

ANALISIS *COLLABORATIVE GOVERNANCE* DALAM PENGEMBANGAN OBJEK WISATA ALAS KEDATON *MONKEY* *FOREST* KABUPATEN TABANAN

Ni Kadek Intan Dwi Agustini^{1)*}, I Gusti Agung Ayu Yuliantika Dewi²⁾, Nyoman Sumawidayani³⁾

¹Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Warmadewa
intanagustini@gmail.com

²Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Warmadewa
agungyuli14@gmail.com

³Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Warmadewa
widayani.suma@gmail.com

ABSTRAK

Objek Wisata Alas Kedaton *Monkey Forest* di Kabupaten Tabanan menghadapi dilema tata kelola pasca pandemi COVID-19 yang ditandai dengan fluktuasi kunjungan wisatawan, kerusakan fasilitas fisik, dan Pokdarwis. Penelitian ini bertujuan menganalisis *collaborative governance* dalam pengembangan Alas Kedaton menggunakan model proses sirkular Ansell dan Gash. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif analitis. Penentuan informan menggunakan teknik *purposive sampling* yang melibatkan 10 informan dari unsur birokrasi, adat, swasta/BUMN, komunitas lokal, dan pengunjung. Data dikumpulkan melalui wawancara terstruktur, observasi non-partisipatif, dan dokumentasi, lalu dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman melalui proses *open* dan *axial coding*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi berhasil mencapai *intermediate outcomes (small wins)* di tingkat elit institusional, seperti penyesuaian regulasi dengan hukum adat (*awig-awig*), revitalisasi sarana fisik toilet dan pasar seni, serta pelatihan *upskilling* bagi 36 pemandu wisata. Namun, keberhasilan fisik material tersebut gagal memantik pembangunan kepercayaan (*trust building*) di tingkat masyarakat lokal. Anomali ini dipicu oleh ketimpangan desain kelembagaan yang mengeksklusi masyarakat sejak fase perencanaan, asimetri informasi laporan keuangan, serta kegagalan kepemimpinan fasilitatif dalam menciptakan efek pemberdayaan komunitas yang merata. Akibat mandeknya modal sosial tersebut, kontribusi *travel agent* menurun dan inovasi daya saing destinasi menjadi stagnan. Penelitian ini merekomendasikan pelembagaan transparansi keuangan dana CSR dan retribusi melalui forum *paruman desa*, perumusan regulasi multi-pihak yang memberikan kepastian hukum bagi investor, serta reorientasi kemitraan BUMN ke arah pemberdayaan ekonomi komunitas lokal yang inklusif demi menjamin keberlanjutan Alas Kedaton.

Kata kunci: *Collaborative Governance*, Pengembangan Objek Wisata, Objek Wisata Alas Kedaton *Monkey Forest*

ABSTRACT

The Alas Kedaton *Monkey Forest* tourism object in Tabanan Regency faces a governance dilemma in the post-COVID-19 pandemic era, characterized by fluctuating tourist visitations, damaged physical facilities, and the passivity of the local tourism awareness group (Pokdarwis). This study aims to analyze the implementation of collaborative governance in the development of Alas Kedaton using Ansell and Gash's circular process model. The research method employed is qualitative descriptive-analytical. Informant selection applied a purposive sampling technique involving 10 informants representing the bureaucracy, customary (adat) institution, private/state-owned enterprises (SOEs), local community, and visitors. Data were gathered through structured interviews, non-participatory observation, and



documentation, then analyzed using Miles and Huberman's interactive model through open and axial coding processes. The results indicate that the collaboration successfully achieved intermediate outcomes (small wins) at the institutional elite level, such as aligning regulations with customary law (*awig-awig*), revitalizing physical infrastructure (toilets and art markets), and providing upskilling training for 36 local tour guides. However, these physical-material successes failed to trigger trust building at the local community level. This anomaly was driven by institutional design imbalances that excluded the community since the planning stage, financial report information asymmetry, and the failure of facilitative leadership in generating a well-distributed community empowerment effect. Consequently, due to the stagnation of this social capital, the contribution of travel agents declined, and the destination's competitive innovation became stagnant. This study recommends institutionalizing financial transparency for CSR funds and retributions through the *paruman desa* (village council forum), formulating multi-stakeholder regulations that provide legal certainty for investors, and reorienting SOE partnerships toward an inclusive local community economic empowerment to ensure the sustainability of Alas Kedaton.

Keywords: Collaborative Governance, Tourism Site Development, Objek Wisata Alas Kedaton Monkey Forest

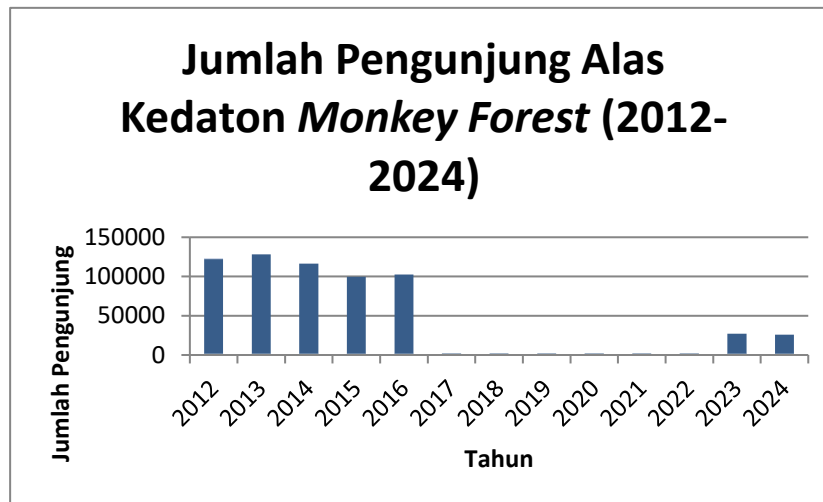
PENDAHULUAN

Pergeseran paradigma tata kelola dari model konvensional yang bercorak sentralistik (*state-centric governance*) menuju tata kelola yang inklusif kini menjadi determinan utama dalam keberhasilan pembangunan daerah, khususnya pada sektor pariwisata (Wang & Ran, 2023). Pada awalnya, pengelolaan pariwisata menempatkan pemerintah sebagai aktor tunggal yang dominan, namun seiring meningkatnya permintaan pasar terhadap diversifikasi atraksi dan terbatasnya kemampuan fiskal birokrasi, keterlibatan aktor non-negara (*non-state actors*) menjadi sebuah keniscayaan. Secara yuridis, ruang partisipasi ini telah dilegitimasi oleh Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisataan yang menegaskan bahwa masyarakat lokal memiliki hak prioritas untuk terlibat aktif sebagai tenaga kerja, mengelola sistem konsinyasi, hingga manajemen pengelolaan destinasi. Sinergi ini sejalan dengan argumen Adrian Devine yang menyatakan bahwa kolaborasi pemerintah melalui kemitraan aktif bersama masyarakat dan sektor swasta merupakan instrumen retensi yang menjamin keberlanjutan pembangunan pariwisata daerah (Ansell et al., 2025).

Pada khazanah teori administrasi publik, model interaksi multiplisitas aktor yang setara ini diartikulasikan sebagai *collaborative governance* (Sumawidayani et al., 2024). *Collaborative governance* sebagai sebuah pengaturan tata kelola di mana satu atau lebih lembaga publik secara langsung melibatkan pemangku kepentingan non-negara dalam proses pengambilan keputusan kolektif yang bersifat formal, berorientasi konsensus, dan deliberatif untuk membuat atau mengimplementasikan kebijakan publik (Ansell et al., 2025) Salah satu destinasi ekowisata di Provinsi Bali yang memiliki urgensi tinggi untuk dibedah menggunakan pisau analisis tata kelola kolaboratif ini adalah Objek Wisata Alas Kedaton Monkey Forest yang terletak di Kabupaten Tabanan. Sebagai destinasi pariwisata alam berbasis komunitas yang sarat dengan kearifan sosiokultural, penerapan konsep kolaborasi multi-pihak menjadi sangat relevan untuk mengoptimalkan potensi daya tarik tanpa mengorbankan kelestarian lingkungan Kawasan (Suardana, 2016). Meskipun cetak biru konseptual kolaborasi menawarkan resolusi yang ideal, manifestasi empiris penerapan *collaborative governance* (Rochmatin & Muchsin, 2025) di Alas Kedaton Monkey Forest saat ini masih dihadapkan pada anatomi permasalahan yang kompleks di lapangan. Di tingkat tapak (*grassroots*), kolaborasi mengalami kemandegan akibat rendahnya inisiatif mandiri dari Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) dan masyarakat lokal, di mana mereka cenderung bersikap pasif dan terjebak dalam ritme ketergantungan birokrasi (*bureaucratic dependency*) yang hanya menunggu arahan dari pemerintah desa (Ahmad Rifa'i et al., 2025).

Kondisi ini diperparah oleh koordinasi antar-pemangku kepentingan yang belum optimal serta belum didukung oleh regulasi lokal yang bersifat fleksibel untuk memayungi kemitraan multi-pihak (Andani & Dinarwati, 2026). Di samping itu, dinamika sosiologis menunjukkan adanya benturan orientasi nilai (*value conflict*) yang cukup tajam antara Dinas Pariwisata Kabupaten Tabanan yang dituntut mengejar target Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui model pariwisata massal (*mass tourism*), berhadapan dengan Desa Adat Kukuh yang berkomitmen memproteksi kesucian area sakral (*uttama mandala*) Pura Dalem Kahyangan Kedaton dari eksternalitas negatif komersialisasi.

Dampak dari disharmoni tata kelola dan disintegrasi koordinasi ini berujung pada penurunan kontribusi serta keterlibatan sektor swasta makro (seperti korporasi dan *travel agent*) dalam dua tahun terakhir. Penarikan diri dari sektor swasta ini secara langsung menghambat inovasi produk, membatasi ruang promosi, hingga menelantarkan pemeliharaan sarana fisik serta pakan satwa kera yang menjadi daya tarik utama destinasi. Rentetan patologi tata kelola internal ini, yang kemudian dihantam oleh guncangan eksternal berupa pandemi COVID-19, mengakibatkan degradasi citra destinasi serta penurunan volume kunjungan wisatawan secara masif, sebagaimana terdokumentasi pada visualisasi data empiris berikut:



Gambar 1. Data Jumlah Pengunjung Alas Kedaton *Monkey Forest*

Sumber: Objek Wisata Alas Kedaton *Monkey Forest*, 2024.

Berdasarkan fakta empiris yang tersaji pada Gambar 1, terlihat jelas adanya tren penurunan jumlah pengunjung ke Objek Wisata Alas Kedaton *Monkey Forest* yang belum sepenuhnya pulih dan kembali ke tingkat sebelum pandemi. Defisit kunjungan ini mengkonfirmasi adanya keterbatasan promosi digital, rusaknya fasilitas penunjang pariwisata, serta belum dikembangkannya potensi kawasan secara maksimal (Primadany & Mardiyono, 2023). Kondisi dilematis ini memicu para aktor untuk menginisiasi kembali ekosistem kolaborasi melalui lima pilar sirkular dalam model Ansell dan Gash (Ansell et al., 2025). Restrukturisasi ini dianalisis melalui penguatan dialog tatap muka (*face-to-face dialogue*) pembangunan kepercayaan (*trust building*) penegasan komitmen terhadap proses (*commitment to process*) pembentukan pemahaman bersama (*shared understanding*) hingga pencapaian hasil antara (*intermediate outcomes*) (Wang & Ran, 2023).



Berangkat dari kompleksitas fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam mengenai "Implementasi Collaborative Governance dalam Pengembangan Objek Wisata Alas Kedaton Monkey Forest, Kabupaten Tabanan". Riset ini diharapkan mampu menyajikan kontribusi teoretis mutakhir mengenai sintesis tata kelola pemerintahan, kemitraan swasta, dan penguatan lembaga adat (*indigenous governance*) dalam mewujudkan pariwisata yang resiliens, adaptif, dan berkelanjutan. Penelitian ini meletakkan pilar analisisnya pada konsep *collaborative governance*, sebuah paradigma kontemporer dalam studi administrasi publik yang menempatkan kemitraan multiplisitas aktor sebagai poros utama tata kelola pemerintahan (Zhou et al., 2025). *Collaborative governance* diartikan sebagai suatu proses fasilitasi, mediasi, dan pelaksanaan kebijakan yang secara aktif melibatkan berbagai institusi lintas sector mencakup pluriformitas aktor pemerintah (*public sector*), pihak swasta (*private sector*), dan komunitas masyarakat (*civil society*) yang bergerak secara sinergis untuk mengurai serta menyelesaikan urusan publik (*wicked problems*) yang tidak memiliki kapasitas untuk diselesaikan secara sepihak oleh satu institusi birokrasi negara saja (Dai & Azhar, 2024). Lensa tata kelola kolaboratif ini bukan sekadar mekanisme koordinasi administratif biasa, melainkan sebuah instrumen resolusi konflik sosial yang rumit (*complex social conflicts*) di antara para pemangku kepentingan yang memiliki diversifikasi orientasi nilai. Melalui pelembagaan jaringan kerja sama yang bersifat swakelola (*self-organization*), model ini memfasilitasi perumusan kebijakan pembangunan daerah dan proteksi lingkungan yang didesain secara kreatif, deliberatif, serta menjunjung tinggi asas saling menguntungkan (*mutual benefit*) bagi seluruh entitas yang terlibat (Dhini & Bintari, 2023).

Untuk membedah secara mikro mengenai anatomi hubungan, friksi, dan integrasi antar-aktor dalam arena tata kelola Objek Wisata Alas Kedaton Monkey Forest di Kabupaten Tabanan, penelitian ini mengadopsi model proses sirkular yang diintroduksi oleh Ansell dan Gash melalui karya mereka, *Collaborative Governance in Theory and Practice* (Ansell et al., 2025). Relevansi penggunaan teori Ansell dan Gash dalam studi ini didasarkan pada kapasitas analitisnya yang kuat untuk mengurai anomali tata kelola di Alas Kedaton, khususnya terkait asimetri informasi, pasivitas pengelola lokal (Pokdarwis), serta penurunan keterlibatan aktor swasta pasca-pandemi. Teori ini memposisikan kolaborasi sebagai proses sirkular-kontinu yang bertumpu pada lima dimensi inti yang saling menguatkan, yaitu: dialog tatap muka (*face-to-face dialogue*), membangun kepercayaan (*trust building*), komitmen terhadap proses (*commitment to process*), pemahaman bersama (*shared understanding*), dan pencapaian hasil antara (*intermediate outcomes*) atau keberhasilan-keberhasilan kecil (*small wins*) di tingkat awal (Ulibarri et al., 2023).

METODE

Penelitian ini menerapkan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif analitis untuk mengidentifikasi, mendokumentasikan, dan menginterpretasikan secara mendalam (*thick description*) fenomena tata kelola kolaboratif di lapangan (Septiana & Liestyasari, 2025). Penentuan informan dilakukan secara sengaja menggunakan teknik *purposive sampling* yang menghasilkan 10 orang informan kunci sebagai representasi pluriformitas aktor pemangku kepentingan. Komposisi informan tersebut mencakup Kepala Desa Kuku (birokrasi publik), Pengelola Objek Wisata Alas Kedaton dan Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) Desa Wisata Kuku (operasional/adat), PT. Pertamina Fuel Sanggaran (sektor swasta/BUMN), komunitas masyarakat lokal, serta 4 orang pengunjung sebagai elemen pasar.



Data penelitian ini diklasifikasikan menjadi dua sumber utama, yaitu data primer yang diperoleh langsung dari lapangan melalui wawancara terstruktur (*structured interview*) berbasis lima dimensi model Ansell dan Gash yang dikombinasikan dengan teknik wawancara mendalam (*in-depth interview*) (Pradnya Paramitha et al., 2025). Instrumen primer ini diperkuat oleh observasi non-partisipatif terhadap dinamika pelayanan dan kondisi fisik destinasi. Sementara itu, data sekunder dihimpun melalui studi dokumentasi terhadap manifes jumlah kunjungan wisatawan, dokumen perencanaan strategis kawasan, laporan kegiatan kemitraan BUMN, serta regulasi bagi hasil retribusi antara pemerintah daerah dengan desa adat.

Seluruh data kualitatif yang telah dikumpulkan ditriangulasikan untuk menguji keabsahan isinya, kemudian diolah secara sirkular menggunakan teknik analisis data model interaktif dari Miles dan Huberman (Elshakhs et al., 2024). Proses analisis ini berjalan secara terstruktur melalui empat tahapan utama yang saling berhubungan. Tahap pertama adalah *pengumpulan data* melalui kompilasi seluruh transkrip wawancara (*verbatim*), catatan lapangan, dan dokumen resmi. Tahap kedua adalah *reduksi data*, di mana peneliti melakukan seleksi, penyederhanaan, dan pengelompokan data mentah melalui teknik *open coding* dan *axial coding* berdasarkan indikator dialog tatap muka, pembangunan kepercayaan, komitmen proses, pemahaman bersama, dan hasil antara (Transuinitri & Fridari, 2025). Tahap ketiga adalah *penyajian data*, di mana informasi yang telah terstruktur disajikan dalam bentuk narasi teoretis yang logis, matriks relasi aktor, dan gambar pendukung untuk mempermudah pemetaan masalah. Tahap keempat adalah *penarikan kesimpulan dan verifikasi*, di mana interpretasi akhir atas makna data disintesis kembali dengan teori *collaborative governance* Ansell dan Gash, lalu divalidasi ulang melalui konfirmasi lapangan (*member check*) untuk menghasilkan kesimpulan akhir yang sah, rigoros, dan ilmiah (Steckhan et al., 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan temuan empiris di lapangan sekaligus analisis teoretis mengenai dinamika interaksi pemangku kepentingan (*multistakeholder*) dalam pengembangan Objek Wisata Alas Kedaton Monkey Forest, Kabupaten Tabanan. Pengelolaan destinasi pariwisata ini memiliki kompleksitas tersendiri karena mengintegrasikan aset adat lokal dengan upaya konservasi alam. Oleh karena itu, fenomena tersebut dianalisis menggunakan model *Collaborative Governance* yang dikembangkan oleh Ansell dan Gash (2008). Penggunaan teori ini didasarkan pada asumsi bahwa pariwisata berkelanjutan tidak dapat diwujudkan secara sepihak oleh satu aktor saja, melainkan memerlukan sinergi lintas sektor. Dalam penelitian ini, para aktor tersebut direpresentasikan oleh sektor publik (Dinas Pariwisata Kabupaten Tabanan dan DKLH Provinsi Bali sebagai regulator), sektor non-pemerintah atau komunitas lokal (Desa Adat Kuku dan Pokdarwis sebagai pengelola berbasis adat), serta sektor swasta dan BUMN (PT. Pertamina Fuel Sanggaran melalui program *Corporate Social Responsibility*, *travel agent*, pemandu wisata, serta pedagang lokal sebagai penggerak ekonomi pariwisata).

Secara spesifik, model Ansell dan Gash (2008) digunakan untuk membedah siklus proses kolaborasi (*The Collaborative Process Cycle*) melalui lima dimensi utama, yaitu: *Face-to-Face Dialogue* (Dialog Tatap Muka), *Trust Building* (Membangun Kepercayaan), *Commitment to Process* (Komitmen terhadap Proses), *Shared Understanding* (Pemahaman Bersama), dan *Intermediate Outcomes* (Hasil Antara).



Melalui kerangka analisis ini, studi tidak hanya memetakan peran formal setiap lembaga, tetapi juga mengeksplorasi bagaimana dialog tatap muka meminimalkan ego sektoral, bagaimana kepercayaan dibangun di antara perbedaan motif ekonomi dan konservasi, serta bagaimana capaian jangka pendek (*small wins*) digunakan untuk memperkuat kemitraan. Analisis empiris mengenai kelima indikator proses kolaboratif tersebut diuraikan secara sistematis pada sub-bab berikut:

1. *Face to Face Dialogue (Dialog Tatap Muka)*

Dinamika Dialog antara Pemerintah Daerah dan Desa Adat Kukuh dalam pengembangan Objek Wisata Alas Kedaton *Monkey Forest* menempatkan Dinas Pariwisata Kabupaten Tabanan dan Desa Adat Kukuh sebagai aktor kunci yang berinteraksi secara intensif. Eksplorasi mendalam terhadap dinamika ini diekstrak melalui proses reduksi data kualitatif guna menghasilkan temuan yang analitis konseptual. Tahap pengodean awal (*open coding*) terhadap transkrip wawancara bersama pihak pengelola adat memunculkan unit makna dasar seperti forum rapat koordinasi berkala, sinkronisasi peraturan daerah dengan aturan adat, dan rebug bagi hasil tiket. Fenomena empiris ini didukung oleh pernyataan langsung dari pihak pengelola dalam kutipan wawancara berikut:

"Kami rutin mengadakan rapat koordinasi formal, biasanya sebulan sekali atau saat ada agenda mendesak. Di sana kami (pihak desa adat dan dinas) duduk bersama menyamakan aturan daerah dengan awig-awig di desa. Kami juga rembukan blak-blakan soal bagaimana pembagian hasil tiket yang pas dan adil agar operasional di lapangan sama-sama jalan." (Informan A - Pengelola Adat)

Melalui tahapan *axial coding*, rangkaian kode terbuka dan kutipan transkrip di atas diabstraksikan ke dalam kategori konseptual intensifikasi dialog deliberatif elit birokrasi adat. Secara analitis konseptual, pertemuan tatap muka pada level manajerial ini berfungsi sebagai instrumen strategis untuk mereduksi biaya koordinasi dan memitigasi potensi asimetri informasi antara otoritas formal negara dan lembaga adat (Gusti et al., 2025). Komunikasi langsung ini diwujudkan melalui forum rapat koordinasi berkala yang membahas penyelarasan regulasi pariwisata daerah dengan hukum adat (*awig-awig*) setempat, mekanisme transparansi pembagian retribusi tiket masuk, serta perencanaan bantuan fasilitas fisik (Maeda et al., 2025).

Melalui pertemuan tatap muka ini, hambatan birokrasi dan kecurigaan administratif dalam bisnis dapat diminimalisasi karena kedua belah pihak berhasil membangun pengakuan bersama. Mereka memiliki ruang terbuka untuk menyampaikan kendala operasional secara langsung, seperti kebutuhan mendesak akan perbaikan sarana toilet, penataan jalur treking hutan, hingga alokasi dana khusus untuk pemeliharaan pakan kera yang menjadi daya tarik utama destinasi ini.

Selain keterlibatan pemerintah daerah, pelibatan sektor BUMN/swasta dalam skala makro juga diperkuat melalui peninjauan langsung ke lapangan, sebagaimana terdokumentasi dalam kegiatan berikut:



Gambar 2. Survey Lokasi dari PT. Pertamina Fuel Sanggaran
Sumber: Laporan Kegiatan PT. Pertamina Fuel Sanggaran, 2024.

Berdasarkan Gambar 2. dapat dilihat bahwa melalui diskusi langsung di lapangan, para *stakeholder* dapat membedah perencanaan secara riil, mengidentifikasi tantangan fisik di area konservasi, serta merumuskan solusi yang tepat untuk pengembangan infrastruktur Alas Kedaton *Monkey Forest*. Secara konseptual, interaksi lapangan yang berkelanjutan ini bertindak sebagai media pembentukan *shared understanding* pada tingkat teknis. Proses peninjauan langsung ini mampu memperkuat komitmen dan sinergi antara pihak pengelola adat dengan pihak korporasi, sehingga program-program *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang dijalankan dapat berjalan lebih optimal, tepat saran, dan berkelanjutan. Hubungan koordinasi ini tidak hanya berhenti pada level taktis-operasional di lapangan, melainkan juga dibawa ke tingkat strategis melalui forum-forum diskusi formal di tingkat provinsi, seperti yang digambarkan di bawah ini:



Gambar 3. Kegiatan Forum Group Discussion di DKLH Provinsi Bali pada Tanggal 22 Januari 2025
Sumber: Laporan Kegiatan *Forum Group Discussion*, 2025.

Berdasarkan Gambar 3, serangkaian pertemuan formal seperti *Focus Group Discussion* (FGD) yang dilaksanakan di tingkat dinas provinsi tersebut tidak hanya berfungsi sebagai wadah teknis untuk berdiskusi dan menyusun strategi regulasi.



Lebih dari itu, proses reduksi data dari wawancara dengan pemangku kebijakan menghasilkan *open codes* berupa pencairan sekat institusional dan penyetaraan posisi tawar adat negara, yang melahirkan kategori aksial legitimasi ruang diskusi multistakeholder strategis. Validitas kategori ini diperkuat oleh pengakuan perwakilan instansi pemerintahan daerah:

"Forum FGD di tingkat provinsi ini sangat penting karena kami tidak lagi bicara sekat instansi atau ego birokrasi. Semua duduk setara. Dari dinas, pihak swasta, sampai tokoh adat Kukuh bebas memberikan masukan kritis agar keputusan yang diambil benar-benar legal secara hukum negara dan dihormati secara hukum adat." (Informan B - Perwakilan Instansi Daerah,)

Secara konseptual, forum deliberatif tersebut berperan krusial dalam memperkuat rasa saling percaya di antara para *stakeholder* yang memiliki latar belakang institusi berbeda melalui penciptaan modal sosial. Kolaborasi yang inklusif ini memberikan kesempatan bagi semua pihak baik vertikal maupun horizontal untuk berkontribusi secara aktif, memberikan masukan kritis, serta memastikan bahwa setiap keputusan strategis yang diambil didasarkan pada kepentingan bersama demi kemajuan tata kelola Alas Kedaton *Monkey Forest*.

Interaksi pengelola lokal dengan sektor swasta makro dan mikro di tingkat operasional harian, pengelola lokal yang direpresentasikan oleh Desa Adat Kukuh dan Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) membangun komunikasi tatap muka yang tidak kalah intensif dengan sektor swasta, baik pada level makro maupun mikro (Tumuyu & Marthalia, 2024). Reduksi data konseptual dari wawancara bersama pelaku usaha di tingkat bawah memunculkan kode-kode terbuka seperti negosiasi paket kunjungan dan kesepakatan harga seni cinderamata, yang bermuara pada kategori aksial stabilisasi ketertiban ekonomi mikro destinasi.

Pada level makro, pengelola melakukan audiensi dan negosiasi langsung dengan asosiasi agen perjalanan serta pemandu wisata untuk merumuskan paket promosi Bersama (Siahaan, 2024). Analisis konseptual menunjukkan bahwa proses ini merupakan bentuk hubungan saling ketergantungan di mana pengelola adat membutuhkan pasokan wisatawan dari swasta, dan swasta membutuhkan jaminan kualitas destinasi. Sementara pada level mikro, dialog tatap muka terjadi secara natural antara pihak pengelola dengan para pedagang lokal di pasar seni, sebagaimana diungkapkan oleh salah satu pedagang:

"Kalau dari pengelola pariwisata atau Pokdarwis, mereka sering mendatangi kami ke kios-kios. Kami diingatkan terus supaya melayani tamu dengan ramah dan yang paling penting jangan sampai ada yang 'getok harga' mahal-mahal ke turis. Kalau ada masalah dagangan atau kunjungan sepi, kami biasanya langsung bicarakan saat kumpul berkala." (Informan C - Pedagang Pasar Seni)

Secara konseptual, dialog harian di pasar seni ini merepresentasikan pelebagaan akuntabilitas informal di tingkat masyarakat lokal. Pertemuan berkala di tingkat tapak ini sangat krusial untuk mengedukasi pedagang mengenai kode etika pelayanan yang ramah, mencegah terjadinya dampak negatif eksternal seperti praktik "getok harga" yang dapat merusak citra digital objek wisata, serta bersama-sama mencari solusi dalam menghadapi fluktuasi jumlah kunjungan wisatawan.



Tantangan ego sektoral dan hambatan komunikasi di lapangan meskipun intensitas dialog tatap muka antar aktor tergolong tinggi, efektivitas kolaborasi ini dalam realitasnya masih kerap membentur tantangan berupa ego sektoral dan benturan orientasi kepentingan yang tajam. Melalui reduksi data kritis, aspek hambatan ini terekam jelas dari kode terbuka target pencapaian PAD oleh Dinas Pariwisata yang bersifat komersial massal, berkontradiksi dengan kode tanggung jawab sekala-niskala kesucian utama mandala yang disuarakan oleh tokoh masyarakat. Proses *axial coding* mengelompokkan kedua kutub kontradiktif ini ke dalam kategori polarisasi kepentingan pragmatis konservatif. Juru bicara dari pihak adat menegaskan ketimpangan orientasi tersebut dalam kutipan transkrip berikut:

"Sering kali rapat menjadi alot karena dinas pariwisata targetnya angka-angka kunjungan dan pendapatan daerah, jadi arahnya ke pariwisata massal. Sedangkan bagi kami di desa adat, menjaga kesucian pura di area utama (utama mandala) adalah harga mati secara sekala-niskala. Kami tidak mau lingkungan rusak atau aturan adat dilanggar demi mengejar keuntungan ekonomi semata." (Informan D - Tokoh Adat Desa Kukuh)

Secara konseptual, benturan ini menggambarkan dilema klasik dalam tata kelola kolaboratif, yaitu konflik nilai antara rasionalitas ekonomi instrumental negara melawan rasionalitas substantive kultural masyarakat adat (Mardhiyah et al., 2025). Dinas Pariwisata Kabupaten Tabanan secara struktural dituntut untuk berfokus pada pencapaian target PAD dan pemenuhan indikator kinerja makro pariwisata daerah, yang membuat kebijakan yang diturunkan cenderung bercorak *top down statecentric* (Rangkuti et al., 2024). Di sisi lain, Desa Adat Kukuh memegang teguh orientasi proteksi ruang sakral.

Polarisasi kepentingan inilah yang dalam perspektif Ansell dan Gash memicu kemandegan sirkulasi proses dalam forum tatap muka. Kondisi ini mempertegas bahwa dialog intensif saja tidak cukup; dibutuhkan kehadiran kepemimpinan fasilitatif yang bertindak sebagai *boundary spanner* (penjembatanan batas) untuk mentransformasikan konflik nilai tersebut menjadi kompromi strategis yang seimbang (*win-win solution*) demi keberlanjutan ekowisata Alas Kedaton (Rangkuti et al., 2024).

2. Trust Building (Membangun Kepercayaan)

Legalitas formal dan akuntabilitas kemitraan lintas sektor dalam kerangka *collaborative governance*, membangun kepercayaan merupakan tahapan yang membutuhkan artikulasi waktu paling panjang dan sensitif, khususnya apabila terdapat rekam jejak perbedaan pandangan terkait pengelolaan aset pada masa lalu (Dulkiah & Majid, 2025). Di Objek Wisata Alas Kedaton, akumulasi modal sosial ini diakselerasi melalui penyampaian informasi yang jujur, terbuka, dan transparan mengenai tujuan, proses, hingga keputusan operasional. Untuk memetakan proses penguatan kepercayaan ini, dilakukan reduksi data terhadap hasil wawancara dengan otoritas pengelola. Melalui tahap *open coding*, ditemukan unit makna signifikan seperti ikatan hukum tertulis, pembaruan komitmen tahunan, dan legalitas hitam di atas putih. Rangkaian kode ini diabstraksikan melalui *axial coding* menjadi kategori konseptual institusionalisasi kepercayaan berbasis legalitas formal. Validitas kategori ini diperkuat oleh penuturan pihak manajemen pengelola:

"Kepercayaan dengan pihak luar, terutama korporasi seperti Pertamina, tidak bisa hanya modal saling percaya lewat lisan atau kedekatan personal. Harus ada ikatan hitam di atas putih yang sah. Lewat perjanjian resmi itu, hak dan kewajiban kami sebagai pengelola adat dan mereka sebagai mitra swasta tertata jelas, aman, dan dievaluasi setiap tahun." (Informan A - Pengelola Adat).

Secara analitis konseptual, temuan ini menunjukkan bahwa dalam kolaborasi makro, kepercayaan yang bersifat personal relasional harus bertransformasi menjadi kepercayaan yang terinstitusionalisasi. Manifestasi dari kepercayaan yang kuat antara Pengelola Alas Kedaton, Desa Adat Kukuh, Pemerintah Desa Kukuh, dan mitra formal dipertegas melalui ikatan hukum tertulis tersebut, sebagaimana terdokumentasi pada kegiatan berikut:



Gambar 4. Penandatanganan MoU

Sumber: Laporan Kegiatan PT. Pertamina Fuel Sanggaran, 2024

Merujuk pada Gambar 4, iklim kepercayaan yang terbentuk tidak hanya bersumber dari intensitas komunikasi dua arah dan pelaporan lisan, melainkan dilembagakan melalui instrumen *Memorandum of Understanding* (MoU) yang dievaluasi serta diperbarui secara berkala setiap tahun oleh pihak BUMN/swasta, dalam hal ini PT. Pertamina Fuel Sanggaran. MoU tersebut ditandatangani langsung oleh Bendesa Adat selaku pemegang kendali penuh atas pengelolaan kawasan adat Alas Kedaton, dengan melibatkan seluruh jajaran manajemen pengelola. Dalam perspektif teori kolaborasi, penandatanganan ini merupakan bentuk komitmen yang memitigasi risiko mementingkan diri sendiri. Dalam praktiknya, bentuk pertanggungjawaban konkret dari pengelola kepada PT. Pertamina diwujudkan melalui sirkulasi pelaporan kendala lapangan secara berkala. Pola akuntabilitas ini terbukti strategis sebagai instrumen pengurangan ketidakpastian untuk memelihara kepercayaan demi mendukung keberlanjutan program penataan objek wisata secara optimal.

Transparansi finansial dan dilema kepercayaan di tingkat komunitas lokal selain jalinan kerja sama makro, stabilitas kolaborasi di tingkat domestik juga diperkuat oleh adanya konsensus formal mengenai mekanisme bagi hasil retribusi tiket masuk antara Pemerintah Kabupaten Tabanan dengan Desa Adat Kukuh. Kejelasan regulasi finansial yang rigid ini secara konseptual berfungsi sebagai jaminan struktural yang mampu memitigasi potensi kecurigaan administratif dan mengamankan hak operasional pengelola adat (Yang et al., 2025). Namun, reduksi data kritis terhadap hasil wawancara di tingkat tapak memunculkan anomali signifikan. Proses pencatatan kode terbuka menghasilkan unit makna seperti masyarakat tidak tahu aliran dana, hanya diumumkan di tingkat pengurus, dan jarang dilibatkan rapat besar. Kode-kode ini mengerucut pada kategori aksial asimetri komunikasi dan defisit kepercayaan domestik.



Ketimpangan penetrasi kepercayaan ini terpotret jelas dari keluhan salah satu warga lokal:

"Kalau kerja sama di atas (*elit*) kami tahu ada, tapi jujur saja, kami masyarakat di bawah jarang sekali mendapat laporan terperinci soal pemasukan atau dana bantuan yang masuk ke Alas Kedaton. Kami hanya melihat hasilnya saja. Kami inginnya ada keterbukaan yang dibawa ke *paruman* desa, supaya tidak ada prasangka di antara warga." (Informan E - Anggota Komunitas Lokal)

Berdasarkan hasil wawancara mendalam tersebut, ditemukan anomali berupa masih minimnya derajat kepercayaan masyarakat lokal terhadap pengelolaan Alas Kedaton. Secara konseptual, fenomena ini merepresentasikan adanya jarak social yang disebabkan oleh kurangnya keterlibatan dan partisipasi aktif warga dalam proses pengambilan keputusan strategis. Kondisi ini melahirkan situasi yang disebut sebagai kepercayaan yang tidak simetris, di mana *trust building* sukses terbangun di level horizontal elit (antar-lembaga), namun mengalami penyumbatan pada jalur vertical komunitas local (Hu, 2024).

Meskipun transparansi di level elit antar stakeholder telah terpenuhi, pengelola masih memiliki urgensi besar untuk mengikis pengasingan informasi dengan mengedukasi komunitas lokal melalui sosialisasi laporan keuangan dan perkembangan program secara berkala, baik melalui *paruman* (pertemuan rutin) desa maupun media publikasi komunitas lainnya (Yanjin et al., 2025). Asas saling ketergantungan dan resiliensi kepercayaan terhadap fluktuasi pasar secara eksternal, dimensi kepercayaan juga dirawat melalui kesadaran akan adanya asas saling ketergantungan yang kuat antara pengelola tapak dengan sektor swasta komersial, seperti agen perjalanan. Konseptualisasi hubungan ini bertumpu pada teori *resource dependence*, di mana tidak ada satu pun aktor yang memiliki seluruh sumber daya untuk mencapai tujuannya sendirian (Mteti et al., 2025). Pihak swasta menaruh kepercayaan pada kapabilitas Desa Adat Kukuh dalam mempertahankan kelestarian ekosistem hutan dan satwa kera sebagai daya tarik utama. Sebaliknya, pengelola adat bergantung pada komitmen para pelaku usaha tersebut untuk terus mengalirkan arus kunjungan wisatawan.

Secara umum, derajat kepercayaan antar pemangku kepentingan di Objek Wisata Alas Kedaton berada pada kategori Sedang hingga Tinggi. Meskipun demikian, tantangan fluktuasi pasar pariwisata pasca pandemi menuntut adanya *trust* yang lebih kenyal (*resilient trust*). Ketika volume kunjungan belum sepenuhnya stabil, gejala sosiologis di lapangan menunjukkan sebagian pelaku swasta mulai melirik destinasi alternatif lain yang sedang tren di Bali (Hoaihongthong & Tuamsuk, 2024).

Dalam perspektif *collaborative governance*, fenomena pergeseran orientasi pasar ini mengancam stabilitas kolaborasi karena melemahnya kepercayaan berbasis keuntungan ekonomi (Mustika et al., 2025). Kondisi ini menjadi sinyal peringatan bagi pemerintah, pengelola adat, dan mitra swasta untuk segera melakukan re-negosiasi guna merumuskan paket insentif baru. Langkah adaptif ini diperlukan agar komitmen kolaboratif yang telah terbangun tidak mengalami kemunduran nilai atau stagnasi total.

3. *Commitment to Process* (Komitmen terhadap Proses)

Artikulasi komitmen multistakeholder dan mekanisme evaluasi keberhasilan tata kelola kolaboratif sangat bergantung pada sejauh mana setiap aktor berkomitmen untuk terlibat aktif dalam proses pengambilan keputusan hingga eksekusi program di lapangan. Berdasarkan model Ansell dan Gash, komitmen ini tumbuh secara organik ketika para aktor merasa memiliki andil dalam visi pengembangan destinasi serta merasakan distribusi manfaat yang adil. Dalam konteks Objek Wisata Alas Kedaton, pembagian komitmen ini menciptakan saling ketergantungan yang kuat antara Pemerintah Daerah, PT. Pertamina Fuel Sanggaran, Pengelola Adat, Pemerintah Desa, dan komunitas lokal.

Guna membedah derajat keterikatan para aktor ini, proses reduksi data kualitatif diterapkan terhadap dokumen evaluasi dan hasil wawancara. Tahap *open coding* berhasil mengidentifikasi unit makna penting seperti kehadiran penuh dalam rembuk bulanan, kepatuhan terhadap jadwal monitoring, dan saling mengoreksi hambatan teknis. Melalui *axial coding*, kode-kode ini diabstraksikan menjadi kategori konseptual institusionalisasi akuntabilitas proses melalui monitoring berkelanjutan. Keteguhan komitmen prosedural ini ditekankan oleh perwakilan pihak desa:

"Komitmen kami di sini diuji lewat konsistensi. Rapat evaluasi bulanan bukan cuma formalitas berkumpul, tapi menjadi wadah untuk saling mengoreksi. Pemerintah Desa dan Pengelola Adat wajib memaparkan apa saja yang sudah berjalan, sementara dinas dan mitra swasta memonitor kesesuaian anggaran dengan realisasi fisik di lapangan." (Informan F - Perangkat Pemerintah Desa Kukuh).

Secara analitis konseptual, temuan ini mengindikasikan bahwa komitmen terhadap proses pariwisata di Alas Kedaton tidak lagi bersifat sukarela, melainkan telah bergeser menjadi komitmen kontraktual prosedural yang mengikat. Komitmen kolektif tersebut diwujudkan secara konkret melalui partisipasi aktif dalam setiap kegiatan, serta pelaksanaan agenda monitoring dan evaluasi yang diselenggarakan secara rutin setiap bulan guna menggaransi kelancaran program sekaligus mengidentifikasi aspek operasional yang memerlukan pembenahan strategis.

Manifestasi komitmen fisik melalui revitalisasi fasilitas bentuk komitmen nyata dari pihak pengelola dan mitra korporasi dalam menjaga keberlanjutan kolaborasi ini tidak sekadar berhenti pada retorika di meja sirkulasi rapat, melainkan teraktualisasi secara material pada aspek perbaikan sarana penunjang pariwisata di tingkat tapak. Perwujudan fisik dari komitmen transaksional tersebut disajikan pada visualisasi berikut:



Gambar 5. Pembaharuan Fasilitas di Objek Wisata Alas Kedaton *Monkey Forest*

Sumber: Dokumentasi Penelitian (2025).

Berdasarkan fakta empiris pada Gambar 5, alokasi stimulus finansial yang disalurkan oleh mitra swasta/BUMN telah dioptimalkan sesuai dengan konsensus bersama untuk merevitalisasi fasilitas fisik yang mengalami kerusakan di area Alas Kedaton. Pembenahan infrastruktur penunjang ini menjadi bukti nyata bahwa jalinan hubungan antar aktor bersifat positif dan saling mendukung. Dalam perspektif teori *collaborative governance*, visualisasi pembenahan fasilitas ini merepresentasikan apa yang disebut oleh Ansell dan Gash sebagai *small wins*.



Secara konseptual, *small wins* adalah hasil nyata berwujud fisik yang berhasil dicapai di tengah proses kolaborasi yang panjang. Kehadiran infrastruktur baru yang diperbarui ini secara psikologis dan politis bertindak sebagai umpan balik positif yang mampu memelihara momentum kolaborasi, meningkatkan rasa percaya diri antar-aktor, serta mereduksi kejenuhan birokrasi. Peningkatan fasilitas ini tidak hanya bertujuan untuk mendongkrak kepuasan dan kenyamanan wisatawan yang berkunjung, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen penguat ekosistem kolaborasi agar proses pengembangan kawasan ke depan memiliki landasan operasional yang jauh lebih kokoh.

Tipologi komitmen sektoral dan penyelarasan visi bersama secara struktural, komitmen terhadap proses pariwisata di Alas Kedaton terdiversifikasi ke dalam tiga kluster utama berdasarkan karakteristik peran masing-masing institusi. Melalui reduksi data kritis, pengklasteran ini diuji melalui pencocokan kode terbuka seperti regulasi makro kabupaten, swadaya kearifan lokal, dan konsistensi pasar komersial. Rangkaian kode tersebut bermuara pada kategori aksial sinergitas tipologi komitmen tripartit (publik, swasta, dan adat).

Sektor publik (Pemerintah Daerah) menunjukkan komitmen jangka panjang melalui penguatan legalitas hukum serta penyusunan *masterplan* pariwisata daerah yang memosisikan Alas Kedaton sebagai destinasi unggulan Kabupaten Tabanan. Sementara itu, komunitas lokal dan Desa Adat Kukuh mengartikulasikan komitmen tertinggi melalui pendekatan kultural secara swadaya, seperti melakukan perawatan ekosistem hutan secara mandiri, menegakkan sistem keamanan melalui pelibatan Pecalang (polisi adat), serta menyelenggarakan upacara piodalan di Pura Dalem Kahyangan Kedaton. Pola adaptasi kultural ini dipertegas oleh salah satu tokoh adat:

"Bagi kami, menjaga kera dan hutan di sini bukan sekadar urusan mencari uang saku dari turis. Ini adalah wujud ngayah (pengabdian tulus) kepada sesuhunan di Pura Dalem Kahyangan Kedaton. Ada atau tidak ada bantuan dari luar, adat tetap berkomitmen menjaga kelestarian ini secara turun-temurun." (Informan D - Tokoh Adat Desa Kukuh)

Di sisi lain, sektor swasta berkomitmen untuk terus memasukkan Alas Kedaton ke dalam paket perjalanan wisata sejauh pengelola lokal mampu menggaransi standardisasi kebersihan kawasan, keramahan pelayanan, dan jaminan keamanan satwa kera. Secara konseptual, variasi tipologi komitmen ini menunjukkan adanya penggabungan antara rasionalitas formal legalistik pemerintah, rasionalitas ekonomi pasar swasta, dan rasionalitas nilai substantif masyarakat adat. Sinergi komitmen dari ketiga elemen yang berbeda orientasi ini menjadi modal penggerak utama dalam menyelaraskan persepsi seluruh aktor melalui forum rembuk bersama guna merevitalisasi dan mengembalikan kejayaan pariwisata Alas Kedaton secara berkelanjutan.

4. Shared Understanding (Pemahaman Bersama)

Penyelarasan persepsi dan resolusi perbedaan nilai antar-aktor pemahaman bersama dalam model *collaborative governance* oleh Ansell dan Gash (Ariesmansyah et al., 2023) tercapai ketika seluruh aktor kolaborasi berhasil mengidentifikasi akar masalah utama dan menyepakati misi bersama. Pada tahap awal pengembangan Objek Wisata Alas Kedaton *Monkey Forest*, para pemangku kepentingan memiliki perbedaan orientasi yang cukup signifikan. Dinas Pariwisata Kabupaten Tabanan cenderung memandang kawasan ini dari sudut pandang ekonomi birokratis sebagai instrumen pencapaian target PAD. Sebaliknya, Desa Adat Kukuh memandangnya sebagai ruang sakral yang kelestariannya bersifat mutlak dan tidak boleh dikomersialisasi secara berlebihan. Guna menelusuri proses peleburan polarisasi ini, dilakukan teknik reduksi data kualitatif.



Berdasarkan tahap *open coding* terhadap hasil wawancara, diperoleh unit makna esensial seperti penolakan pariwisata massal, penyalarsan nilai sakral dan profit, serta identitas ekowisata budaya. Melalui proses *axial coding*, kode-kode ini diabstraksikan ke dalam kategori konseptual konvergensi paradigma tata kelola berbasis ekowisata spiritual. Paradigma baru ini ditegaskan oleh perwakilan pengelola pariwisata:

"Awalnya memang sulit menyatukan isi kepala. Pemerintah maunya angka kunjungan naik terus, sedangkan kami khawatir kesucian pura terganggu. Namun, lewat dialog terus-menerus, akhirnya kami sepakat bahwa Alas Kedaton ini bukan tempat wisata hiburan umum atau pariwisata massal. Ini adalah ekowisata berbasis kearifan lokal, spiritual, dan pelestarian alam." (Informan G - Pengelola DTW Alas Kedaton)

Secara analitis konseptual, transformasi dari benturan nilai menuju kesepakatan ini merepresentasikan pembentukan penyalarsan kognitif. Melalui intensifikasi dialog dan kemitraan, polarisasi pandangan ini berhasil disatukan menuju sebuah pemahaman kolektif bahwa Alas Kedaton tidak dapat dikembangkan sebagai destinasi pariwisata massal biasa, melainkan harus mempertahankan identitasnya sebagai kawasan ekowisata berbasis budaya, spiritualitas, dan perlindungan satwa.

Formulasi skala prioritas dan pembagian peran yang selaras konvergensi persepsi tersebut melahirkan kesepakatan mengenai cetak biru (*blueprint*) pengembangan dan penataan kawasan yang menghargai fungsi spasial Alas Kedaton. Melalui pemahaman bersama yang objektif, para aktor, termasuk mitra swasta seperti PT. Pertamina Fuel Sanggaran dan *travel agent*, menyetujui adanya pembagian zonasi yang tegas antara area suci (*uttama mandala*) pura untuk aktivitas ritual keagamaan dengan area pariwisata komersial (*kanista mandala*). Reduksi data terhadap dokumen zonasi dan wawancara dengan pemandu wisata menghasilkan kategori aksial deliniasi fungsi spasial berbasis kompromi sektoral. Hal ini terpotret dari kesepakatan operasional di lapangan:

"Kami dari pihak agen dan pemandu wisata sangat menghormati aturan desa adat di sini. Sudah ada pemahaman bersama bahwa area suci murni untuk sembahyang, tidak boleh dimasuki turis sembarangan. Kami tahu batasannya, dan kesepakatan ini justru menjadi nilai jual keunikan budaya yang kami tawarkan ke wisatawan." (Informan H - Agen Perjalanan/Pemandu Wisata)

Secara konseptual, fenomena ini menunjukkan adanya pemahaman atas saling ketergantungan mutual. Pemahaman bersama ini membangun kesadaran kolektif bahwa daya tarik utama pariwisata Alas Kedaton sangat bergantung pada kesehatan populasi kera dan keasrian hutan. Sektor swasta memahami bahwa investasi promosi mereka akan sia-sia jika ekosistem rusak, sementara pengelola adat menyadari bahwa kelestarian hutan memerlukan dukungan finansial dan manajerial eksternal. Keselarasan visi ini menjadi landasan dasar dalam menyusun skala prioritas program kerja tahunan agar mencerminkan kepentingan seluruh pihak tanpa mengorbankan salah satu sektor.

Internalisasi visi revitalisasi untuk mengembalikan kejayaan destinasi pada akhirnya, *shared understanding* yang kokoh di antara para pemangku kepentingan bermuara pada kesepakatan visi jangka panjang, yaitu merevitalisasi dan mengembalikan kejayaan Objek Wisata Alas Kedaton seperti masa sebelum terjadinya degradasi jumlah kunjungan. Kesamaan pemahaman ini memicu komitmen para aktor untuk mengikis ego sektoral masing-masing. Melalui reduksi data akhir, proses kodifikasi melahirkan *open codes* berupa integrasi usulan program dan konsensus diskusi inklusif, yang mengerucut pada kategori aksial unifikasi keputusan strategis multistakeholder.



Juru bicara dari instansi pemerintah menegaskan pentingnya konsensus kolektif tersebut:

"Sekarang tidak ada lagi proyek atau program sepihak yang tiba-tiba turun dari dinas tanpa persetujuan desa adat, atau sebaliknya. Semua bantuan fisik dari BUMN atau strategi promosi pariwisata dari kabupaten harus dimatangkan dulu di forum rembuk bersama. Ini demi memastikan semuanya segaris dengan napas kelestarian Alas Kedaton." (Informan B - Perwakilan Instansi Daerah)

Secara konseptual, mekanisme ini menerapkan asas kepemilikan bersama atas keputusan dalam teori tata kelola kolaboratif. Setiap program kerja yang diusulkan baik berupa bantuan infrastruktur dari pihak BUMN, regulasi promosi dari pemerintah daerah, maupun operasional harian oleh Pokdarwis diuji terlebih dahulu melalui forum diskusi bersama. Internalisasi visi ini memastikan bahwa semua keputusan strategis diambil berdasarkan kepentingan bersama, sehingga mampu menciptakan tata kelola pariwisata yang adaptif terhadap dinamika pasar pariwisata modern namun tetap berpijak pada pelestarian nilai sosiokultural (*indigenous values*) lokal secara berkelanjutan.

5. *Intermediate Outcomes (Hasil Antara)*

Legitimasi hukum sistem bagi hasil sebagai capaian jangka pendek Ansell dan Gash menekankan bahwa kolaborasi membutuhkan *intermediate outcomes* atau keberhasilan-keberhasilan kecil di tingkat awal (Yahya & Sudarmo, 2022). Hasil nyata dalam jangka pendek ini sangat krusial untuk membuktikan kepada setiap aktor bahwa energi, waktu, dan sumber daya yang mereka investasikan dalam kolaborasi ini membuahkan dampak positif, yang pada gilirannya akan memicu komitmen yang jauh lebih kuat. Di Objek Wisata Alas Kedaton, hasil antara yang paling signifikan adalah lahirnya pembaruan regulasi tertulis dalam bentuk kesepakatan bagi hasil retribusi tiket masuk antara Pemerintah Kabupaten Tabanan dan Desa Adat Kukuh. Guna membedah signifikansi capaian ini, dilakukan proses reduksi data atas dokumen legal dan transkrip wawancara. Melalui tahapan *open coding*, ditemukan unit makna dasar seperti kepastian bagi hasil dan legalitas hak finansial desa. Tahap *axial coding* kemudian mengabstraksikan kode-kode tersebut ke dalam kategori konseptual institusionalisasi keadilan distributif finansial. Jaminan hak finansial ini ditegaskan secara transparan oleh pihak pengelola adat:

"Lahirnya kesepakatan tertulis soal bagi hasil retribusi tiket ini adalah kemenangan kecil yang sangat melegakan bagi kami di adat. Sekarang ada kepastian hukum dan transparansi yang jelas. Kami tidak lagi khawatir kekurangan dana untuk operasional harian, terutama untuk urusan pakan kera dan biaya perawatan hutan adat yang biayanya cukup besar." (Informan A - Pengelola Adat)

Secara analitis konseptual, kepastian hukum finansial ini menjadi capaian taktis yang penting karena merepresentasikan bentuk penghargaan nyata yang sukses mereduksi potensi konflik laten. Regulasi ini memberikan jaminan transparansi anggaran bagi pemerintah sekaligus mengamankan hak finansial desa adat untuk membiayai operasional pakan kera dan perawatan hutan adat secara berkelanjutan.

Revitalisasi infrastruktur fisik dan optimalisasi kemitraan lapangan hasil antara berikutnya tercermin secara material pada keberhasilan program penataan wajah destinasi melalui pemanfaatan dana stimulan pihak ketiga. Pembaruan dan perbaikan fasilitas fisik yang rusak di area luar pura seperti sarana toilet yang representatif, perbaikan papan informasi, dan penataan area pasar seni menjadi bukti konkret bahwa kolaborasi dengan pihak BUMN seperti PT. Pertamina Fuel Sanggaran berjalan secara efektif di tingkat operasional. Selain itu, aksi gotong royong kebersihan lingkungan secara berkala merupakan bentuk *small wins* yang memperkuat soliditas kemitraan di tingkat tapak.

Secara konseptual, keberhasilan mempertahankan standar kenyamanan dan ketertiban kawasan dalam skala harian ini mengindikasikan bahwa mekanisme kerja sama antar-institusi telah berfungsi dengan baik sebagai instrumen penguat efikasi kolektif. Selain perbaikan fasilitas fisik, hasil antara (*intermediate outcomes*) yang tidak kalah krusial dalam aspek non fisik adalah terlaksananya kegiatan *Up Skilling* bagi Pemandu Wisata Alas Kedaton yang ditunjukkan pada Gambar 6 berikut ini:



Gambar 6. Kegiatan *Up Skilling* Pemandu Wisata Alas Kedaton *Monkey Forest*
Sumber: Laporan Kegiatan PT. Pertamina, 2024

Kegiatan *Up Skilling* Pemandu Wisata Alas Kedaton *Monkey Forest* merupakan program pengembangan SDM yang diikuti oleh 36 peserta. Reduksi data kualitatif terhadap evaluasi program pelatihan ini menghasilkan kode terbuka peningkatan standar hospitality dan interpretasi kawasan secara edukatif, yang bermuara pada kategori aksial komersialisasi kompetensi berbasis human capital development. Validitas konseptual ini diperkuat oleh pengakuan salah satu pemandu lokal yang mengikuti pelatihan:

"Pelatihan kemarin benar-benar mengubah cara kami melayani tamu. Kami diajarkan cara komunikasi yang profesional dan standar pelayanan (SOP) yang baku. Sekarang kami lebih percaya diri menjelaskan sejarah dan nilai spiritual Alas Kedaton secara menarik ke turis asing maupun domestik." (Informan I - Pemandu Wisata Lokal)

Secara analitis konseptual, peningkatan keterampilan komunikasi dan pemahaman yang mendalam terhadap SOP ini mengindikasikan keberhasilan proses transformasi kapasitas internal dari komunitas lokal. Destinasi ini kini memiliki kesiapan operasional yang jauh lebih baik dalam menyambut wisatawan. Dampak dari penguatan kapasitas pemandu wisata ini, yang disinergikan dengan revitalisasi fasilitas fisik secara kolaboratif, secara langsung berkontribusi pada pemulihan citra positif Alas Kedaton di mata pasar pariwisata. Pada akhirnya, integrasi antara pembenahan kualitas destinasi dan profesionalisme SDM lokal ini tidak hanya mampu menarik lebih banyak kunjungan wisatawan, tetapi juga memberikan efek pengganda yang positif bagi kesejahteraan ekonomi masyarakat setempat.

Stabilisasi arus wisatawan dan re-integrasi pasar swasta komersial secara eksternal, dimensi keberhasilan jangka pendek ini ditunjukkan oleh indikator pemulihan jaringan pasar. Melalui reduksi data kualitatif, terekam unit makna berupa kembalinya travel agent dan stabilitas kunjungan harian. Melalui tahapan *axial coding*, fenomena ini dikelompokkan ke dalam kategori konseptual re-integrasi destinasi ke jaringan pasar pariwisata makro.

Hal ini teoretis terjadi akibat pulihnya tingkat kepercayaan sektor swasta komersial, seperti asosiasi agen perjalanan, untuk memasukkan kembali Alas Kedaton ke dalam paket perjalanan wisata. Logika pemulihan pasar ini selaras dengan pengakuan dari salah satu pelaku usaha biro perjalanan:

"Kami mulai berani membawa rombongan turis dalam jumlah besar lagi ke Alas Kedaton semenjak toilet dan fasilitas jalurnya diperbaiki, serta pemandunya lebih tertib melayani. Kenyamanan tamu adalah yang utama bagi kami, dan perubahan fisik di sana menjadi alasan kuat bagi kami untuk merekomendasikan kembali objek wisata ini." (Informan H - Agen Perjalanan/Pemandu Wisata)

Meskipun angka kunjungan pasca pandemi belum sepenuhnya menyamai masa kejayaannya terdahulu, arus kedatangan wisatawan yang mulai stabil pasca revitalisasi fasilitas dan evaluasi pelayanan menjadi capaian taktis yang sangat penting. Secara konseptual, keberhasilan kecil ini memberikan dampak ekonomi langsung bagi mata pencaharian komunitas pedagang lokal di pasar seni dan cinderamata. Terjadinya perputaran ekonomi di tingkat bawah ini bertindak sebagai penguat positif dan stimulus moral yang kuat bagi masyarakat serta pengelola lokal untuk mempertahankan ritme kolaborasi. Pencapaian hasil antara ini sekaligus menjadi akumulasi modal sosial yang sangat krusial untuk melangkah ke tahap pengembangan program kolaboratif yang lebih besar dan kompleks di masa depan.

Pembahasan kelima indikator sirkular model Ansell dan Gash (2008) di atas memberikan gambaran deskriptif mengenai peta pencapaian tata kelola di Alas Kedaton. Kendati demikian, efektivitas kolaborasi secara holistik tidak dapat diukur hanya dari terpenuhinya target-target fisik di tingkat elit. Adanya diskoneksi relasional antara keberhasilan *intermediate outcomes* dengan kemandegan *trust building* pada level masyarakat lokal mengindikasikan adanya disfungsi dalam siklus kolaborasi, yang akan dianalisis secara komprehensif pada sub-bab hambatan di bawah ini

6. Analisis Kausalitas Anomali Kolaborasi: Kegagalan Intermediate Outcomes dalam Memantik Trust Building Masyarakat

Dalam arsitektur teoretis Ansell dan Gash, siklus proses kolaborasi diasumsikan bekerja dalam pola sirkular yang saling menguatkan (Ulibarri et al., 2023). Teori ini menekankan bahwa capaian nyata dalam jangka pendek secara kausalitas seharusnya berfungsi sebagai katalisator untuk memperkuat rasa saling percaya dan meningkatkan komitmen para actor. Namun, temuan empiris di Objek Wisata Alas Kedaton menunjukkan adanya *missing link* atau pemutusan mata rantai kausalitas tersebut. Peneliti mencatat bahwa keberhasilan konkret berupa perbaikan fasilitas toilet, restorasi gapura, hingga program *upskilling* pemandu wisata ternyata gagal memicu eskalasi kepercayaan di level masyarakat lokal, yang ditandai dengan sikap pasif dan kurangnya inisiatif mereka.

Secara teoretis, kegagalan *intermediate outcomes* dalam mengintervensi *trust building* masyarakat di Alas Kedaton dapat didekonstruksi melalui tiga argumen kausalitas utama. Pertama, terdapat ketimpangan desain kelembagaan yang memicu eksklusi komunitas, di mana proyek fisik dan pelatihan *upskilling* dirumuskan secara eksklusif oleh jalur elit pariwisata (kemitraan korporasi, dinas, dan pimpinan adat). Absennya keterlibatan warga sejak fase perencanaan menghilangkan rasa kepemilikan, sehingga *small wins* ini dinilai sebagai proyek *top down* yang terisolasi di tingkat elit. Kedua, terjadi asimetri informasi finansial akibat belum adanya diseminasi laporan keuangan CSR dan retribusi kepada warga secara transparan. Ketiadaan transparansi ini mendistorsi *shared understanding* di tingkat bawah dan mengubah keberhasilan material menjadi kecurigaan administratif. Ketiga, terdapat jebakan paternalistik akibat kegagalan kepemimpinan fasilitatif (*facilitative leadership*) dalam mentransformasikan hasil-hasil kecil menjadi instrumen pemberdayaan (*empowerment*).



Pelatihan yang terbatas pada 36 pemandu gagal menciptakan efek penularan motivasi (*spillover effect*) ke komunitas pedagang, sehingga memicu pengasingan informasi (*informational exclusion*) yang membuat warga di luar lingkaran program tetap merasa terasing. Anomali di Alas Kedaton ini memberikan modifikasi penting terhadap model Ansell dan Gash, di mana hasil sementara yang sukses secara material fisik tidak akan otomatis memicu pembangunan kepercayaan secara sosiologis apabila proses pencapaiannya mengalami kecacatan inklusivitas. Hubungan kausalitas linier dalam siklus kolaborasi tersebut terputus karena capaian taktis jangka pendek tidak diinvestasikan kembali untuk membuka ruang dialog tatap muka di tingkat masyarakat local (Maya Poetra & Nurjaya, 2024). Akibatnya, hubungan relasional antar-aktor mengalami penyumbatan pada jalur vertikal komunitas lokal. Temuan ini menegaskan bahwa tanpa adanya restrukturisasi manajemen pengelola yang inklusif serta pelembagaan akuntabilitas informasional yang transparan, perbaikan fasilitas fisik yang megah sekalipun akan tetap berhadapan dengan sikap apatis dari masyarakat lokal yang seharusnya menjadi fondasi utama bagi resiliensi dan keberlanjutan destinasi pariwisata (Salam et al., 2024).

SIMPULAN

Penerapan *collaborative governance* di Objek Wisata Alas Kedaton berhasil membangun kemitraan institusional antara pemerintah, Desa Adat Kukuh, dan PT. Pertamina dalam mewujudkan *intermediate outcomes* seperti penyelarasan hukum adat (*awig-awig*), perbaikan fasilitas fisik, dan *upskilling* pemandu wisata. Namun, keberhasilan material fisik ini gagal membangun kepercayaan di tingkat masyarakat lokal akibat desain kelembagaan yang eksklusif, asimetri informasi finansial, dan kepemimpinan yang kurang fasilitatif dalam memberdayakan komunitas. Mandeknya modal sosial ini berdampak sistemik pada penurunan kontribusi *travel agent*, stagnasi inovasi, serta belum stabilnya volume kunjungan wisatawan pasca-pandemi. Mengatasi anomali tersebut, pengelola dan Pemerintah Desa Kukuh harus segera melembagakan transparansi laporan keuangan dana CSR dan retribusi melalui forum *paruman desa* demi memulihkan kepercayaan masyarakat. Selain itu, Dinas Pariwisata Kabupaten Tabanan perlu merumuskan regulasi multi-pihak yang memberikan kepastian hukum bagi iklim investasi swasta. Terakhir, kemitraan BUMN dan pihak swasta harus diarahkan pada perluasan program pemberdayaan ekonomi inklusif dengan melibatkan UMKM pedagang lokal dan pemuda desa guna menjamin keberlanjutan pariwisata Alas Kedaton.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Rifa'i, Eka Putri Rachmawati, Victor Gayuh Utomo, & Titis Handayani. (2025). Pemberdayaan Pokdarwis Kandri dalam Manajemen Website Demografi untuk Mendukung Pariwisata Berbasis Data. *Jurnal DIMASTIK*, 3(2), 151–158. <https://doi.org/10.26623/dimastik.v3i2.12680>
- Andani, D., & Dinarwati, S. (2026). The Role Of Collaborative Governance In Subang's Smart City Development. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 17(1).
- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2025). Theorizing the political dimension of collaborative governance. *Perspectives on Public Management and Governance*, 8(3). <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvaf007>
- Ariesmansyah, A., Busthomi Ariffin, R. H., & Respati, L. A. (2023). Collaborative Governance Dalam Pengembangan Desa Wisata. *Jurnal EL-RIYASAH*, 14(1). <https://doi.org/10.24014/jel.v14i1.25060>

- Dai, J., & Azhar, A. (2024). Collaborative governance in disaster management and sustainable development. *Public Administration and Development*, 44(4). <https://doi.org/10.1002/pad.2071>
- Dhini, T. M., & Bintari, A. (2023). Perspektif Commitment to Process pada Collaborative Governance Penanganan Kekerasan terhadap Anak di Lembaga Pendidikan Berbasis Agama Kota Bandung Tahun 2021. *JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 8(2). <https://doi.org/10.14710/jiip.v8i2.17617>
- Dulkiah, M., & Majid, A. S. (2025). Influence of Social Capital on Community Participation With Community Development as an Intervening Variable. *Changing Societies and Personalities*, 9(2). <https://doi.org/10.15826/csp.2025.9.2.339>
- Elshakhs, Y. S., Deliparaschos, K. M., Charalambous, T., Oliva, G., & Zolotas, A. (2024). A Comprehensive Survey on Delaunay Triangulation: Applications, Algorithms, and Implementations Over CPUs, GPUs, and FPGAs. *IEEE Access*, 12. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3354709>
- Gusti, I., Ayu, A., Dewi, Y., & Anggriyani, N. M. (2025). Reaktualisasi Nilai-Nilai Pancasila Dalam Mewujudkan Excellent Service Berbasis Digitalisasi Di Dpmptsp Kabupaten Gianyar. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 16(1).
- Hoaihongthong, S., & Tuamsuk, K. (2024). Integration of Local Cultural Knowledge in the Community Products Design and Development. *Journal of Ecohumanism*, 3(6). <https://doi.org/10.62754/joe.v3i6.4101>
- Hu, J. (2024). Model innovation construction of social work participation in grassroots community governance based on fuzzy comprehensive evaluation model. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.2478/amns.2023.2.00378>
- Maeda, C. M., Namwata, B. M., & Kumburu, N. P. (2025). Local governance and climate change adaptation: evidence from Monduli and Longido districts, Tanzania. *Cogent Social Sciences*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2540424>
- Mardhiyah, A., Badaruddin, & Safrin, F. A. (2025). Activating Culture for Innovation: A Resource-Based Framework for Cultural Tourism Development in Indonesia. *International Review of Management and Marketing*, 15(6). <https://doi.org/10.32479/irmm.19696>
- Maya Poetra, R. A., & Nurjaya, I. N. (2024). The Impact of Over-Tourism on the Sustainability of Indigenous Peoples in Bali. *Jurnal Usm Law Review*, 7(3). <https://doi.org/10.26623/julr.v7i3.10457>
- Mteti, S. H., Mpambije, C. J., & Manyerere, D. J. (2025). Unlocking cultural tourism: Local community awareness and perceptions of cultural heritage resources in Katavi Region in southern circuit of Tanzania. *Social Sciences and Humanities Open*, 11. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101295>
- Mustika, N. W. M., Putra, I. D. G. D., Dwijendra, N. K. A., & Adhika, I. M. (2025). Green Building Certification Determining Factors in Bali, Indonesia for Contextual Sustainability. *Civil Engineering and Architecture*, 13(1). <https://doi.org/10.13189/cea.2025.130101>
- Pradnya Paramitha, P. E., Perdana, I., & Bungai, J. (2025). Psikososialitas dalam Teori Freud Merunut Kontribusi dan Kontroversi Sang Bapak Psikoanalisis dalam Studi Manusia. *Metta : Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 5(1). <https://doi.org/10.37329/metta.v5i1.3531>
- Primadany, S. R., & Mardiyono, R. (2023). Analisis Strategi Pengembangan Pariwisata Daerah (Studi pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Daerah Kabupaten Nganjuk) Sefira. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 1(4).



- Rangkuti, M. R., Sihombing, M., Kusmanto, H., & Ridho, H. (2024). Fiscal Decentralization and Community Participation in Education Services in Deli Serdang Regency, Indonesia. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 19(5). <https://doi.org/10.18280/ijstdp.190502>
- Rochmatin, L., & Muchsin, S. (2025). Colloraborative Governance Dalam Tata Kelola Pariwisata Berkelanjutan Di Desa Wisata Kertosari. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 16(2).
- Salam, R., Samudra, A. A., Suradika, A., & Sumada, I. M. (2024). Future policy implementation to balance growth and sustainability: Managing the impact of mass tourism in Bali. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(9). <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.7927>
- Septiana, W., & Liestyasari, S. I. (2025). Proses Konstruktivisme Jean Piaget pada Pemahaman Pembelajaran Berdiferensiasi Guru Sosiologi. *JHIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(7). <https://doi.org/10.54371/jiip.v8i7.8694>
- Siahaan, M. (2024). Analysis and Evaluation of the Business Innovation Strategy: A Case Study of Apple Inc. *Enigma in Economics*, 1(2). <https://doi.org/10.61996/economy.v1i2.30>
- Steckhan, N., Ring, R., Borchert, F., & Koppold, D. A. (2024). Triangulation of Questionnaires, Qualitative Data and Natural Language Processing: A Differential Approach to Religious Bahá'í Fasting in Germany. *Journal of Religion and Health*, 63(5). <https://doi.org/10.1007/s10943-023-01929-x>
- Suardana, I. wayan. (2016). Analisis Kebijakan Pengembangan Pariwisata (Intervensi Melalui Kebijakan Pariwisata Berkelanjutan di Bali). *Seminar Nasional Pariwisata Berkelanjutan*, (April), 1–26.
- Sumawidayani, N., Adventius Hamel, V., & Agung Gde Brahmantya Murti, A. (2024). Collaborative Governance Dalam Pengawasan Pengelolaan Usaha Tambang Galian C Di Kecamatan Selat Kabupaten Karangasem. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 15(1).
- Transuinitri, N. P. R., & Fridari, I. G. A. D. (2025). Proses Penerimaan Diri Orang Tua yang Memiliki Anak dengan Berkebutuhan Khusus. *Jurnal Inovasi Global*, 3(5). <https://doi.org/10.58344/jig.v3i5.331>
- Tumuyu, S. S., & Marthalia, L. (2024). Strategy on circular economy transition: A case study of agrocompany in Indonesia. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(1). <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i1.3021>
- Ulibarri, N., Imperial, M. T., Siddiki, S., & Henderson, H. (2023). Drivers and Dynamics of Collaborative Governance in Environmental Management. *Environmental Management*, 71(3). <https://doi.org/10.1007/s00267-022-01769-7>
- Wang, H., & Ran, B. (2023). Network governance and collaborative governance: a thematic analysis on their similarities, differences, and entanglements. *Public Management Review*, 25(6). <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2011389>
- Yahya, H., & Sudarmo, S. (2022). Collaborative Governance dalam Program “EPPSON” sebagai Perwujudan Smart City di Kota Surakarta. *Wacana Publik*, 2(1). <https://doi.org/10.20961/wp.v2i1.63278>
- Yang, X., Hu, W., & Deng, Y. (2025). Smart community governance experience and resident wellbeing: The mediating role of community participation and moderating effect of reality-expectation gap. *Acta Psychologica*, 259. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105319>



- Yanjin, R., Chalernsak Pikulsri, & Jarun Kanchanapradit. (2025). She Ethnic Music In Eastern Fujian: Musical Forms, Aesthetics, And The Role Of Local Cultural Governance. *Lex Localis - Journal of Local Self-Government*, 23(S5). <https://doi.org/10.52152/801386>
- Zhou, C., Richardson-Barlow, C., Fan, L., Cai, H., Zhang, W., & Zhang, Z. (2025). Towards organic collaborative governance for a more sustainable environment: Evolutionary game analysis within the policy implementation of China's net-zero emissions goals. *Journal of Environmental Management*, 373. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.123765>

