* pembangunan ekowisata Tangkahen menjelaskan bahwa pada tahapan *shared understanding*, *stakeholder* sekunder tidak mengetahui tujuan kolaborasi, bagaimana upaya pencapaian tujuan kolaborasi sehingga tidak tercapai tujuan dari *shared understanding* dimana tujuannya adalah untuk saling mengembangkan pengetahuan terkait tujuan kolaborasi. Ansell and Gash (2008) Pada titik tertentu dalam proses kolaboratif, pemangku kepentingan harus mengembangkan pemahaman bersama tentang apa yang dapat mereka capai bersama.

5.1.2.5 *Intermediated Outcomes*

Intermediated Outcomes atau hasil sementara dari proses kolaborasi. *Intermediated outcome* ini menjadi evaluasi dari proses kolaborasi, dari hasil sementara ini ada evaluasi mengenai seluruh kegiatan proses kolaborasi mulai dari awal perencanaan, pelaksanaan hingga hasil yang dicapai selama proses kolaborasi berlangsung. *Intermediated outcomes* dapat pula dipahami sebagai kemenangan kecil dari proses *collaborative governance* dan merupakan awalan sebagai momentum untuk keberhasilan proses kolaborasi selanjutnya. Ketua Pokja TP3D memberikan tanggapan terkait *intermediated outcomes*, dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“proses ini banyak melibatkan *stakeholder* dalam pelaksanaanya, dan proses pembangunan ekowisata tangkahen masih panjang, tetapi melihat semangat dari *stakeholder* yang terlibat dan kemajuannya proses kolaborasi ini walaupun masih belum optimal, semoga kedepannya proses kolaborasi berkelanjutan” (wawancara 7 September, 2020)

Intermediated outcomes sebagai pijakan awal untuk proses kolaborasi selanjutnya memberikann harapan kepada DISBUDPAR Kabupaten Pulang Pisau, berikut pernyataan dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“harapan kami bahwa kolaborasi membangun tengkahen dapat berkelanjutan, karena ekowisata Tangkahen masih banyak yang dipersiapkan agar menjadi lokasi ekowisata Tangkahen layak, seperti ekowisata kalibiru di di jogja, tidak mungkin membangun lokasi sekali proses pembangunan langsung bagus”(wawancara 7 September, 2020)

Intermediated Outcomes dapat menjadi momentum untuk keberhasilan proses kolaborasi berikutnya, BAPPEDA-LITBANG Kabupaten Pulang Pisau memberikan pernyataan dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“proses kolaborasi untuk pembangunan ekowisata tangkahen ini sangat bagus, semoga kedepannya proses kolaborasi ini tidak hanya untuk tangkahen, karena kolaborasi seperti ini sangat membantu, jadi kami juga bisa mensinkronkan perencanaan, pembiayaan”(wawancara 7 September, 2020)

Hasil sementara ini sebagai sebuah keberhasilan dari kinerja stakeholder yang terlibat, seperti yang disapaikan oleh DISBUDPAR Kabupaten Pulang Pisau dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“sudah membangun pusat infomasi pariwisata dan ada bagunan gazebo sebagai sarana penunjang ekowisata, dengan keterbatasan SDM tapi tetap melaksanakan apa yang menjadi tupoksi, semoga tahun mendatang anggaran untuk pembangunan ekowisata lebih besar, sehingga kami dapat melakukan banyak lagi”(wawancara 7 September, 2020)

Hasil dari petikan wawancara diatas menjelaskan *Intermediated Outcomes* adalah keberhasilan jangka pendek dari proses kolaborasi, dan

merupakan pijakan awal atau *milestone* untuk proses kolaborasi selanjutnya dan *intermediated outcomes* dijadikan sebagai acuan untuk perencanaan proses kolaborasi selanjutnya. USAID Lestari memberikan pernyataan dalam petikan wawancara terkait hasil sementara dari proses kolaborasi, sebagai berikut:

“semoga proses kolaborasi ini terus berlanjut kedepannya dan tidak hanya ke tangkahan saja, tangkahan ini sebagai project percontohan bagi kolaborasi-kolaborasi lainnya terkait pembangunan pariwisata di kabupaten pulang Pisau” (wawancara 11 September, 2020).

Pernyataan diberikan oleh LPHD Tangkahan, terkait keberhasilan jangka pendek dalam proses kolaborasi yang berlangsung, berikut petikan wawancara, sebagai berikut:

“sudah ada perhatian dari pemerintah Kabupaten Pulang Pisau kepada permasalahan kami, seperti ada pusat informasi dan gazebo-gazebo yang dibangun oleh DISBUDPAR, juga ada pengerasan jalan oleh PUPR, semoga pembangunan prasarana dan kelengkapan sarana pendukung ekowisata ini terus berlanjut” (wawancara 9 September, 2020)

Gambar 5.13 Pusat Infomasi



Sumber: Peneliti, 2020

Gambar 5.14 Gezebo



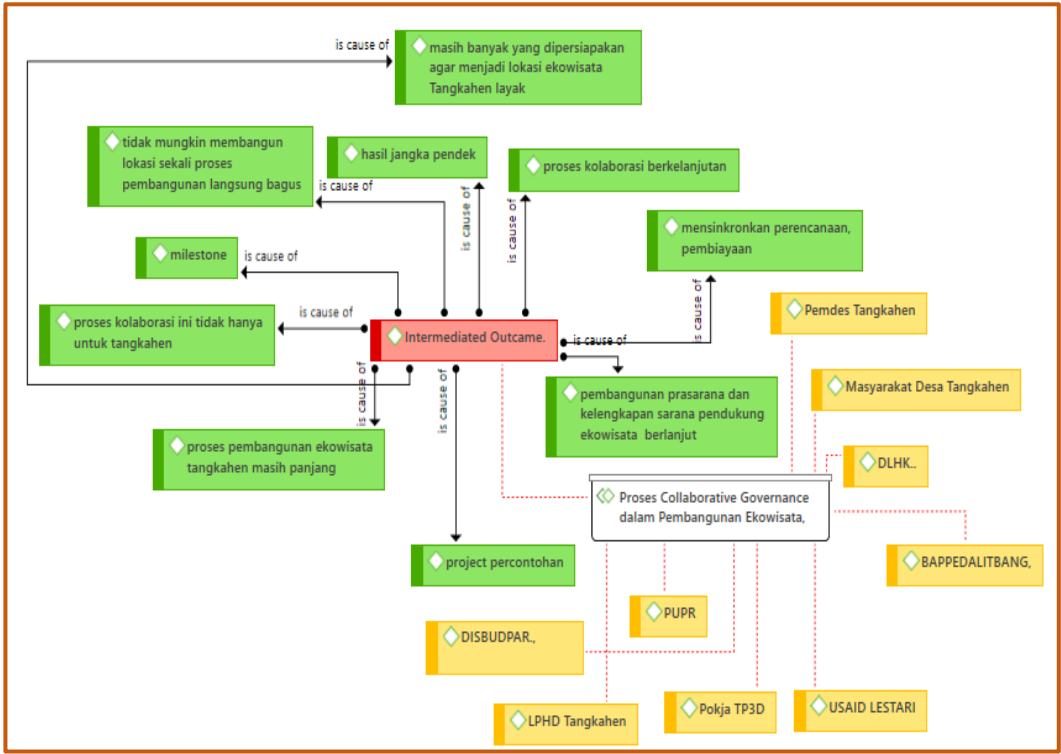
Sumber: Peneliti, 2020

Dari temuan penelitian bahwa *intermediated outcames* dari proses *collaborative governance* dipahami sebagai hasil jangka pendek hal ini disebabkan pembangunan ekowisata tidak dapat selesai hanya dalam sekali kolaborasi.

Intermediated outcome atau hasil sementara ini dapat dijadikan bahan evaluasi untuk keterlanjutan proses *collaborative governance* tahap berikutnya, baik bagi pemerintah maupun *stakeholder* non pemerintah, apalagi bila NGO yang merupakan lembaga donor dunia, maka *intermediated outcome* atau hasil sementara ini dijadikan laporan untuk penyusunan *project* tahun mendatang. (Lihat Gambar 5.15)

Gambar 5.15

Hasil Pengolahan data *Intermediated Outcome* dalam proses *Collaborative Governance* pembangunan ekowisata Tangkahan.



Sumber: Visualisasi Atlas.Ti 9, 2022

Keterangan Gambar	
	Penyebab/Dampak
	Bagian dari kode grup <i>Collaborative Process</i>
	Hasil dari tahapan <i>shared understanding</i>
	<i>Stakeholder</i> yang terlibat
	Tahapan <i>Shared Understanding</i>

Visualisasi interaksi *stakeholder* tahapan *Intermediated Outcame* dalam proses *Collaborative Governance* pembangunan ekowisata Tangkahan menjelaskan bahwa pada tahapan *Intermediated Outcame*, keinginan dari LPHD Tangkahan menghendaki proses kolaborasi untuk pembangunan ekowisata tangkahan dapat terus berlanjut, dan bagi *stakeholder* pemerintah *intermediated outcame* ini menjadi *milestone* untuk kerjasama kolaboratif berikutnya, perlunya koordinasi perencanaan dengan anggaran. Bagi USAID Lestari sebagai laporan kemajuan bagi lembaga donor dan sebagai percontohan *project* berikutnya.

5.1.3 Faktor Pendukung dan Penghambat Proses *Collaborative Governance* Dalam Pembangunan Ekowisata Tangkahan di Kabupaten Pulang Pisau

Pada praktik pelaksanaan dari proses *Collaborative governance* ditemukan adanya indikasi faktor-faktor yang mempengaruhi dalam prosesnya, yang dimaksud dalam hal ini adalah faktor pendukung dan penghambat proses *Collaborative governance* dalam pembangunan ekowisata Tangkahan.

1. Kepercayaan

Keterlibatan *stakeholder* merupakan hal yang paling mendasar dalam hubungan kerjasama yang kolaboratif, dan kepercayaan dari *stakeholder* menjadi bagian penting dalam upaya mewujudkan suatu hubungan kerja sama yang kolaboratif. Di dalam penelitian diidentifikasi bahwa kepercayaan adalah keyakinan *stakeholder* untuk melakukan kegiatan kolaborasi yang dibangun melalui komunikasi. Pemerintah Daerah kabupaten Pulang Pisau membentuk

kelompok kerja Percepatan Pembangunan Pariwisata Daerah (pokja TP3D), pemerintah tidak berperan dominan melibatkan banyak *stakeholder* terlibat dalam proses kerjasama yang kolaboratif dalam pembangunan ekowisata Tangkahan sehingga diperlukan kepercayaan pada proses kerjasama dari seluruh *stakeholder* yang terlibat bahwa proses kerjasama ini akan berhasil. Mengenai hal tersebut Ketua Tim Pokja TP3D memberikan pernyataan dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“kami melakukan dan terus berupaya membangun komunikasi yang baik dengan seluruh *stakeholder* agar tujuan pokja TP3D dapat dipahami oleh seluruh *stakeholder* yang terlibat, sudah dipaparkan dalam pertemuan koordinasi untuk pertama kali, tujuan dari perbup No. 101 tersebut dan *stakeholder* yang terlibat juga disesuaikan dengan tugas dan fungsi dinas-dinas tersebut, pada awal tahap pembangunan ekowisata tentu yang banyak terlibat dalam pembangunan ini adalah dinas-dinas yang sifatnya infrastruktur terlebih dahulu, seperti dinas pupr terkait pembukaan, pengerasan jalan kelokasi wisata dan disbudpar” (wawancara 7 September, 2020)

Kutipan wawancara di atas memberikan gambaran bahwa komunikasi penting sekali. kelompok kerja (pokja) TP3D merupakan wadah satu-satunya dimana *stakeholder* melakukan suatu bentuk komunikasi secara menyeluruh, mulai dari komunikasi, dialog dan negosiasi awal tentang perencanaan kegiatan proses pembangunan ekowisata di Kabupaten pulang Pisau. Komunikasi yang sehat dan lancar menjadi hal paling dasar untuk menumbuhkan kepercayaan. Kelompok Kerja (POKJA) TP3D banyak *stakeholder* yang terlibat dengan membawa misi organisasi masing-masing, dalam upaya menumbuhkan kepercayaan antar *stakeholder* diperlukan komunikasi yang lancar dan baik dalam pokja. Terkait hal

tersebut Kepala DISBUDPAR Kab. Pulang Pisau memberikan pernyataan sebagai berikut:

“komunikasi sangat penting dan harus dilakukan oleh seluruh *stakeholder* yang terlibat, sehingga yang terlibat dalam pokja TP3D memahami apa yang menjadi tujuan pokja ini, komunikasi ini sangat dijumpai oleh Pak Triono beliau selain ketua pokja juga sebagai kepala kejaksaan di kabupaten pulang pisau, dengan beliau komunikasi antar *stakeholder* menjadi lebih mudah sehingga kami percaya dengan tujuan pokja ini pasti akan tercapai” (wawancara 7 September, 2020)

Dari wawancara tersebut menggambarkan bahwa komunikasi penting untuk dilakukan dalam proses kerjasama yang kolaboratif, hal ini bertujuan agar *stakeholder* memahami maksud dan tujuan kolaborasi sehingga memunculkan kepercayaan antar *stakeholder* akan proses kerjasama yang kolaboratif. Komunikasi tidak hanya dilakukan oleh ketua pokja saja tapi oleh seluruh *stakeholder*. Komunikasi dilakukan agar seluruh *stakeholder* untuk menumbuhkan kepercayaan terhadap proses pembangunan ekowisata tangkahan, seperti yang disampaikan oleh Ketua LPHD Tangkahan dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

“Komunikasi kami disini lancar dengan ketua pokja, beliau sering berkunjung, sering berdiskusi dan peduli dengan keadaan kami disini, pokja itu terbentuk salah satunya didorong beliau, karena sudah sering berkunjung jadi kami akrab dan percaya dengan tujuan pokja. Tapi bila dengan dinas lain komunikasi kami tidak secepat dengan ketua pokja, misalnya dengan dinas pariwisata, sulit sekali kami percaya, ada beberapa kekecewaan yang kami dapat dari mereka, seperti pembangunan pusat informasi pariwisata, kami disini diminta untuk mendesain bangunannya setelah kami berikan gambarnya yang dibangun tidak sesuai dengan apa yang kami gambar, jadi hal ini membuat kami susah percaya juga dengan pokja itu” (wawancara 11 September, 2020)

Berdasarkan wawancara tergambar bahwa ada komunikasi yang tidak seimbang sehingga menimbulkan rasa kurang percaya terhadap salah satu *stakeholder* hal ini menjadi hambatan dalam proses kerjasama kolaboratif dalam pembangunan ekowisata Tangkahen. Saat wawancara tersebut terjadi, LPHD Tangkahen seperti kurang respek terhadap salah satu *stakeholder* yang terlibat dalam proses kerjasama, akan tetapi sangat tertarik ketika berbicara terkait komunikasi dan kepercayaan dengan ketua pokja TP3D. Komunikasi dapat menjadi pendukung apabila komunikasi sudah lancar dan terbangun sinergi dan menumbuhkan kepercayaan, tetapi komunikasi menjadi penghambat apabila dalam prosesnya menemui kegagalan yang dimulai dari rasa ketidakpercayaan dari *stakeholder*.

2. Komitmen

Dalam proses kolaborasi, komitmen menjadi bagian yang sangat penting karena segala sesuatu yang dibangun di dalam proses kolaborasi memerlukan suatu bentuk kesepemahaman antar aktor kolaborasi. Kesepemahaman tersebut dibentuk, dengan keyakinan *stakeholder* memiliki keinginan yang mengikat dalam proses kolaborasi tersebut. Dalam membangun komitmen tersebut berawal dari proses komunikasi dan negosiasi di dalam forum dimana *stakeholder* di wadahi untuk dapat mengungkapkan mengapa mereka di sana dan bersedia bergabung di dalam proses kolaborasi tersebut. Komitmen di dalam penelitian ini ditemukan bahwa keinginan *stakeholder* untuk menjaga hubungan meliputi kepemimpinan, aturan

yang jelas. Terkait dengan kepemimpinan ini disampaikan oleh Kepala Dinas PUPR Kab Pulang Pisau dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

“karena kami bekerja sesuai dengan tugas dan fungsi, tidak ada dinas yang paling dominan disini, semua stakeholder sama dan setara, yang berperan dalam pokja ini pak Triono karena beliau sangat konsen terhadap pariwisata Kabupaten Pulang Pisau secara keseluruhan” (wawancara 7 September, 2020)

Dalam proses kerjasama yang kolaboratif, banyak melibatkan *stakeholder* tentunya ada dinamika didalam proses tersebut, kepemimpinan diharapkan mampu menjadi kontrol terhadap dinamika tersebut. Peran Ketua Pokja TP3D sangat penting dalam mengkondisikan komunikasi dan negosiasi antar *stakeholder*. Terkait hal tersebut Kepala DISBUDPAR Kab. Pulang Pisau memberikan pernyataan sebagai berikut:

“komunikasi dengan opd lebih lancar, mungkin karena setara sehingga tidak ada masalah komunikasi dengan opd, dan tapi dengan tangkahan memang agak sulit berkomunikasi, mereka selalu ingin cepat dalam mewujudkan rencana-rencana, padahal bukan hanya tangkahan yang menjadi prioritas kami.” (wawancara 7 September, 2020)

Peran pemimpin dalam proses kerjasama yang kolaboratif menjadi sangat penting karena dapat membangun komitmen dari *stakeholder* yang terlibat didalamnya. Terdapat banyak dinamika di dalam kolaborasi, seperti adanya perbedaan posisi dalam pokja TP3D hal dapat menjadi menghambat. Peran pemimpin kembali sangat diperlukan untuk menjaga komunikasi dan dinamika agar tetap stabil. Tentunya kepemimpinan ini bisa dipengaruhi oleh banyak hal, seperti

yang diungkapkan ketua Pokja TP3D terkait perbedaan posisi menjadi hambatan dalam komitmen, seperti berikut:

“dalam pokja melibatkan multi *stakeholder* tentu ada dinamika, sehingga peran ketua pokja dalam hal ini menjadi penting sebagai komunikator, pemimpin juga, komunikasi dengan dinas-dinas terkait tentu berbeda ketika berkomunikasi dengan warga desa atau kepala desa. Ada perbedaan posisi pemimpin dalam kolaborasi juga mempengaruhi, akan tetapi hal tersebut dapat diatasi dengan komunikasi, koordinasi dan negosiasi. (wawancara 7 September, 2020)

Dari hasil wawancara tersebut menggambarkan bahwa dalam kolaborasi memiliki dinamika yang dapat dimulai dari adanya perbedaan posisi dalam keterlibatan di proses kolaborasi. Perbedaan posisi menjadi hambatan dalam komitmen dan diperlukan upaya dan keahlian dari pemimpin untuk menemukan titik tengah bagaimana agar tujuan dari pembangunan ekowisata Tangkahen di Kabupaten Pulang Pisau dapat berjalan dengan baik.

Peran pemimpin dalam proses kerjasama yang kolaboratif sangat diharapkan, hal ini mengingat dalam proses kerjasama ini tidak hanya *stakeholder* dari pemerintah akan tetapi juga ada *stakeholder* yang berasal dari non pemerintah, Terkait dengan kepemimpinan dalam proses *collaborative governance*, dengan hal tersebut, USAID Lestari memberikan pernyataan dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

“karena kami kurang terlibat dalam rapat di pokja tapi menurut kami peran pak Triono sebagai ketua pokja sangat memberikan berpengaruh dalam pembangunan ekowisata Tangkahen ini apa karena beliau juga sebagai kajari pulpis ya...sehingga apabila jadi pak Triono (ketua pokja) yang minta perintah langsung ada *action* dinas ada tetapi pada dasarnya kami siap membantu Tangkahen dan siap membantu apabila diminta bantuan oleh

dinas-dinas terkait kelestarian hutan” (wawancara 11 September, 2020)

LPHD Tangkahan sebagai *stakeholder* yang memiliki kepentingan dan keterlibatan secara langsung dalam proses pembangunan ekowisata tangkahan, menyadari bahwa peran ketua pokja TP3D dalam komunikasi dan koordinasi sangat membantu, seperti disampaikan oleh LPHD Tangkahan dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

“Kami disini sangat bersyukur ada pak Triono sebagai ketua Pokja, karena beliau begitu peduli dengan permasalahan dan pembangunan ekowisata tangkahan ini, komunikasi menjadi lancar dan setiap kami ada masukan atau keluhan selalu didengar, kami merasa sangat dihargai oleh beliau, kadang koordinasi atau negosiasi untuk menjembatani apa yang kami paling perlukan sekarang berkomunikasi dengan dinas lain” (wawancara 11 September, 2020)

Pada kutipan wawancara di atas memberikan gambaran bahwa komitmen diperlukan usaha dari seluruh *stakeholder* yang terlibat, apa yang dipahami oleh LPHD Tangkahan, masyarakat desa juga dapat dipahami oleh *stakeholder* yang lain sehingga menghasilkan komitmen dari seluruh *stakeholder*. Untuk menjamin keberlangsungan komitmen dalam proses kerjasama yang kolaboratif diperlukan hal lain selain kepemimpinan yang kuat, tetapi juga adanya aturan yang jelas. Aturan yang jelas menjadi alasan untuk komitmen dalam proses *collaborative governance* dalam pembangunan ekowisata Tangkahan di Kabupaten Pulang Pisau, sehingga amanah Undang-Undang tentang pariwisata dan PERDA Kabupaten Pulang Pisau No.101 Tahun 2019 tentang percepatan pembangunan pariwisata di daerah maka kerjasama antar *stakeholder* harus dilakukan, hal ini sangat terkait

dengan kelembagaan dimana dan peraturan yang ada di dalam daerah dan lembaga tersebut. Kepala Disbudpar Kab. Pulang Pisau menjelaskan bahwa tidak ada MOU teknis antar OPD untuk dibuat ketika menjalin kerja antar OPD, aturan yang dijadikan dasar keterlibatan dalam proses kerjasama hanya perda no.101 tahun 2019 dimana yang terlibat didalam pokja tersebut kepala dinas, sehingga ketika akan berkerjasama menunggu arahan dari kepala dinas, hal ini membuat proses menjadi lama. Seperti yang disampaikan oleh Kepala DISBUDPAR dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“tidak ada MOU antar OPD terkait teknis bagaimana proses kerjasama tersebut, jadi kami hanya fokus pada apa yang menjadi tugas saja, hanya koordinasi saja pokja itu dan ketika ada hal-hal yang bersifat teknis kami tidak dapat meminta bantuan atau kerjasama, karena memang tidak ada MOU antar OPD” (wawancara 7 September 2020)

Keterlibatan *stakeholder* tertuang dalam perda Kab. Pulang Pisau No.101 Tahun 2019, dalam perda tersebut menjadi dasar terbentuknya Pokja TP3D, tetapi tidak ada MOU terkait urusan teknis yang mengatur bagaimana proses kerjasama tersebut. Seluruh *stakeholder* mengakui bahwa keterlibatan berdasarkan aturan yang jelas, sehingga terikat didalam perda tersebut, tetapi tidak ada aturan atau perjanjian kerjasama antar stakeholder yang digunakan dalam berkerjasama. Seperti yang disampaikan oleh Kepala Dinas PUPR terkait perjanjian kerjasama:

“keterlibatan kita dalam pokja berdasarkan perda no.101 tahun 2019, akan tetapi didalam pokja juga tidak ada aturan atau semacam perjanjian kerjasama kami dengan dinas lain, jadi kami berkerja sesuai dengan tugas dan fungsi dari dinas kami saja” (wawancara 7 September 2020)

Dari wawancara diatas menjelaskan bahwa keterlibatan *stakeholder* didasarkan pada Perda Kab. Pulang Pisau no. 101 Tahun 2019, tetapi dalam praktek kerjasama tidak ada mou atau perjanjian kerjasama dimana dalam upaya pembangunan ekowisata tangkahan, perda pokja dipahami oleh *stakeholder* sebagai dasar keterlibatan, sehingga pokja yang terbentuk lebih kepada wadah koordinasi lintas *stakeholder* karena dalam pelaksanaannya OPD berkerja hanya sesuai dengan apa yang menjadi tugas dan fungsi dari masing-masing OPD. Mengenai hal tersebut Ketua Tim Pokja TP3D memberikan pernyataan dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“mengenai kejelasan sasaran dan tujuan pokja sudah dipaparkan dalam pertemuan koordinasi untuk pertama kali, tujuan dari perbup No. 101 tersebut dan *stakeholder* yang terlibat juga disesuaikan dengan tugas dan fungsi dinas-dinas tersebut, pada awal tahap pembangunan ekowisata tentu yang banyak terlibat dalam pembangunan ini adalah dinas-dinas yang sifatnya infrastruktur terlebih dahulu, seperti dinas pupr terkait pembukaan, pengerasan jalan kelokasi wisata dan disbudpar” (wawancara 7 September, 2020)

Dari wawancara diatas menjelaskan kembali perda no.101 tahun 2019 dipahami sebagai aturan yang mengikat keterlibatan *stakeholder* dalam pembangunan ekowisata Tangkahan di Kabupaten Pulang Pisau. Hal ini dipahami bahwa dalam kelembagaan ada kelemahan sehingga pokja TP3D hanya sebagai wadah koordinasi. Menurut LPHD Tangkahan sebagai salah satu *stakeholder* yang terlibat dalam proses kerjasama yang kolaboratif, tidak mengetahui adanya aturan dalam pokja, seperti yang disampaikan dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

“kami tidak mengetahui ada aturan perda tersebut, yang mana keterlibatan kami ini juga tidak paham, jadi kami mencari bantuan kemana saja dengan harapan ekowisata ini layak untuk didatangi, karena kami sudah terlalu lelah menunggu janji-janji dari dinas mana saja yang menjanjikan akan membantu kami disini. karena kami tidak mengetahui adanya aturan jadi tidak ada yang dilanggar, banyak uang anggota LPHD Tangkahan habis, saya selaku ketua LPHD harus memikirkan nasib anggota” (wawancara 11 September, 2020)

Terkait aturan USAID LESTARI memberikan pernyataan dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“terkait kejelasan aturan, kami hanya mengetahui bahwa pokja itu dibentuk oleh bupati Pulang Pisau atas inisiasi Kajari, tapi dengan adanya pokja tersebut lumayan membantu dalam koordinasi dengan dinas lain, seperti dengan dinas Lingkungan Hidup dan kehutanan, lebih mudah jalur koordinasinya.” (wawancara 11 September, 2020)

Dari wawancara dengan LPHD Tangkahan dan USAID LESTARI diatas menggambarkan kurang pengetahuan terkait aturan juga menjadi hambatan juga menjadi pendukung dalam proses pembangunan, karena pokja menjadi wadah koordinasi lintas *stakeholder*, walaupun dalam praktek kerjasama tidak ada mou antar OPD, sehingga lebih pada berkerja sesuai dengan tugas dan fungsi *stakeholder* yang terlibat.

3. Strategi

Strategi di dalam penelitian ini diidentifikasi sebagai sebuah rencana tindakan yang dapat dilakukan dalam kerjasama yang kolaboratif dan dinamis. Rencana tindakan meliputi identifikasi kepentingan, tujuan kolaborasi, berbagi sumberdaya, pengelolaan konflik, dan pembagian tugas. Di dalam penelitian ini

dapat diidentifikasi bahwa strategi sebagai faktor pendukung dan penghambat di dalam proses kolaborasi pembangunan ekowisata Tangkahan di Kabupaten Pulang Pisau. Identifikasinya kepentingan dilakukan oleh seluruh *stakeholder* yang terlibat, sehingga mencapai sebuah kesepakatan apa yang menjadi tujuan bersama pada proses pembangunan ekowisata Tangkahan di Kabupaten Pulang Pisau adalah melalui kelompok kerja Percepatan Pembangunan Pariwisata Daerah (TP3D). TP3D adalah sebuah wadah atau forum yang di dalamnya terdiri dari seluruh *stakeholder* yang terlibat dalam proses pembangunan ekowisata Tangkahan. Seperti kutipan wawancara yang dilakukan dengan ketua Pokja TP3D dibawah ini:

“pokja terbentuk sebagai kepedulian dan komitmen pemerintah daerah dalam masalah pembangunan pariwisata di Kabupaten Pulang Pisau, dalam pokja terlibat banyak *stakeholder* yang memiliki keterikatan langsung terhadap pembangunan pariwisata khususnya ekowisata tangkahan, seperti dinas kaebudayaan dan pariwisata, LPHD Tangkahan, USAID LESTARI, banyak pihak yang terlibat dalam pojka TP3D, sehingga memudahkan untuk melakukan koordinasi sehingga apa yang menjadi tujuan bersama ini segera terwujud dan ini sangat penting” (wawancara 7 September, 2020)

Kutipan wawancara di atas memberikan gambaran bahwa identifikasi kepentingan bersama dimulai dalam pokja TP3D. TP3D juga merupakan wadah satu-satunya dimana *stakeholder* dapat mengidentifikasi kepentingan bersama dalam proses pembangunan ekowisata Tangkahan di Kabupaten Pulang Pisau. Dalam pembangunan ekowisata Tangkahan banyak melibatkan *stakeholder*, sehingga perlunya identifikasi kepentingan bersama agar menumbuhkan rasa kepercayaan *stakeholder* dalam proses pembangunan ekowisata. Terkait dengan

kepercayaan Kepala DISBUDPAR Kabupaten Pulang Pisau memberikan pernyataan dalam petikan wawancara, sebagai berikut:

“identifikasi kepentingan bersama penting dilakukan agar seluruh stakeholder yang terlibat mengetahui bahwa keterlibatannya tepat dan ada manfaatnya, dan akhirnya memunculkan rasa kepercayaan dari *stakeholder* akan keterlibatan mereka dalam hubungan kerjasama yang kolaboratif. Kejelasan peran dan tujuan dan pengidentifikasi pembagian kepentingan ini harus dari pertama akan dibentuknya pokja ini, sehingga tidak ada *stakeholder* yang merasa bahwa keterlibatannya kurang pas, dan tentu saja pengidentifikasian kepentingan ini membawa manfaat agar proses pembangunan berjalan lebih lancar” (wawancara 7 September, 2020)

Dari wawancara tersebut menggambarkan bahwa kepercayaan diupayakan dengan cara melakukan identifikasi kepentingan bersama didalam pokja TP3D hal ini dimaksudkan agar tidak ada *stakeholder* yang rasa kurang dilibatkan dalam proses pembangunan ekowisata Tangkahen di Kabupaten Pulang Pisau. Dalam pembangunan ekowisata Tangkahen banyak melibatkan *stakeholder* baik dari pemerintah maupun non pemerintah, dengan identifikasi kepentingan bersama maka dapat memunculkan kepercayaan *stakeholder* dalam proses pembangunan ekowisata tangkahen, terkait dengan identifikasi kepentingan bersama diberikan oleh USAID LESTARI, dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“penting untuk dilakukan identifikasi dan tujuan dari pokja ini, tapi secara garis besar tidak mengetahui apa dan bagaimana cara kerja pokja TP3D itu, dan karena kami kerja sebagai ngo jadi tidak masalah terkait hal tersebut. Kami bekerja sesuai dengan apa yang sudah menjadi tugas dari lembaga yang kami wakili saja”(wawancara 11 September, 2020)

Identifikasi kepentingan bersama dalam proses kerjasama yang kolaboratif menjadi hal penting, dan ada pertentangan dari *stakeholder* lain terkait identifikasi kepentingan, hal tersebut masih dapat diupayakan dengan dilakukan dengan koordinasi yang kondusif, sehingga apa yang menjadi keputusan adalah sebuah nilai bersama, terkait identifikasi bersama seperti yang disampaikan oleh LPHD Tangkahan dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

“saya tidak memahami identifikasi kepentingan bersama, pernah ada kami hadir dalam undangan rapat, tapi kami hanya datang sekali saja karena jauh sekali, tapi kami mengikuti saja apa yang menjadi keputusan” (wawancara 9 September, 2020)

Dari wawancara tersebut menjelaskan *stakeholder* non pemerintah seperti USAID LESTARI dan LPHD Tangkahan menyatakan tidak mengetahui identifikasi kepentingan, ada sikap pasrah akan identifikasi bersama yang dikarenakan kurang terlibat dalam proses identifikasi tersebut. Identifikasi kepentingan bersama menjadi tahapan selanjutnya dalam strategi adalah tujuan kolaborasi. Kejelasan tujuan dilakukan mulai awal akan terjadinya kerjasama yang kolaboratif dalam pembangunan ekowisata tangkahan di Kabupaten Pulang Pisau, Ketua Pokja TP3D memberikan pernyataan terkait dengan tujuan kolaborasi dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“mengenai tujuan kolaborasi sudah dipaparkan dalam pertemuan koordinasi untuk pertama kali, tujuan dari perbup No. 101 tersebut dan *stakeholder* yang terlibat juga disesuaikan dengan tugas dan fungsi dinas-dinas tersebut, pada awal tahap pembangunan ekowisata tentu yang banyak terlibat dalam pembangunan ini adalah dinas-dinas yang sifatnya infrastruktur terlebih dahulu, seperti dinas pupr terkait pembukaan lahan dan pengerasan jalan kelokasi wisata dan disbudpar” (wawancara 7 September, 2020)

Kejelasan tujuan akan membawa percepatan pada proses pembangunan ekowisata tangkahan, hal ini disebabkan *stakeholder* yang terlibat mengetahui tugas dan fungsinya. Hal ini disampaikan Kepala Dinas PUPR Kab. Pulang Pisau dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“dalam rapat koordinasi pertama, pak ketua sudah menjelaskan keterlibatan kami, sesuai dengan apa yang menjadi tugas dan fungsi opd, sehingga kejelasan peran dan tujuan menjadi penting di lakukan di awal agar tidak ada *stakeholder* yang dilampaui tugasnya semua ada di perda” (wawancara 7 September, 2020)

Dari wawancara diatas menggambarkan bahwa kejelasan tujuan penting dilakukan agar *stakeholder* yang terlibat dalam proses pembangunan ekowisata menjadi lebih jelas terkait dengan tugas dan peran masing-masing, hal ini untuk menghindari terjadinya tumpang tindih kewenangan yang diakibatkan kurang jelasnya tujuan. Mengenai hal tersebut Ketua Tim Pokja TP3D memberikan pernyataan dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“mengenai kejelasan tujuan dan juga sasaran kolaborasi sudah pokja paparkan didalam pertemuan koordinasi untuk pertama kali, terkait arahan tersebut seperti tujuan dari perbup No. 101 tersebut dan *stakeholder* yang terlibat juga disesuaikan dengan tugas dan fungsi dinas-dinas tersebut, tetapi ini pada awal tahap pembangunan ekowisata banyak terlibat dalam pembangunan ini adalah dinas-dinas yang sifatnya infrastruktur terlebih dahulu, seperti dinas pupr terkait pembukaan dan pengerasan jalan kelokasi wisatanya” (wawancara 7 September, 2020)

Dari wawancara menjelaskan bahwa kejelasan tujuan kolaborasi sudah dilaksanakan pada awal akan dibentuknya pokja TP3D dan keterlibatan *stakeholder*. Kejelasan tujuan sangat diperlukan dalam proses kerjasama yang

kolaboratif hal ini disebabkan dalam proses kerjasama pembangunan ekowisata Tangkahan di Kabupaten Pulang Pisau, Pemerintah daerah tidak dapat melakukan hal tersebut tanpa dukungan dari pihak-pihak terkait. Seperti yang disampaikan oleh Kepala Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kab. Pulang Pisau dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

“ketelibatan kami dalam pokja TP3D hanya sebatas apa yang menjadi kewenangan OPD, tetapi terkait ekowisata Tangkahan kami sudah banyak melakukan kegiatan berkerjasama dengan LPHD Tangkahan dan USAID LESTARI, dan dan tepat apabila kami terlibat dalam pokja, karena ekowisata tersebut berada dikawasan hutan negara” (wawancara 7 September, 2020)

Kutipan wawancara di atas memberikan gambaran bahwa potensi *stakeholder* yang dilibatkan sudah tepat dan memanfaatkan seluruh potensi yang ada untuk menjadi sebuah strategi mensukseskan proses kolaborasi dalam pembangunan ekowisata Tangkahan. Sehingga di dalam penelitian ini dapat diidentifikasi bahwa faktor strategi yang menjadi pendukung dalam pembangunan ekowisata Tangkahan adalah kejelasan tujuan dapat menjadi bagian utama dalam membangun kepercayaan pada *stakeholder* apabila ada kejelasan tersebut, faktor strategi yang dapat menghambat adalah kurangnya keterlibatan LPHD Tangkahan dan masyarakat Desa Tangkahan dalam identifikasi kepentingan dan tujuan dari kolaborasi, sehingga sulit untuk dilakukan pendekatan dalam proses pembentukan pemahaman bersama tentang proses pembangunan ekowisata Tangkahan. Gambar 5.14 menjelaskan hasil temuan faktor pendukung dan penghambat proses *Collaborative governance* dalam pembangunan ekowisata Tangkahan berdasarkan visualisasi pengolahan data.

Hasil Pengolahan data faktor pendukung dan penghambat proses Collaborative Governance dalam pembangunan ekowisata Tangkahan



Visualisasi Atlas.ti 9 dari faktor pendukung dan penghambat dalam proses *Collaborative Governance* pembangunan ekowisata Tangkahan ada tiga yaitu kepercayaan, komitmen dan strategi. Kepercayaan diawali dari komunikasi yang baik, lancar, seimbang antar *stakeholder* yang diwadahi pokja TP3D sehingga dalam hal ini kepercayaan merupakan faktor pendukung dalam proses

Collaborative governance dalam pembangunan ekowisata Tangkahen. Namun kepercayaan juga dapat menjadikan faktor penghambat bila dalam proses pembentukan kepercayaan tersebut terkendala komunikasi yang buruk antar *stakeholder*, sehingga peran dari *stakeholder* non pemerintah terbatas sebagai akibat dari kurangnya kepercayaan. Komitmen merupakan faktor pendukung proses *Collaborative governance* dalam pembangunan ekowisata Tangkahen, dalam penelitian ini ialah Peraturan Daerah Kabupaten Pulang Pisau Nomor 101 tahun 2019 sebagai dasar terbentuknya Pokja TP3D dan peran ketua Pokja TP3D yang sangat peduli dengan kemajuan proses pembangunan ekowisata tangkahen, namun komitmen juga merupakan faktor penghambat dari proses kolaborasi ini, seperti adanya sikap pasrah dari *stakeholder* non pemerintah, tidaknya aturan dasar yang menjadi pengikat seluruh *stakeholder* agar berkomitmen dalam proses kolaborasi pembangunan ekowisata Tangkahen. Strategi menjadi faktor pendukung karena adanya wadah kolaborasi adalah salah satu bentuk strategi untuk mendukung keberhasilan proses kolaborasi dalam pembangunan ekowisata Tangkahen, dan strategi menjadi faktor penghambat hal ini disebabkan oleh kegagalan mengidentifikasi kepentingan seluruh *stakeholder* yang terlibat, *stakeholder* pemerintah merasa sudah teridentifikasi karena keterlibatan berdasarkan tugas dan fungsi OPD. Dalam proses *Collaborative governance*, bahwa pentingnya memastikan keterlibatan, manfaat yang didapatkan dan meyakinkan legitimasi *stakeholder* akan keterlibatan dalam proses kolaborasi menjadi hal penting. Ansell and Gash (2008)

5.1.4 Model Eksisting

Berawal dari proses *Collaborative Governance* Ansell and Gash (2008) menjelaskan 5 (lima) kondisi proses kolaborasi sebagai berikut:

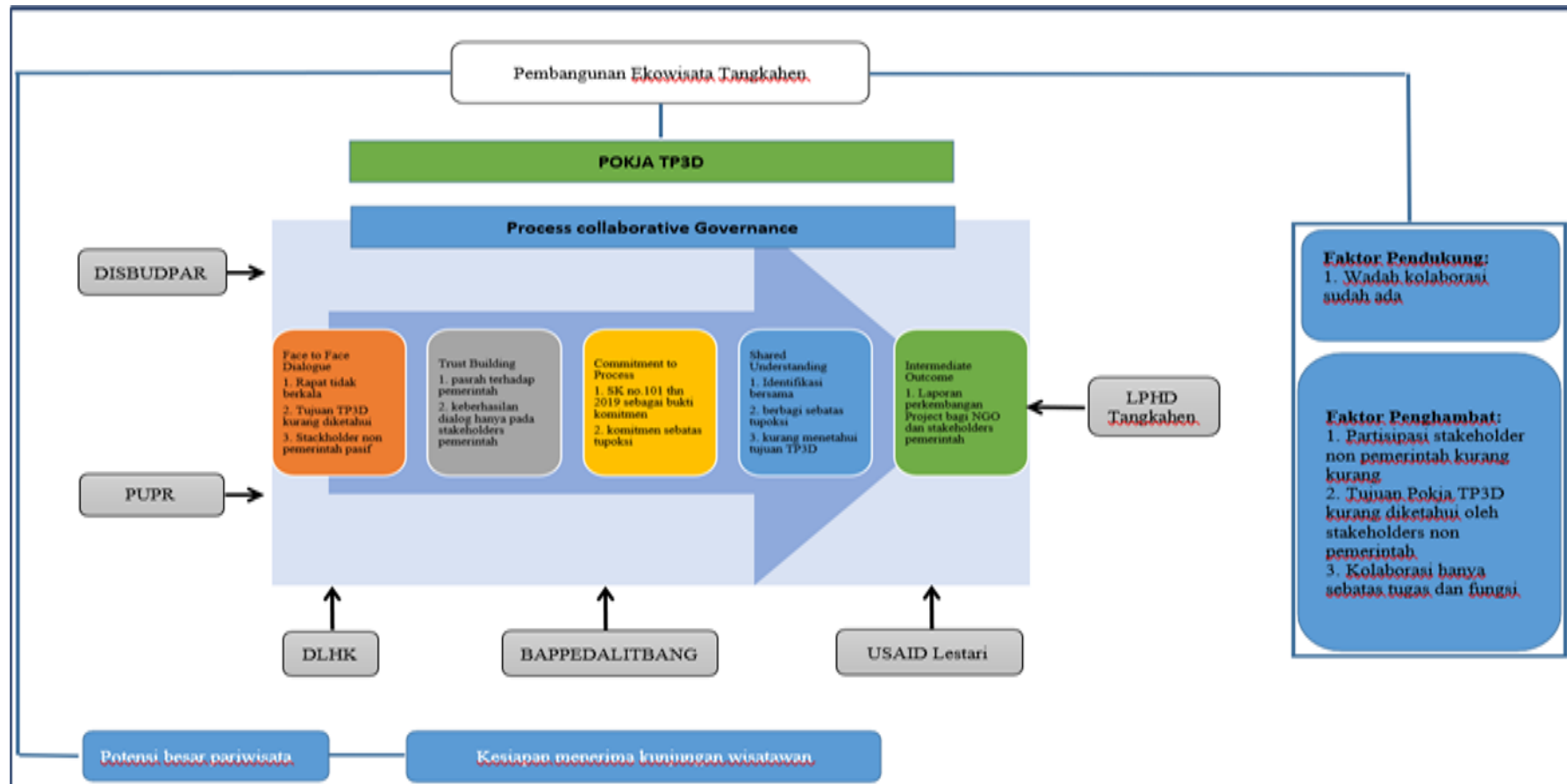
1. *Face to face Dialog*: belum tercapainya komunikasi pada *stakeholder* non pemerintah (NGO, LPHD Tangkahan), tujuan pokja TP3D tidak diketahui. *Face to face dialog* antar OPD lebih mengarah pada komunikasi formal.
2. *Trust Building*: upaya membangun kepercayaan belum terbentuk hal ini dampak dari gagalnya *face to face dialog* pada saat untuk membentuk kesepakatan, kesamaan visi dan misi dan tujuan bersama. Bagi *stakeholder* pemerintah keterlibatan sesuai tugas dan fungsi.
3. *Commitment to process*: Perda no.101 tahun 2019 sebagai dasar dari keterlibatan dan komitmen tersebut.
4. *Shared understanding*: saling mengembangkan pengetahuan terkait tujuan kolaborasi belum tercapai, hal ini disebabkan *stakeholder* non pemerintah tidak mengetahui tujuan kolaborasi.
5. *Intermediated Outcomes*: *milestone* untuk kerjasama kolaboratif berikutnya, USAID Lestari sebagai laporan kemajuan bagi lembaga donor dan sebagai percontohan *project* berikutnya.

Keterlibatan *stakeholder* dalam proses *Collaborative Governance* pembangunan ekowisata Tangkahan terdiri dari Pemerintah, Masyarakat dan Ngo dengan keterlibatan berkesesuaian dengan tugas dan fungsi. Berdasarkan hasil penelitian ke tiga *stakeholder* yang terlibat dalam proses pembangunan ekowisata

Tangkahan masih kaku, kolaborasi yang diharapkan mampu mendinamiskan *stakeholder* ternyata tidak terjadi. Model eksisting menggambarkan bahwa keterlibatan 3 *stakeholder* terbentuknya *Good Governance* terpenuhi, namun didalam prakteknya keterlibatan 2 *stakeholder* lainnya hanya sebagai pelengkap syarat. Model eksisting tersebut dapat dilihat dari gambar 5.17 berikut.

Gambar 5. 17

Model Eksisting Proses *Collaboartive Governance* dalam Pembangunan Ekowisata Tangkahan di Kabupaten Pulang Pisau



5.2 Pembahasan Penelitian

5.2.1 Identifikasi dan Analisis Peran *Stakeholder* Dalam Proses *Collaborative Governance* pembangunan ekowisata Tangkahen di Kabupaten Pulang Pisau

Proses kolaborasi adalah proses menyatukan berbagai sudut pandang dari tiap *stakeholder*. *Stakeholder* didefinisikan sebagai pihak-pihak yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi (menerima dampak) oleh keputusan yang diambil (Freeman, 1984) atau dapat pula didefinisikan sebagai orang, kelompok atau lembaga yang memiliki perhatian dan/atau dapat mempengaruhi hasil suatu kegiatan (Salam and Noguchi, 2006; Kusumedi dan Bisjoe, 2010). Freeman (1984) dan Grimble and Wellard (1996) menyebutkan bahwa *stakeholder* diidentifikasi menurut kekuasaan, kekuatan dan pengaruh terhadap sebuah isu. Terdapat tiga kategori *stakeholder* yang diidentifikasi menurut kekuasaan, kekuatan dan pengaruhnya. Mafaziya, (2022) pentingnya dilakukan identifikasi dan analisis *stakeholder* dimana melibatkan multi *stakeholder* didalam prosesnya dan perspektif *stakeholder*. Di dalam penelitian ini terdapat dua kategori *stakeholder* dalam pembangunan ekowisata Tangkahen yaitu *stakeholder* primer dan sekunder. Masing- masing mempunyai peran dalam mencapai tujuan atas masalah yang ada.

1. *Stakeholder* Primer

Stakeholder pertama adalah *stakeholder* primer yang memiliki kepentingan secara langsung dengan suatu kebijakan. Di dalam penelitian ini telah

diidentifikasi bahwa pemangku kepentingan yang memiliki kepentingan langsung terhadap suatu program dan kebijakan adalah LPHD Tangkahan, Pemerintah Desa Tangkahan, dan masyarakat Desa Tangkahan (terdampak). *Stakeholder* primer memiliki kepentingan langsung terhadap adanya kebijakan tentang pembangunan ekowisata Tangkahan, sehingga perlu ada peran serta mereka dalam hal ini untuk terlibat didalam membangun solusi tersebut.

LPHD Tangkahan bersama dengan masyarakat Desa dan pemerintah desa tangkahan terus melakukan upaya agar proses pembangunan ekowisata tangkahan LPHD Tangkahan bersama dengan masyarakat Desa dan pemerintah desa tangkahan terus melakukan upaya agar proses pembangunan ekowisata tangkahan efektif. Ditemukannya fakta bahwa LPHD Tangkahan, pemerintah Desa dan masyarakat terdampak kurang terlibat dalam pokja TP3D dikarenakan keterbatasan dari LPHD Tangkahan, pemerintah desa dan masyarakat terdampak sendiri. Seharusnya *stakeholder* primer ialah pihak yang memiliki kontribusi paling besar dalam kebijakan pembangunan ekowisata. Parker, (2019), Coleman et al, (2022) tidak berimbangnya *stakeholder* dalam *collaborative governance* dan keputusan tidak berimbang menjadi kegagalan suatu program. Anderson (1979), Lindblom (1980), Lester dan Stewart, Jr (2000) dalam Budi Winarno, 92002) menyatakan bahwa warga negara adalah bagian dari kelompok kepentingan yang tidak resmi di dalam perumusan kebijakan. LPHD Tangkahan, pemerintah desa tangkahan dan masyarakat desa yang terdampak ialah bagian yang tidak resmi dalam perumus kebijakan namun bukan berarti tidak mempunyai hak. Taher Osman, David Shaw, (2018) dalam “*Examining the extent to which stakeholder*

collaboration during ecotourism planning processes could be applied within an Egyptian context” Perencanaan yang baik adalah melibatkan banyak *stakeholder* terlebih apabila dalam pembangunannya banyak *stakeholder* yang akan mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pembangunan tersebut. Kolaborasi adalah wujud dari proses keterlibatan masyarakat di dalam merumuskan suatu bentuk kebijakan yaitu kebijakan bersama sebagai output dari proses kolaborasi.

2. *Stakeholder* Sekunder

Stakeholder sekunder adalah pihak yang memiliki minat atau kepentingan secara tidak langsung, atau pihak yang tergantung pada sebagian kekayaan atau bisnis yang dihasilkan oleh sumber daya. *Stakeholder* sekunder terdiri dari Dinas Pariwisata dan Kebudayaan, Dinas PUPR, Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan, Bappedalitbang, USAID Lestari.

DISBUDPAR Kabupaten Pulang Pisau memberikan keleluasaan dan kebebasan kepada masyarakat untuk mengembangkan ekowisata Tangkahan namun tetap ikut terlibat dalam proses pelaksanaan pembangunannya, karena DISBUDPAR Kabupaten Pulang Pisau merupakan *leading sector* pariwisata daerah Kabupaten Pulang Pisau dengan memberikan dukungan fisik maupun nonfisik agar pembangunan Ekowisata Tangkahan sesuai rencana. Dinas Pekerjaan Umum dan Pemukiman Rakyat (PUPR) dalam proses pembangunan ekowisata Tangkahan terlibat dalam pembukaan dan pembukaan jalan agar lokasi ekowisata Tangkahan mudah di akses. Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan terlibat terlibat dalam proses pembangunan Ekowisata Tangkahan walaupun tidak

terlalu besar pengaruhnya tetapi sebagai OPD terkait dengan kehutanan. Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan (DLHK) kabupaten Pulang Pisau ikut terlibat pendampingan proses administrasi permohonan perhutanan sosial yang ditujukan ke Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Bappedalitbang sebagai pusat koordinasi pembangunan daerah Kabupaten Pulang Pisau ikut terlibat dalam perencanaan pembangunan pariwisata di Kabupaten Pulang Pisau. USAID Lestari sebagai lembaga donor dunia yang konsentrasi pada lingkungan hidup dan pemanfaatan lahan.

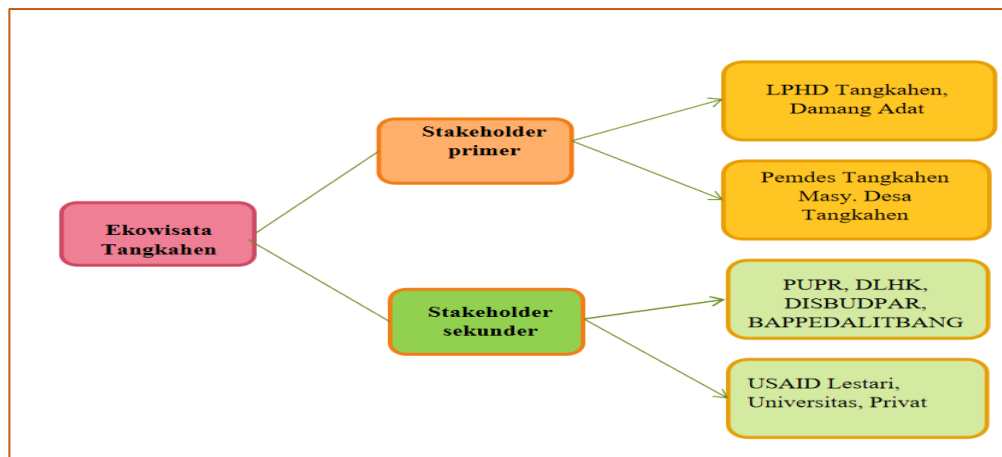
Kelima *stakeholder* ini memiliki peran masing-masing dalam proses pembangunan ekowisata Tangkahan. Terdapat *stakeholder* yang seharusnya mempunyai porsi yang lebih dalam mengembangkan peran dalam proses pembangunan ekowisata Tangkahan daripada peran yang didapatkannya sekarang. Bappedalitbang seharusnya memiliki peran lebih dari kondisi proses kolaborasi sekarang, karena memiliki peran dalam perencanaan pembangunan daerah. Hubungan kerjasama Bappedalitbang dengan Dinas kebudayaan dan dinas lainnya seperti mitra kerjasama dari kebijakan yang telah dibentuk oleh beberapa dinas yang ada. Sehingga program pembangunan ekowisata belum efektif yang dikarenakan keterbatasan peran dan fungsi yang diberikan untuk proses pembangunan ekowisata Tangkahan.

Temuan yang ada di lapangan mengindikasikan bahwa tidak terjadi suatu proses identifikasi *stakeholder* dalam pembangunan ekowisata Tangkahan di Kabupaten Pulang Pisau, sehingga yang terjadi ialah dalam pelaksanaan kolaborasi, masing-masing *stakeholder* tidak tahu peran mereka dalam proses

kolaborasi, karena terdapat stakeholder yang hanya menunggu instruksi bahkan hanya mendapatkan porsi yang kecil di dalam pelaksanaan kolaborasi. (lihat gambar 5.19)

Gambar 5.19

Identifikasi *stakeholder* dalam Pembangunan ekowisata Tangkahan



Sumber: Analisis Peneliti, 2022

Stakeholder penting dalam proses kolaborasi, terjadinya proses kolaborasi antar *stakeholder* menjadi titik awal dalam keberhasilan pembangunan Ekowisata Tangkahan. *Stakeholder* yang terlibat dalam proses kolaborasi pembangunan Ekowisata Tangkahan memiliki pengaruh dan kepentingan yang berbeda-beda. Bryson (2004) analisis dimulai dengan menyusun *stakeholder* pada matriks dua kali dua menurut *interest* (minat) *stakeholder* terhadap suatu masalah dan *power* (kekuasaan) *stakeholder* dalam mempengaruhi masalah tersebut.

Temuan penelitian analisis *stakeholder* proses *Collaborative Governance* dalam pembangunan ekowisata Tangkahan ini:

1. *Stakeholder Players*

Stakeholder Players adalah *stakeholder* yang mempunyai (*interest*) kepentingan dan pengaruh (*power*) yang tinggi. *stakeholder players* ialah Pemerintah Kabupaten Pulang Pisau dan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Pulang Pisau. Nomor 10 Tahun 2009 Tentang Pariwisata menjelaskan peran pemerintah daerah dalam peningkatan potensi pariwisata yaitu, memfasilitasi, mendorong penanaman modal, pengembangan pariwisata, mengelola pariwisata, dan mengalokasikan anggaran untuk peningkatan potensi pariwisata. Keseriusan dari pemerintah daerah dan Dinas kebudayaan dan pariwisata terhadap kemajuan pembangunan pariwisata Kabupaten Pulang Pisau, Bupati mengeluarkan Surat Keputusan No.101 Tahun 2019 Tim Percepatan Pembangunan Pariwisata Daerah (TP3D), dengan adanya Perda tersebut diharapkan proses pembangunan pariwisata di daerah semakin lebih cepat. DISBUDPAR Kabupaten Pulang Pisau mempunyai kepentingan dan kekuasaan terhadap pembangunan ekowisata Tangkahan karena *leading sector* dalam pembangunan dan pengembangan kepariwisataan di kabupaten Pulang Pisau, dibangunnya pusat informasi pariwisata di kawasan ekowisata Tangkahan, pelatihan kelompok sadar wisata. Md. A.H. Bhuiyan, Chamhuri Siwar, (2011) jurnal "*The Role of Government for Ecotourism Development: Focusing on East Coast Economic Region*" kegiatan utama pemerintah adalah pedoman, segmentasi pasar, pembangunan infrastruktur, kerjasama antar otoritas negara, kepentingan komersial dan investasi, kewirausahaan lokal dan partisipasi. Senada dengan

penelitian Murray C. Simpson, (2008) “*Community Benefit Tourism Initiatives A conceptual oxymoron?*” Pemerintah memainkan peran integral dan peran kolaboratif dalam perencanaan dan manajemen pariwisata dan sektor swasta membutuhkan bantuan pemerintah untuk menjamin keberlangsungan pariwisata. Pemerintah dapat mendukung pariwisata melalui pemasaran, layanan informasi, pendidikan dan saran melalui kerjasama publik-swasta, Hall (1999).

2. *Stakeholder Subject*

Stakeholder subject yang memiliki kepentingan yang tinggi tetapi kekuatan rendah, yang termasuk dalam kategori ini adalah LPHD Tangkahen, USAID Lestari, Pemdes Tangkahen, Universitas dan Damang adat. LPHD Tangkahen telah banyak melakukan seperti pembangunan rumah pohon, membuat *tracking*, membuat jembatan kecil (*titian*) meminjam alat berat untuk membuat lahan parkir. Semua itu dilakukan karena LPHD karena mereka menyadari bahwa pembangunan ekowisata Tangkahen ini untuk kesejahteraan masyarakat dan perbaikan kualitas hidup mereka, artinya LPHD Tangkahen n memiliki *interest* yang tinggi pada pembangunan ekowisata Tangkahen akan tetapi kekuasaan (*power*) yang dimiliki termasuk rendah karena tidak berwenang dalam merubah atau mempengaruhi kebijakan yang ada hanya sebatas dimintai pendapat saja akan pembangunan ekowisata Tangkahen. Honey 2008 dalam Fletcher (2009)” *Ecotourism discourse: challenging the stakeholders theory*” jika ekowisata ingin dilihat sebagai alat pembangunan, maka harus membantu menaikkan ekonomi dan politik kepada masyarakat setempat, desa, koperasi, atau pengusaha lokal. Hal ini juga sesuai dengan program lingkungan yang

dikeluarkan oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa menyatakan komponen penting dari pengembangan ekowisata dengan penekanan pada partisipasi dan kepemilikan lokal (Butarbutar & Soemarno, 2013; Snyman, 2016)

3. *Stakeholder Crowd*

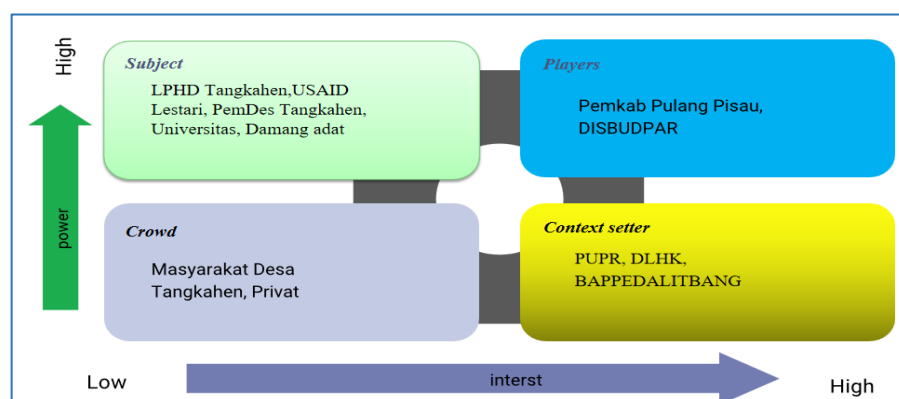
Stakeholder crowd adalah yang memiliki sedikit kepentingan dan kekuatan, dalam penelitian ini *stakeholder crowd* ialah masyarakat desa dan Privat (agen perjalanan wisata). Masyarakat desa seperti mereka yang memiliki lahan di sekitar lokasi ekowisata Tangkahan yang kemudian menghibahkan sebagian tanahnya untuk pembangunan ekowisata, sebagian lahan tersebut digunakan untuk jalan untuk masuk kedalam lokasi ekowisata dan masyarakat juga memiliki (*interest*) kepentingan terhadap pembangunan ekowisata Tangkahan tersebut, dengan semakin cepat proses pembangunan ekowisata akan membawa dampak pada peningkatan kesejahteraan hidup masyarakat, semakin banyak yang berkunjung ke lokasi wisata maka semakin terlihat adanya kegiatan ekonomi yang akan bermuara pada perbaikan kesejahteraan kehidupan masyarakat desa Tangkahan, akan tetapi masyarakat desa memiliki *power* kurang, hal ini disebabkan oleh karena dari awal proses inisiasi kerjasama, perencanaan sampai proses pembangunan keterlibatan masyarakat sengaja dikurangi. Nick Towner (2018) “*Surfing tourism and local stakeholder collaboration*” keterlibatan masyarakat lokal yang mewakili sebagai *stakeholder* dalam perencanaan pariwisata hanya sebagai pelengkap dan bahkan dihindari walaupun *stakeholder* lokal memiliki antusias yang tinggi, akan tetapi bagi pemerintah hal ini dianggap sebagai penghambat utama dalam kolaborasi. Erick T. Byrderick (2007) “*Stakeholders in*

Sustainable Tourism Development and their Roles: Applying Stakeholder Theory to Sustainable Tourism Development” pendekatan perencanaan pariwisata top-down menghasilkan konflik kepentingan antara perencanaan pariwisata dan masyarakat pedesaan, dimana keterlibatan masyarakat penghambat selain itu, perencanaan pariwisata top-down menyebabkan pemerintah mempertahankan kekuasaan dan menghindari melibatkan warga dalam pengambilan keputusan.

4. *Context setter*

Context setter adalah *stakeholder* yang memiliki kekuatan tinggi dan kepentingan yang rendah, Bappedalitbang, Dinas PUPR, Dinas LHK, masuk dalam *context setter* dengan tugas dan fungsinya sebagai penyusun kebijakan teknis dilapangan, pengembangan, pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang perencanaan, pemantauan dan evaluasi, dan tidak ada kepentingan secara materi yang didapat dari proses pembangunan ekowisata Tangkahan apalagi mendapatkan keuntungan materi, hal ini semakin menguatkan analisis dari *stakeholder* termasuk *context setter*.

Gambar 5.20
Analisis peran *stakeholder* Dalam Pembangunan ekowisata Tangkahan



Sumber: diolah Peneliti, 2022

Tabel 5 .3

**Identifikasi dan Analisis Peran *stakeholder* Pembangunan Ekowisata
Tangkahen di Kabupaten Pulang Pisau**

Lembaga	Identifikasi	Peran	Kegiatan terkait peran	Analisis peran
Pemerintah Kabupaten Pulang Pisau	<i>Stakeholder sekunder</i>	<i>Players</i>	Kebijakan yang mendukung pembangunan pariwisata di daerah	Fasilitator kerjasama pembangunan ekowisata
Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan	<i>Stakeholder sekunder</i>	<i>Players</i>	Membuat aturan mendukung kegiatan dan promosi ekowisata	Kerjasama dengan pihak ketiga (Ngo, Privat dan Perguruan tinggi)
Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat	<i>Stakeholder sekunder</i>	<i>Context setter</i>	Fasilitator pembangunan infrastruktur	Mendukung pembangunan prasarana ekowisata
Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan	<i>Stakeholder sekunder</i>	<i>Context setter</i>	Fasilitator ijin hak pengelolaan Hutan Desa	Mendukung kegiatan usaha pemanfaatan hutan lestari
BAPPEDA LITBANG	<i>Stakeholder sekunder</i>	<i>Context setter</i>	Koordinator dan fasilitator pembangunan ekowisata	Perencanaan pembangunan pariwisata jangkapanjang
LPHD Tangkahlen	<i>Stakeholder Primer</i>	<i>Subject</i>	Pengelola Hutan Desa Tangkahlen	penjaga kelestarian hutan dari kebakaran hutan dan lahan, ekspansi perkebunan kelapa sawit
Lembaga	Identifikasi	Peran	Kegiatan	Analisis

			terkait peran	peran
Pemerintah Desa Tangkahan	<i>Stakeholder sekunder</i>	<i>Subject</i>	Fasilitator kebijakan ekowisata	Pengaturan sumberdaya (manusia dan keuangan)
Masyarakat Desa	<i>Stakeholder primer</i>	<i>crowd</i>	Memberikan sebagian lahan untuksarana ekowisata	Mendapatkan manfaat dengan membuka usahadisekitar lokasi ekowisata
USAID LESTARI	<i>Stakeholder sekunder</i>	<i>Subject</i>	Kemitraan dalam konservasi	Pengembangan usaha hijau dan hubungan antara mata pencaharian dan co-manajemen yangsukses.
Universitas	<i>Stakeholder sekunder</i>	<i>Subject</i>	Peningkatan SDM	Penelitian dan pengabdian
Damang Adat	<i>Stakeholder primer</i>	<i>Subject</i>	Menjaga hutan dengan nilai-nilai adat	Sistem pengetahuan lokal
Privat (agen perjalanan wisata)	<i>Stakeholder sekunder</i>	<i>Crowd</i>	Mitra promosi wisata	Pendampingan pra eksplorasi

Sumber: diolah peneliti

Tabel 5.3 merupakan simplifikasi dari identifikasi dan analisis peran *stakeholder* dalam pembangunan ekowisata Tangkahan di Kabupaten Pulang Pisau, menjelaskan apakah keterlibatan dan peranan *stakeholder* dalam proses kerjasama kolaborasi tepat dan optimal proses pembangunan ekowisata Tangkahan.

Hasil penelitian menemukan *stakeholder* lain yang selama ini belum teridentifikasi dan terlibat dalam proses pembangunan ekowisata Tangkahen ialah perguruan tinggi, swasta (*travel agent*), dan damang adat, penambahan 3 *stakeholder* ini berasal dari keinginan dari *stakeholder* lainnya yang merasakan bahwa akan terbantu apabila ada akademisi dan biro perjalanan wisata terlibat. Sehingga *stakeholder* yang terlibat dalam proses *Collaborative governance* pembangunan ekowisata Tangkahen terdiri dari lima, yaitu pemerintah (*government*), kelompok masyarakat (*civil society*), NGO, perguruan tinggi (*academic*), sektor swasta (*privat*) dan damang adat. Hasil pembahasan multi *stakeholders* berikut:

1. Pemerintah (*government*) ialah DISBUDPAR, PUPR, DLHK, BAPPEDALITBANG, sudah berjalan cukup baik karena memiliki peran yang sangat penting sebagai pelaksana dan pengambil kebijakan, dan juga keberadaan dalam setiap kegiatan masih sangat tinggi.
2. Masyarakat (*civil society*) ialah LPHD Tangkahen sebagai pengelola ekowisata Tangkahen, pihak yang bersemangat dalam mengupayakan pembangunan ekowisata Tangkahen. Namun dalam proses pembangunan justru paling ditinggalkan.
3. Organisasi masyarakat non pemerintah (NGO) ialah USAID lestari sebagai pihak yang memberikan pendampingan kepada masyarakat Desa Tangkahen mulai dari pendampingan permohonan pengelolaan hutan, pemetaan potensi dan pengelolaan hutan desa.

4. Universitas diharapkan mampu menciptakan tenaga ahli pariwisata yang orientasinya kesejahteraan masyarakat, menciptakan konsep pariwisata yang mampu mempertahankan orisinalitas suatu destinasi wisata
5. *privat* (agen perjalanan wisata) dapat membantu promosi, informasi perjalanan atau buku panduan lainnya tentang hal-hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan selama berada di destinasi pariwisata untuk menghindari munculnya dampak-dampak negatif terhadap lingkungan dan kehidupan sosial- budaya masyarakat.
6. Damang Adat sebagai *local knowladge* dengan pengetahuan lokal.

5.2.2 Proses *Collaborative Governance* dalam Pembangunan Ekowisata Tangkahan di Kabupaten Pulang Pisau

5.2.2.1 *Face to Face Dialogue*

Collaborative Governance dibangun melalui dialog secara langsung atau komunikasi secara tatap muka antar pemangku kepentingan (*stakeholders*) hal ini disebabkan karena proses dari *collaborative governance* berorientasi pada konsensus atau kesepakatan, maka komunikasi dengan tatap muka merupakan tahap yang sangat penting pada proses. Ansell & Gash, (2008) Simon & Pauline, (2011). Proses *face to face dialogue* merupakan inti dari proses membangun kepercayaan, saling menghormati, pemahaman bersama, dan komitmen terhadap proses kolaborasi. Proses kolaborasi akan berlangsung dengan baik jika didasarkan pada saling ketergantungan dan saling menguntungkan antara banyak pemangku kepentingan, dalam *The design and implementation of cross-sector*

collaboration: propositions from literature (Bryson, John. M, Barbara Crosby, and Melissa Middleton Stokne, 2006). Pendapat dari (Ansell & Gash, 2008; Kirk Emerson & Balogh, 2011) lebih menggambarkan sebuah prinsip kerjasama yang berguna untuk memberikan penjelasan fenomena kolaborasi dalam penyelenggaraan urusan pemerintah dan pelayanan dengan istilah kolaborasi.

Proses *collaborative governance* pembangunan ekowisata Tangkahen di Kabupaten Pulang Pisau berdasarkan dengan Surat Keputusan Bupati Pulang Pisau No.101 tahun 2019 Tim Percepatan Pembangunan Pariwisata Daerah (TP3D). *Stakeholder* yang terlibat pada proses kolaborasi dalam tahap awal pembangunan ekowisata Tangkahen di Kabupaten Pulang Pisau adalah OPD yang keterlibatannya sangat penting dalam proses pembangunan ekowisata yang telah melibatkan Bappedalitbang, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Dinas Lingkungan Hidup, USAID Lestari, LPHD Tangkahen yang peran *stakeholder* sudah dijelaskan pada penyajian data. Proses *face to face dialogue* pada proses kolaborasi dengan tiga (3) unsur *stakeholder* yang menjadi keterwakilan dari unsur *good governance* yaitu pemerintah, swasta dan masyarakat. Chiutsi et al.,(2011) bahwa pembangunan yang melibatkan ketiga unsur penting adalah salah satu bentuk keterwakilan sebagian masyarakat atau institusi yang berperan dan memberikan suaranya dan idenya kepada yang mendapat kepercayaan tersebut. Keterwakilan institusi di ekowisata Tangkahen ada dalam pokja TP3D Dalam proses dialog tatap muka pada awalnya terjadi perbedaan persepsi antar *stakeholder*, karena masing-masing *stakeholder* berkepentingan untuk memperjuangkan kepentingannya ada dinamika untuk

penyamaan persepsi dengan *stakeholder* dari pemerintah Kabupaten Pulang Pisau dengan organisasi perangkat daerah (OPD) sebagai *stakeholder* namun setelah proses pemberian informasi secara terbuka dan dalam proses dialog tatap muka tersebut semua *stakeholder* pemerintah memiliki kesetaraan status sehingga proses dialog tatap muka untuk menyamakan persepsi, dan menghasilkan konsensus tidak mengalami hambatan, terlebih dalam proses pembangunan ekowisata keterlibatan OPD sebagai *stakeholder* disesuaikan dengan visi dan misi OPD sendiri. Berbanding terbalik dengan dialog antara Pemkab Pulang Pisau dengan pihak swasta /NGO ada kendala terkait ketidakjelasan informasi terkait proses pembangunan ekowisata dan adanya sikap kurang peduli dari NGO terkait dengan proses kolaborasi dari pokja TP3D, sehingga dalam tahap pertama dari proses *collaborative governance, face to face dialogue* semu, hal ini disebabkan oleh ketidakjelasan informasi yang dirasakan oleh USAID Lestari dan merasa keterlibatan dalam pembangunan ekowisata Tangkahen sudah lama dimulai sebelum Pemkab Pulang Pisau memberikan perhatian. Dalam tahap dialog langsung USAID Lestari tidak ditemukan kesepakatan, dikarenakan pada pelaksanaannya USAID Lestari membantu proses pembangunan ekowisata Tangkahen tanpa melakukan koordinasi dengan ketua Pokja TP3D secara formalitas. Proses dialog tatap muka dengan *stakeholder* non pemerintah dalam hal ini adalah Lembaga Pengelola Hutan Desa (LPHD) Tangkahen juga terkendala seperti ketidakjelasan informasi proses pembangunan ekowisata yang dilakukan oleh pokja TP3D, adanya persepsi terhadap OPD, kurangnya pelibatan LHPD

Tangkahen disebabkan oleh jarak tempuh ke lokasi rapat yang jauh, dan sehingga ada sikap pasrah dari LPHD Tangkahen terhadap hasil putusan rapat pokja TP3D.

Amare Wondirad, Denis Tolkach, Brian King (2019) *Stakeholder collaboration as a major factor for sustainable ecotourism development in developing countries*” bahwa interaksi dan kolaborasi yang buruk di antara mereka pemangku kepentingan ekowisata, dan kegagalan untuk memberdayakan masyarakat untuk berpartisipasi secara bermakna dalam tata kelola sehingga merusak ekowisata dan membahayakan kelangsungan hidup ekosistem dan masyarakat setempat dalam jangka panjang. Perbedaan pendapat dan persepsi tentang strategi dapat dirumuskan dengan dialog langsung bersama menghasilkan konsensus (Khan, 2012). *Face to face dialogue* yang diharapkan dapat terlaksana dengan baik yang diyakini sebagai jembatan menuju keberhasilan proses *collaborative governance* lebih kepada koordinasi pembangunan yang dilakukan dalam pembangunan ekowisata Tangkahen. Semua *collaborative governance* dibangun atas *face to face dialogue* antar para *stakeholders* sebagai suatu proses konsensus, dialog langsung diperlukan para *stakeholders* untuk mengidentifikasi peluang untuk keuntungan bersama. (Denok Kurniasih, et al 2017).

Tahapan *face to face dialogue* dengan NGO dan LHPD Tangkahen tidak berjalan seperti komunikasi langsung dengan *stakeholder* lainnya, hal ini disebabkan karena adanya perbedaan kapasitas, organisasi, status atau sumberdaya untuk berpartisipasi pada tingkat yang setara dengan *stakeholder* lainnya, hal ini terjadi pada proses kolaborasi pembangunan ekowisata Tangkahen, sehingga rentan terhadap manipulasi oleh *stakeholder* yang kuat.

Kondisi ini menyebabkan proses dialog langsung hanya terkesan formalitas dan sangat mungkin untuk disimpangi dikemudian hari.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan *stakeholder* dalam proses *collaborative governance* dari unsur pemerintah tidak mengalami hambatan namun lebih kepada koordinasi formal yang dilakukan antar ODP, sedangkan *stakeholder* dari non pemerintah merasa bahwa keterlibatan mereka dalam proses *collaborative governance* hanya sebagai pelengkap persyaratan sebuah proses *Good Governance* dengan terlibatan *stakeholder* diluar pemerintah. Dalam proses kolaborasi ada keseimbangan posisi, sumberdaya dan kapasitas untuk menjamin keberlangsungan kolaborasi. Keterlibatan masyarakat lokal yang mewakili sebagai *stakeholder* dalam perencanaan pariwisata hanya sebagai pelengkap dan bahkan dihindari walaupun *stakeholder* lokal memiliki antusias yang tinggi, akan tetapi bagi pemerintah hal ini dianggap sebagai penghambat utama dalam kolaborasi. (Diamantis, 2018; Jamal & Stronza, 2009; Towner, 2018).

5.2.2.2 Trust Building

Trust Building atau membangun kepercayaan merupakan hal penting dalam kolaborasi karena menyangkut tentang pembangunan sebuah kepercayaan pada *stakeholder* . Membangun kepercayaan tidak akan langsung hadir begitu saja akan tetapi dimulai dengan *face to face dialog* yang berkelanjutan dan membutuhkan waktu yang cukup lama, karena kepercayaan penting dalam kolaborasi jangka panjang (Koontz & Thomas, 2006; Newig et al., 2017; Rogers

& Weber, 2010). Ansell dan Gash (2007) dalam proses *collaborative governance* tidak hanya melakukan negosiasi antar aktor, namun lebih kepada membangun kepercayaan antar pemangku kepentingan. Menurut (DeSeve, 2007) salah satu ukuran keberhasilan *collaborative governance* yaitu adanya rasa saling percaya di antara aktor, di mana rasa saling percaya tersebut didasarkan pada hubungan profesional atau sosial, adanya keyakinan bahwa para pihak dapat melaksanakan tanggung jawabnya dalam kolaborasi.

Tahap awal proses kerjasama yang kolaboratif dalam pembangunan ekowisata Tangkahen di Kabupaten Pulang Pisau antara Pemerintah Kabupaten Pulang Pisau dengan pemangku kepentingan (*stakeholder*) baik dari unsur pemerintah dan non pemerintah telah diawali dengan *face to face dialog* melalui komunikasi di antara para pemangku kepentingan untuk mengidentifikasi kesempatan dan mendapatkan kesepakatan bersama yang berada dalam satu wadah pokja TP3D. Upaya dari *trust building* pihak *stakeholder* non pemerintah merasa sulit untuk percaya pada upaya-upaya yang dilakukan oleh Pemkab Pulpis, walaupun sejatinya pihak *stakeholder* non pemerintah juga tergabung dalam pokja TP3D tetapi pada fakta dilapangan mereka tidak terlibat dalam proses pembangunan ekowisata Tangkahen, ketidakpercayaan dan kekecewaan bertambah ketika permintaan gambar dari salah satu OPD untuk membangun pusat informasi pariwisata tidak sesuai dengan apa yang telah digambar oleh masyarakat. Penelitian yang dilakukan Robin Nunko (2017) "*Governance and sustainable tourism: What is the role of trust, power and social capital?*" bahwa konsep pembangunan pariwisata kedepannya lebih menekankan kepercayaan dan

modal sosial untuk kedepannya, karena selama ini konsep kekuasaan lebih mendominasi dalam hubungan sosial semata. (Everett & Jamal, 2004; Newman et al., 2004; Sullivan & Skelcher, 2002) menyatakan bahwa proses tata kelola kolaboratif rentan terhadap ketidakpercayaan atau lemahnya komitmen pihak yang kuat apabila beberapa pemangku kepentingan tidak memiliki kapasitas, organisasi, status, dan sumber daya yang sama untuk berpartisipasi dengan pemangku kepentingan lainnya, dan apabila terjadi ketidakseimbangan kekuatan, sumber daya dan pengetahuan di antara pemangku kepentingan, maka tata kelola kolaboratif memerlukan strategi untuk memberdayakan pemangku kepentingan yang lemah atau kurang terwakil.

Temuan tersebut menunjukkan komunikasi yang terbangun antar OPD dan terbangun kepercayaan diantara OPD dalam proses *collaborative governance*, terbentuknya *trust building* dalam kolaborasi OPD adanya kesetaraan sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing sehingga dalam upaya *trust building* tidak mengalami kendala. Sumber daya yang dimaksud adalah sumber daya manusia dan ketersediaan anggaran untuk membiayai kegiatan kolaborasi tersebut walaupun hal ini juga dikeluhkan oleh salah satu OPD terkait sumber daya manusia dan ketersediaan anggaran yang terbatas, tetapi *trust building* dalam proses *collaborative governance*, *stakeholder* dari pemerintah lebih mudah untuk mewujudkannya. Sementara *trust building* dari *stakeholder* non pemerintah mengalami kendala yang mana hal ini disebabkan oleh gagalnya membangun *face to face dialog*. Ansell dan Gash, (2008) yang menyatakan bahwa *face to face dialog* atau negosiasi bukan hanya proses membangun kesepahaman semu,

namun lebih kepada membangun kepercayaan antar *stakeholder*. Karena kurangnya kepercayaan diantara para *stakeholder* merupakan salah satu kendala dalam pelaksanaan proses *collaborative governance* yang disebabkan oleh tidak maksimal upaya pada tahapan *face to face dialogue* dalam membangun komunikasi interaktif antar *stakeholder*.

5.2.2.3 *Commitment to Process*

Commitment to Process adalah sebuah kesepakatan untuk mau melaksanakan suatu proses tertentu untuk mencapai tujuan bersama yang telah disepakati. Berkomitmen ini juga berarti saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi permasalahan dan solusi, bahwa proses ini merupakan milik bersama, dan saling terbuka untuk mendapatkan manfaat bersama. Pada proses kerjasama yang kolaborasi antara Pemkab Pulang Pisau dengan *stakeholder* yang terlibat dalam pokja TP3D dalam pembangunan ekowisata Tangkahan di Kabupaten Pulang Pisau dimulai dengan *face to face dialog* yang berhasil mencapai kesepakatan dan menumbuhkan kepercayaan antara para *stakeholder* yang terlibat untuk bekerjasama dengan dilandasi kepercayaan dan informasi terbuka mengenai tujuandan kepentingan masing-masing.

Pada awalnya LPHD Tangkahan ini merupakan sebuah desa pendampingan dari Internasional dunia bernama USAID Lestari, dalam upaya pelestarian hutan Desa Tangkahan melalui proses pendampingan pengajuan hak pengelolaan hutan, pemetaan potensi hutan desa, maka di ekowisata yang dianggap paling cocok untuk hutan Desa Tangkahan. Kerjasama USAID Lestari

dan LPHD Tangkahan, Pemkab Pulang Pisau melihat sebagai peluang untuk pembangunan pariwisata di Kabupaten Pulang Pisau. Hal ini juga terlihat sebagai awal yang bagus untuk percepatan pembangunan pariwisata, hampir seluruh *stakeholder* berkomitmen untuk pembangunan ekowisata Tangkahan, baik dari *stakeholder* pemerintah dan non pemerintah semua berkomitmen untuk pembangunan ekowisata. Keberhasilan komitmen ini juga disebabkan karena *stakeholder* yang terlibat mendapatkan manfaat dan juga adanya kesetaraan sumberdaya dalam kolaborasi (Cohen & Silva, 2010; Meilida et al., 2020; Tiberghien et al., 2018). Johansson (2018) "*Collaborative governance for sustainable forestry in the emerging bio- based economy in Europe*" untuk mendorong berkolaborasi *stakeholder* perlu dimotivasi untuk terlibat, dan komitmen pada konsesus sebagai syarat utama untuk terlibat dalam kolaborasi, namun komitmen bergantung pada kepercayaan yang ada di antara pemangku kepentingan dan transparansi dalam prosedur yang membangun integritas untuk negosiasi. Inisiatif yang mengupayakan peningkatan keterlibatan masyarakat lokal dapat menciptakan komitmen di antara masyarakat lokal yang pada akhirnya mampu mengatasi ketidakseimbangan kekuasaan atau perbedaan persepsi (Andrea and Rhodes, 2012).

Huxham and Vangen (2005) "*Managing to Collaborate the theory and practice of collaborative advantage*" kegagalan berkomitmen disebabkan karena pembentukan kolaborasi diinisiasi oleh senior manajer dan anggota telah 'dikirim' sebagai perwakilan organisasi dan tidak memiliki komitmen pribadi untuk mereka tujuan organisasi untuk kolaborasi. Sedangkan dari sisi *stakeholder* non

pemerintah komitmen dipahami berbeda, LPHD Tangkahen komitmen dimaknai sebagai kewajiban untuk menjaga hutan desa, dan NGO berkomitmen untuk terus membantu dan mendampingi warga desa agar bisa merasakan manfaat dan menjaga hutan, USAID Lestari sebagai NGO tidak terlalu peduli dengan pokja TP3D yang dibentuk, hal ini disebabkan oleh dalam proses *Collaborative Governance* keterlibatan mereka hanya sebagai formalitas, dan juga ada persepsi bahwa mereka tidak dilibatkan dalam perencanaan terkait pembangunan hutan desa. Ullah, and Kim (2020)” *A Model of Collaborative Governance for Community-based Trophy-Hunting Programs in Developing Countries*” komitmen bergantung pada kepercayaan yang ada di antara pemangku kepentingan dan transparansi, adanya aturan yang dibuat oleh pimpinan masyarakat, NGO dan pemerintah untuk stabilitas dan komitmen yang kuat dari para peserta selama proses kolaborasi. Sehingga tahap *commitment to process* pada proses kolaborasi dalam pembangunan ekowisata Tangkahen di Kabupaten Pulang Pisau berjalan tapi belum optimal dalam pelaksanaannya. Ansell and Gash (2008) berpendapat meskipun *collaborative governance* dilaksanakan akan tetapi kurang terlibat dapat dikatakan sebagai kurangnya komitmen yang nyata dari para *stakeholder*.

Hasil temuan bahwa masih ada ego sektoral, hal ini terjadi karena anggapan bahwa permasalahan pembangunan ekowisata Tangkahen hanya menjadi fokus pada beberapa OPD strategis saja sehingga yang lain hanya perlu mengikuti dan menunggu, dengan alasan bahwa keterlibatan mereka hanya berkesesuaian dengan tugas dan fungsi dari masing-masing OPD, hal ini disebabkan tidaknya adanya aturan atau kesepakatan yang merupakan hasil ide atau pemikiran dari

stakeholder terkait aturan dalam proses tersebut. Tetapi *stakeholder* masih berusaha untuk membuktikan komitmen mereka pada pembangunan ekowisata Tangkahen, seperti DISBUDPAR adanya pembangunan pusat informasi pariwisata di lokasi dan dinas PUPR yang telah membuka jalan dan melakukan pengerasan jalan untuk menuju lokasi ekowisata Tangkahen.

5.2.2.4 *Shared Understanding*

Proses kolaborasi *stakeholder* harus mengembangkan pemahaman bersama tentang apa yang dapat mereka capai bersama secara kolektif, *shared understanding* juga didefinisikan sebagai proses penyamaan pemahaman terkait suatu pengetahuan yang diperlukan dalam mengatasi suatu persoalan yang dihadapi. *Shared understanding* dapat dilakukan melalui: kejelasan misi (*clear mission*), pendefinisian masalah bersama (*common problem definition*), dan pengidentifikasian nilai-nilai umum (*identification of common value*), tahapan proses *collaborative governance* ini ditunjukkan dengan saling mengetahui tugas, pokok dan fungsi serta tujuan yang sama dari masing-masing *stakeholder* yang terlibat. Penelitian Kallis et al” *Collaborative governance and adaptive management: Lessons from California’s CALFED Water Program*” bahwa kesepakatan bersama dapat melahirkan sebuah inovasi dalam pelaksanaan sebuah program.

Pada proses *collaborative governance* pembangunan ekowisata di Kabupaten Pulang Pisau, pada tahapan *share understanding* telah dilaksanakan namun belum berjalan dengan efektif hal ini sebagai akibat dari tahapan *face to face*

dialog yang tidak berjalan semestinya, sehingga *stakeholder* non pemerintah yang tidak mengetahui yang menjadi tujuan kolaborasi, tujuan apa yang ingin dicapai dalam kolaborasi, bagaimana cara mencapai tujuan yang telah menjadi sebuah kesepakatan, dan manfaat ekonomis yang mereka dapat saat tergabung dalam pokja TP3D. Hal ini dapat dipahami sebagai “upah” dari pembangunan ekowisata Tangkahen, mendapatkan nilai ekonomis dari konservasi. Hal ini terjadi karena awal terbentuk pokja TP3D *stakeholder* non pemerintah sebagai “pelengkap” terwujudnya *Good Governance* dengan pelibatan *stakeholder* dalam proses pembangunan. Kegagalan pada *face to face dialog*, *trust building*, *commitmen to process* pada *stakeholder* non pemerintah sangat mempengaruhi keberhasilan tahap proses kolaborasi yang selanjutnya, awalnya LPHD memandang bahwa proses kolaborasi akan memberikan manfaat ekonomi sebagai insentif ekonomi dan mata pencaharian mengingat kondisi sosial ekonomi masyarakat dan keterikatan mereka terhadap sumber daya alamnya, akan tetapi pada prosesnya LPHD Tangkahen tidak dilibatkan baik pada awalan perencanaan, hingga pada proses pembangunannya. Imran *et al* (2014) “*Environmental orientations and environmental behaviour: Perceptions of protected area tourism stakeholders*” bahwa meskipun ada beda pendapat, masyarakat lokal dapat mengembangkan pemahaman dengan pemerintah dan organisasi internasional jika mereka menyepakati dan kolaborasi dapat memberikan keuntungan ekonomis bagi masyarakat lokal.

Hasil temuan bahwa *stakeholder* pemerintah atau OPD, tahapan *share understanding* terlaksana dengan baik, karena kejelasan misi yang ingin dicapai,

keterlibatan sesuai dengan tugas dan fungsi OPD, kapasitas dan posisi yang seimbang, meskipun data dilapangan ada ego *sectoral*, tetapi hal tersebut dapat diatasi dengan ketua pokja TP3D yang sangat intens berkomunikasi. Perbedaan pemahaman *stakeholder* non pemerintah terhadap *shared understanding* sehingga hal tersebut tidak terwujud. Ansell & Gash (2008) *stakeholder* yang terlibat harus saling berbagi pemahaman mengenai apa yang dapat mereka (*stakeholder*) capai melalui kolaborasi yang dilakukan. Imran et al, (2014) perbedaan pendapat *stakeholder* terkait tujuan pemerintah, masyarakat beranggapan bahwa keterlibatan berkaitan dengan intensif yang akan diterima.

5.2.2.5 *Intermediated Outcomes*

Kolaborasi lebih mungkin berlanjut ketika hasil dari tujuan dan keuntungan dari kolaborasi dapat dirasakan secara nyata walaupun masih kecil sebagai sebuah

hasil antara (pertengahan) dari proses kolaborasi. Hasil kecil (*small win*) ini dapat menjadi pendorong dalam membangun kepercayaan dan komitmen bersama para pemangku kepentingan. (Retno dkk, 2020). Keberhasilan sementara mungkin tidak dapat membangun kepercayaan *stakeholder*, dimana *stakeholder* juga memiliki kepentingan yang tidak mudah puas hanya dengan sebuah keberhasilan sementara atau jangka pendek. (Vangen & Huxham, 2003). Ansell dan Gash (2008) bahkan menyatakan bahwa kolaboratif tidak dapat dilakukan apabila masih ada konflik atau salah paham diantara *stakeholder* dengan pemerintah, karena kolaborasi membutuhkan komitmen jangka panjang untuk membangun kepercayaan. Ansell

and Gash (2008) dalam proses ini *intermediate outcomes* sebagai bagian yang penting untuk sebagai tolak ukur keberhasilan kolaborasi, dimana keberhasilan ini dapat memberikan *feedback* ke dalam proses kolaborasi selanjutnya.

Temuan penelitian dari proses kolaborasi antar Pemkab Pulang Pisau dengan *stakeholder* dalam pokja TP3D dalam pembangunan Ekowisata Tangkahan di Kabupaten Pulang Pisau, dimulai dari *face to face dialog* sehingga *intermediate outcomes* yang dihasilkan dalam kolaborasi sudah berjalan, tapi belum optimal, baik dilihat dari *stakeholder* pemerintah dan non pemerintah. Keberhasilan pembangunan pusat informasi pariwisata di lokasi ekowisata, membuka jalan dan pengerasan jalan yang dilakukan oleh Dinas PUPR, bantuan pendampingan yang dilakukan oleh DLHK, semua itu merupakan keberhasilan “kecil” dari proses kolaborasi, akan tetapi masih hambatan dalam proses kolaborasi ini, seperti dalih bahwa keterlibatan dalam pokja TP3D berkesesuaian dengan visi dan misi, sehingga kontribusi yang diberikan sesuai dengan tugas dan fungsi saja, kolaborasi yang dilakukan terkesan sangat kaku, proses kolaborasi layaknya sebuah koordinasi, sehingga tidak ada ketergantungan antar *stakeholder* yang membuat kolaborasi menjadi lebih fleksibel. Bagi *stakeholder* non pemerintah ada keinginan keterlanjutan proses kolaborasi selanjutnya, karena masih banyak hal yang perlu dilakukan dalam pembangunan ekowisata Tangkahan. Kemenangan “kecil” mungkin bukan strategi yang tepat untuk membangun kepercayaan di mana pemangku kepentingan memiliki tujuan yang lebih ambisius yang tidak dapat dengan mudah diurai menjadi hasil sementara (Ansell & Gash, 2008; Emerson, 2018; Kirk Emerson & Balogh, 2011).

5.2.3 Faktor pendukung dan penghambat proses *Collaborative Governance* Dalam Pembangunan Ekowisata Tangkahan di Kabupaten Pulang Pisau

Dalam proses kolaboratif tentunya tidak bisa terlepas dari faktor-faktor yang ada di sekitar aktivitas tersebut. Faktor pendukung dan penghambat merupakan faktor yang memberikan kontribusi penting terhadap keberhasilan atau kegagalan proses *collaborative governance*, pada hakikatnya masyarakat bukan hanya sebagai subyek dalam penyelenggaraan pelayanan publik, tetapi juga sebagai obyek yang mempunyai peran serta dalam menyelesaikan masalah publik. Prinsip humanism dalam periode perkembangannya *New Public Service* merupakan ide dasar untuk mengembangkan implementasi NPS ke depannya. (Thoha, 2008) Bahwa perkembangan paradigma administrasi publik dalam penyelenggaraannya pemerintahan sekarang harus bersifat kolaboratif dan dipertanggung jawabkan dari berbagai aspek. (Denhardt dan Denhardt, 2003). Masalah publik yang menjadi tanggungjawab publik dan pemerintah sebagai bagian dari penyelenggaraan negara harus memfokuskan perannya untuk mengelola pelaksanaan tanggung jawab tersebut. Administrasi publik mempunyai tujuan untuk menyelesaikan masalah publik melalui berbagai bentuk perbaikan di segala aspek baik aspek organisasi, aspek sumber daya manusia maupun aspek keuangan (Keban, 2019).

Collaborative governance adalah sistem yang terintegrasi dengan pengelolaan melebihi organisasi formal dan informal dengan menentukan kesepakatan atas tujuan yang jelas begitupun dalam pembangunan ekowisata

Tangkahen dimana sistem ini harus dikelola ekstra agar dapat menuju kesuksesan kolaborasi pembangunan ekowisata. Dalam penelitian ini mengidentifikasi faktor-faktor proses *Collaborative Governance* dalam pembangunan ekowisata Tangkahen. Huxham and Vangen (2005) menyebutkan terdapat beberapa nilai yang sering di bahas di dalam tema kolaborasi yaitu tujuan bersama, komunikasi, komitmen dan determinasi, kompromi, kesesuaian proses kerja, akuntabilitas, demokrasi dan keadilan, sumber daya, kepercayaan dan kekuasaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi proses *Collaborative Governance* juga di lihat dari beberapa pandangan faktor pendukung dan penghambat *Collaborative Governance* dari Bradshaw (1999), Agranoff & McGuire (2003), Mattessich, Paul W.; Monsey, (2001), Doherty,(2015), Vangen, S. & Huxman, (2010), Chris Silvia, (2011), Limerick & Cunnington, (1993). Sehingga di dalam penelitian ini diidentifikasi terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi proses kolaborasi yaitu komunikasi, komitmen dan strategi. Berikut penjelasan dari faktor di dalam proses kolaborasi pembangunan ekowisata Tangkahen di kabupaten Pulang Pisau.

2. Kepercayaan

Menurut Ansell and Gash (2008) bahwa dalam membangun kepercayaan berada pada tahap *face to face dialog* untuk menghasilkan sebuah kesepakatan dengan cara negosiasi, tahapan ini menekankan bahwa seorang pemimpin kolaboratif harus mampu membangun suatu bentuk kepercayaan dari para penentang. Ini sangat penting di dalam membangun kepercayaan, karena negosiasi terdapat proses bagaimana tujuan dari masing-masing aktor kolaborasi yang mewakili lembaga mereka menyampaikan apa yang diinginkan lembaga mereka.

Peran utama dari pemerintahan kolaboratif adalah untuk mendorong semua pemangku kepentingan guna mencapai tujuan bersama dengan berbagai sumberdaya yang berbeda agar tercipta pemikiran inovatif melalui negosiasi dan kerjasama, Innes & Booher (2004). Wood (1991) dalam Doherty, (2015) “*Factors of Successful Collaboration of Successful Collaboration: Or ation: Oregon's Watershed Councils as Collaborative Systems*” kesetaraan di antara pemangku kepentingan dan komunikasi terbuka merupakan faktor penting untuk kolaborasi yang sukses, dan komunikasi yang terbuka dan terus menerus memungkinkan tumbuhnya kepercayaan *stakeholder*.

Pada hasil penelitian, hampir seluruh *stakeholder* yang terlibat dalam proses kerjasama kolaboratif dalam pembangunan ekowisata Tangkahan menyatakan bahwa pentingnya komunikasi ini dilakukan dan komunikasi yang seimbang atau *equal*. Komunikasi yang seimbang dan terbuka menjadi awal terbentuknya kepercayaan antar *stakeholder* kemudian dapat melakukan identifikasi kepentingan, dan pembagian kepentingan. Dalam proses kolaborasi pembangunan ekowisata Tangkahan, ada sebuah wadah untuk berproses kolaborasi yaitu pokja TP3D. Pokja TP3D ini merupakan wadah proses kolaborasi sebagai wadah untuk berdialog yang digambarkan sebagai komunikasi 2 arah yang saling memberikan informasi atas proses pembangunan ekowisata Tangkahan. Keterlibatan LPHD Tangkahan dan USAID Lestari dalam pokja TP3D tetapi tidak terlibat dalam proses negosiasi, hal ini berarti pelaksanaan proses pembangunan hanya terpusat pada *stakeholder* pemerintah saja, *stakeholder* yang lain hanya sebagai pelengkap. Hal ini bisa dilihat dari hasil wawancara dengan *stakeholder*

non pemerintah yang menyatakan bahwa tidak mengetahui tujuan dari rapat yang diagendakan oleh pokja TP3D, artinya identifikasi kepentingan dalam pokja TP3D tidak berjalan baik, hal ini dikarenakan kesulitan dalam membangun komunikasi yang lancar dan terbuka. Pariwisata yang sukses terdiri dari pemangku kepentingan pariwisata yang bekerja sama secara konsisten dan saling bergantung menjaga keseimbangan yang tepat dari kompetisi, didorong dengan kepercayaan dan timbal balik. (Beritelli, 2011)

Tim pokja TP3D adalah wadah yang dibentuk oleh pemerintah daerah, namun dalam pelaksanaannya tidak ada petunjuk teknis dalam pelaksanaannya, sehingga hal ini menimbulkan kebingungan dan kerancuan dalam proses kerjasama karena tidak ada juknis tersebut, hal ini juga menjadi kesulitan dalam membangun kepercayaan. *Stakeholder* dari pemerintah menyatakan bahwa keterlibatan mereka pada proses kolaborasi dalam pembangunan ekowisata Tangkahan sudah sesuai dengan tugas dan fungsi OPD masing-masing, sehingga tidak terjadi *over lapping* pada proses kolaborasi dalam pembangunan ekowisata Tangkahan, dan pada akhirnya komunikasi yang dilakukan dalam pokja tersebut lebih mengarah pada informasi kemajuan program tiap OPD. Pelibatan *stakeholder* non pemerintah dalam proses kolaborasi lebih pada sebuah “syarat” administrasi sebagai *good governance* dengan pelibatan sektor masyarakat dan swasta, minimnya keterlibatan masyarakat dan swasta dalam proses pembangunan ekowisata dapat dikatakan pendukung, karena sengaja untuk dikurangi ketelibatannya agar proses pembangunan ekowisata menjadi lebih cepat, akan tetapi hal ini menjadi penghambat didalam proses kolaborasi, sengaja

meninggalkan peran LPHD Tangkahan, warga masyarakat desa juga membuktikan kegagalan perwujudan kolaborasi pembangunan ekowisata Tangkahan dan kegagalan *good governance* di Kabupaten Pulang Pisau.

Kesimpulannya adalah bahwa kepercayaan harus diupayakan oleh seluruh stakeholder yang terlibat dan didukung oleh kepemimpinan yang mampu memberikan kepercayaan dari para penentang, kepercayaan dibangun dengan cara komunikasi yang terus menerus, dan negosiasi yang baik antar *stakeholder* maka kepercayaan tersebut akan muncul pada tiap *stakeholder* kolaborasi sehingga proses pembangunan ekowisata Tangkahan menjadi lebih cepat.

3. Komitmen

Komitmen merupakan sesuatu yang harus ada di dalam menjalin sebuah *relationship*, sehingga upaya untuk berjalan bersama dalam mencapai tujuan bersama dapat terpenuhi karena adanya keterikatan melalui komitmen. Komitmen bisa berwujud sebuah janji atau kesepakatan bersama yang disusun oleh kedua belah pihak yang menjadi proses kolaborasi, sehingga dengan adanya bentuk kesepakatan tersebut keterikatan akan ada dan menjadi batasan di dalam menjalankan peran pada proses kolaborasi. Seperti yang disampaikan oleh Bryson *et al* (2006) bahwa komitmen dapat dihasilkan melalui sesuatu yang dapat mengikat anggota dalam organisasi, bentuknya bermacam-macam bisa dengan kesepakatan, aturan atau perjanjian. Bentuk dan isi perjanjian dari sebuah proses kolaborasi dapat mempengaruhi kondisi dan hasil kerja dari proses kolaborasi. Pada proses *Collaborative Governanve* pembangunan ekowisata Tangkahan di Kabupaten Pulang Pisau ini belum dicerminkan adanya suatu bentuk kesepakatan

secara legal di dalam menjalin kolaborasi. Keberhasilan kolaborasi sangat mungkin bila pemangku kepentingan berpartisipasi dalam identifikasi masalah, petunjuk teknis, struktur dan masa berlaku (Barbara Gray, 1989).

Temuan penelitian tidak adanya SOP yang disepakati bersama, DISBUDPAR menyatakan bahwa bahwa sasaran pembangunan pariwisata kabupaten Pulang Pisau di prioritaskan pada pembangunan taman Sumbu Kurung sebagai ikon kota Kabupaten Pulang Pisau, dan pembangunan tersebut sudah dianggarkan sehingga harus di realisasikan, dan pembangunan ekowisata Tangkahan bukan menjadi prioritas pembangunan dari Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Pulang Pisau, dengan alasan bahwa ekowisata Tangkahan sangat jauh dari ibu kota Kabupaten sehingga sulit untuk warga masyarakat Kabupaten Pulang Pisau untuk datang kesana, dana yang dianggarkan sangat besar untuk pembangunan ekowisata dibandingkan dengan pembangunan Taman Sumbu Kurung. Ditambah dengan dalam pelaksanaan proses kolaborasi terutama pada pihak- pihak yang dirasa sangat sulit terlibat di dalam proses kolaborasi walaupun termasuk pada bagian stakeholder dari pembangunan ekowisata Tangkahan. Adanya fakta bahwa terdapat beberapa *stakeholder* yang kurang terlibat dan kurang aktif dalam proses kolaborasi menjadikan proses kolaborasi kurang berjalan dengan baik. Hal ini adalah alasan mengapa keterlibatan dan keaktifan *stakeholder* sangat penting di dalam proses kolaborasi karena berhubungan dengan komitmen yang akan dibangun. *Stakeholder* mempunyai pertimbangan sendiri untuk bergabung di dalam proses kolaborasi, sehingga tentu diperlukan adanya usaha kuat dari seluruh *stakeholder* agar *engagement* ada

dalam proses pembangunan ekowisata Tangkahen. Padahal teori *stakeholder* sangat menggaris bawahi pentingnya kolaborasi dan kemitraan antara aktor untuk pencapaian tujuan bersama. Kelly Bricker, (2015).

4. Strategi

Strategi memang sangat penting di dalam mencapai suatu tujuan, baik tujuan yang bersifat individu, kelompok maupun organisasi. Begitupun dengan strategi yang harus ada di dalam proses kolaborasi, karena pada dasarnya proses kolaborasi dilakukan untuk mencapai tujuan kolaborasi yang tercermin pada kesepakatan tujuan bersama yang telah dirumuskan. Menurut Mintzberg, (1987) bahwa strategi adalah suatu rencana yaitu semacam tindakan yang disusun secara sadar sebagai pedoman untuk mencapai sebuah kondisi yang diinginkan. Penelitian ini menemukan sebuah fakta bahwa perencanaan strategis oleh tiap *stakeholder* belum ada, perencanaan hanya mengikuti perencanaan *stakeholder* secara umum, tidak ada sebuah perencanaan khusus yang dibuat baik itu dari level pokja sampai pada pemerintah kabupaten, hal ini menjadikan ketika strategi faktor penghambat dalam proses pembangunan ekowisata Tangkahen. Pokja TP3D yang dibentuk pemerintah sebagai strategi dalam upaya percepatan pembangunan ekowisata Tangkahen. Kegagalan ekowisata karena berbagai alasan namun dari beberapa literatur adalah tidak memiliki pemangku kepentingan yang efektif dalam kolaborasi dan kemitraan, hal ini ditandai dengan tidak memadainya kompetensi pemangku kepentingan (strategis, perencanaan dan operasional) dan pemerintahan yang buruk (Wondirad *et al.*, (2020). Strategi lain ialah memastikan tujuan keterlibatan *stakeholder* dalam proses kolaborasi, mulai dari sifat,

karakteristik, minat, dan peran, pada akhirnya akan meningkat pengelolaan *stakeholder* dan memudahkan pembentukan kolaborasi. Temuan fakta di lapangan ada yang belum teridentifikasi ialah unsur dari akademisi dan privat (biro perjalanan) andaikan dari pihak akademisi dilibatkan dalam proses kolaboratisi tentu akan dapat membantu dalam perumusan kebijakan pembangunan ekowisata Tangkahen, unsur privat juga dapat memberikan masukan ide dan saran dalam perumusan kebijakan.

Perlu adanya aktor dari pihak ketiga yang diakui dan dipercaya oleh pemangku kepentingan, yang juga pihak ketiga ini harus bisa bersikap netral dan fasilitatif dalam situasi konflik tinggi dan rendahnya kepercayaan, sebagai penyeimbang diantara pemangku kepentingan. (Ansell & Gash, 2008; Fisher et al., 2019; McDougall & Banjade, 2015; Shmueli, 2017). Temuan dilapangan bahwa adanya pemuka adat (damang adat) sebenarnya juga terlibat dalam proses kerjasama pembangunan ekowisata Tangkahen, akan tetapi dalam penelitian ini peran para damang adat ini tidak begitu nyata, tidak terlibat dalam proses kerjasama di pokja TP3D, ini dapat dijadikan sebagai strategi dalam proses pembangunan ekowisata Tangkahen, karena para damang adat ini perannya dapat juga membantu dalam komunikasi dan sistem pengetahuan lokal (*indigenous knowledge system*) seperti pengetahuan akan menebang pohon meminta izin kepada lembaga pengelola hutan desa apabila melakukan pemanfaatan hasil hutan kayu, pengambilan hasil hutan diprioritaskan hutan yang datar atau pada jenis pohon yang banyak jumlahnya. USAID Lestari sebagai NGO juga secara tidak langsung bersikap netral pada dalam proses pembangunan ekowisata tangkahen,

siap membantu bagi pihak mana saja yang menginginkan bantuan dan berkerjasama.

Pada penelitian ini proses *Collaborative governance* akan berhasil apabila dalam pelaksanaannya melibatkan unsur Universitas, biro perjalanan wisata dan damang adat sebagai unsur kearifan lokal dengan sistem pengetahuan lokal. Penambahan *stakeholder* dapat memberikan masukan kepada pemerintah sebagai regulator dalam penyelesaian permasalahan publik pembangunan ekowisata Tangkahan.

5.3 Model Rekomendasi Proses Collaborative Governance dalam Pembangunan ekowisata Tangkahan di Kabupaten Pulang Pisau

Hasil penelitian baik secara teori dan fakta dilapangan, dalam penelitian ini dapat direkomendasikan beberapa poin agar bisa digunakan untuk perbaikan pelaksanaan proses *collaborative governance* ekowisata Tangkahan di Kabupaten Pulang Pisau di rekomendasikan sebagai berikut:

1. Proses *Collaborative Governance* pembangunan ekowisata tangkahan diawali dengan melakukan identifikasi dan analisis *stakeholder*. Identifikasi dan analisis peran *stakeholder* dilakukan agar dapat menjadi pendukung keberhasilan proses *Collaborative Governance* dalam pembangunan ekowisata Tangkahan. *Stakeholder* terdiri dari *Government*, *NGO*, *Civil Society*. Dengan pemanbahan *stakeholder* Universitas, dan swasta. Menurut tipenya *stakeholder* terbagi menjadi primer dan sekunder, dan dianalisis dengan melihat perannya menjadi *subject*, *players*, *crowd* dan *context setter*.

Hal ini dilakukan agar dalam proses kolaborasi pembangunan ekowisata Tangkahan terlihat *stakeholder* yang memiliki pengaruh dan kepentingan dalam pembangunan ekowisata namun belum maksimal perannya sehingga dapat dijadikan masukan bagi pemerintah untuk pembangunan ekowisata lainnya.

2. *Stakeholder* primer dalam proses *Collaborative governance* pembangunan ekowisata Tangkahan ialah Lembaga Pengelola Hutan Desa (LPHD) Tangkahan, Pemerintah Desa Tangkahan, masyarakat Desa Tangkahan dan damang adat. *Stakeholder* sekunder ialah Dinas Pariwisata dan Kebudayaan, Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, Dinas Lingkungan Hidup Dan Kehutanan, BAPPEDALITBANG, USAID Lestari, PemKab. Pulang Pisau, Universitas dan privat.
3. Proses *Collaborative governance* dari 5(lima) tahapan, *Face to face Dialog*, *Trust Building*, *Commitmen to Process*, *Shared Understanding* dan *Intermediated Outcame*. Seluruh tahapan proses *Collaborative governance* dilakukan dengan *cyrcl sequence* yang berurutan mulai dari urutan pertama sampai kelima.
4. Pada tahapan *Face to face dialogue* untuk melakukan komunikasi yang lebih intens melakukan komunikasi informal dan formal sebelum dan saat akan terbentuk kolaborasi agar dapat menghasilkan sebuah kesepakatan. Pokja TP3D adalah satu-satunya wadah kolaborasi sehingga perlu dimaksimalkan perannya dengan kejelasan fungsinya.

5. Tahapan *Trust building*, *stakeholder* yang terlibat dalam proses pembangunan ekowisata Tangkahen sudah terbangun komunikasi yang baik hal ini berkaitan dengan stereotipe dari tiap *stakeholder*. Dalam upaya membangun kepercayaan *stakeholder* disarankan juga agar *stakeholder* yang terlibat yakin akan mendapat manfaat dari keterlibatan dalam proses kolaborasi pembangunan ekowisata Tangkahen.
6. Tahapan *Commitment to proses*, agar ada peraturan atau aturan yang dibuat dan disepakati dari *stakeholder* terkait pembangunan ekowisata Tangkahen.
7. Tahapan *Shared understanding*, kejelasan tujuan, manfaat dari kolaborasi dapat dilakukan dengan komunikasi yang lancar dan kepercayaan antar *stakeholder*.
8. Tahapan *Intermediated outcome*, evaluasi dalam perencanaan proses kolaborasi pembangunan ekowisata Tangkahen lebih terkoordinasi dengan anggaran pelaksanaan pembangunan, mengingat kolaborasi adalah komitmen jangka panjang pembangunan ekowisata Tangkahen.
9. Faktor yang mempengaruhi proses *Collaborative governance* dalam pembangunan ekowisata Tangkahen ialah faktor komitmen direkomendasikan untuk dibuat sebuah aturan main yang diinisiasi oleh *stakeholder*, sehingga diharapkan muncul *engagement* dalam proses pembangunan ekowisata Tangkahen. Faktor kepercayaan disarankan agar menghilangkan *gap* komunikasi dengan cara membangun komunikasi sebelum dan saat proses kerjasama kolaboratif terbentuk. Faktor strategi

direkomendasikan untuk melakukan kerjasama dengan unsur Universitas terkait peningkatan SDM yang berorientasi pembangunan pariwisata berkelanjutan sehingga tidak hanya berfokus pada pemanfaatan lingkungan (nilai ekonomis) dan unsur privat sebagai pihak yang akan mempromosikan dengan cara memasukan ekowisata Tangkahen kedalam paket perjalanan wisata dan memberikan pendampingan pra eksplorasi kepada wisatawan.

Gambar 5.21
Model Rekomendasi proses Collaborative Governance dalam pembangunan ekowisata Tangkahan di Kabupaten Pulang Pisau

