

COLLABORATIVE GOVERNANCE
DALAM PENGEMBANGAN PARIWISATA BUDAYA DI KABUPATEN NGADA
PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR

Oleh

Firminius Marianus Sedo Seka¹,
Juanda², Muhadam Labolo³

¹Institut Pemerintahan Dalam Negeri
Program Magister Terapan Studi Pemerintahan Daerah Institut Pemerintahan Dalam Negeri
ryanseka23@gmail.com

²³Institut Pemerintahan Dalam Negeri

ABSTRACT

**COLLABORATIVE GOVERNANCE IN THE DEVELOPMENT OF CULTURAL TOURISM IN NGADA
REGENCY EAST NUSA TENGGARA PROVINCE**

Collaborative Governance in the Development of Cultural Tourism in Ngada Regency, East Nusa Tenggara Province is the title of this study. The Department of Tourism and Culture of Ngada Regency has not been able to achieve the promised results in developing cultural tourism through collaborative governance. The issues that arise are related to a lack of preparedness in terms of access, infrastructure, and supporting facilities, a lack of cooperation between the government, the community, and academia in terms of waste and environmental management, and a lack of media promotion of cultural tourism's potential.

This study employs Donahue and Zeckhauser's collaborative governance framework, which views collaboration as a result of four factors: collaboration for productivity, collaboration for information, collaboration for legitimacy, and collaboration for resources.

The results of the study show that the Department of Tourism and Culture of Ngada Regency can use the following strategies to develop cultural tourism: (1) development of local cultural values through efforts to protect, preserve, develop, and utilize regional culture; (2) development of reliable policies and regulations in accordance with the community's religious and cultural norms; and (3) marketing development through mass media in creative tour packages; (4) Increasing the capacity and competence of government human resources, the tourism industry, and the community in planning, managing, and controlling creative and environmentally sound tourism; (5) Performing good cooperation in the management of tourism objects and the preservation of Ngada culture and related elements; (6) Good budget management in the context of developing cultural tourism in Ngada.

Keywords: collaborative governance, cultural tourism development

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul *Collaborative Governance* dalam Pengembangan Pariwisata Budaya di Kabupaten Ngada Provinsi Nusa Tenggara Timur. Dalam pelaksanaan pengembangan pariwisata budaya dengan menggunakan *collaborative governance*, Dinas Pariwisata dan

Kebudayaan Kabupaten Ngada belum mampu memberikan hasil yang baik sebagaimana yang diharapkan. Permasalahan yang terjadi berkaitan dengan ketidaksiapan akses, sarana prasarana dan fasilitas pendukung, kurangnya kerjasama antara pemerintah, masyarakat dan akademisi dalam pengelolaan sampah dan lingkungan, serta kurangnya promosi dari media massa mengenai potensi pariwisata budaya.

Penelitian ini menggunakan teori *collaborative governance* yang dikemukakan oleh Donahue & Zeckhauser yang melihat pelaksanaan kolaborasi dari empat hal, yakni *Collaboration for Productivity, Collaboration for Information, Collaboration for Legitimacy, dan Collaboration for Resources*.

Hasil analisis menunjukkan bahwa strategi yang dapat digunakan oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Ngada dalam pengembangan pariwisata budaya yaitu: (1) Pengembangan nilai-nilai budaya lokal melalui upaya perlindungan, pelestarian, pengembangan dan pemanfaatan budaya daerah; (2) Pengembangan kebijakan dan regulasi yang handal dan sesuai dengan norma agama dan budaya masyarakat; (3) Pengembangan pemasaran melalui media massa dalam pemasaran pariwisata yang kreatif sehingga dapat menarik minat wisatawan untuk berkunjung ke Kabupaten Ngada; (4) Peningkatan kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia pemerintahan, industri pariwisata dan masyarakat dalam perencanaan, pengelolaan dan pengendalian pariwisata yang kreatif dan berwawasan lingkungan; (5) Melakukan kerjasama yang baik dalam pengelolaan objek wisata dan pelestarian kebudayaan Ngada Bersama dengan unsur-unsur terkait; (6) Pengelolaan anggaran yang baik sehingga alokasi anggaran yang ada dapat dimaksimalkan dalam rangka pengembangan pariwisata budaya di Kabupaten Ngada.

Kata kunci: *collaborative governance*, pengembangan pariwisata budaya

PENDAHULUAN

Salah satu urusan pemerintahan pilihan yang dapat ditangani oleh pemerintahan provinsi dan kabupaten/kota adalah urusan pariwisata. Kabupaten Ngada menjadi salah satu kabupaten di Provinsi Nusa Tenggara Timur dengan potensi wisata yang cukup menjanjikan. Namun potensi pariwisata tersebut kurang didukung oleh sarana dan prasarana pendukung yang ada. Pada 2018-2020 panjang jalan dengan kondisi rusak berat hampir mencapai 50% dari panjang keseluruhan jalan yang menjadi kewenangan kabupaten (Dinas PUPR Kabupaten Ngada, 2021). Hal ini tentu menjadi salah satu penghambat bagi para wisatawan untuk mengunjungi objek wisata di Kabupaten Ngada. Selain itu jumlah pemandu wisata, hotel, restoran, dan pusat oleh-oleh yang belum memadai juga menjadi penghambat potensi pariwisata untuk lebih berkembang.

Pada periode 2016-2020, kontribusi sektor pariwisata terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) daerah Kabupaten Ngada juga cenderung meningkat setiap tahunnya. Hal tersebut dapat dilihat melalui Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Kontribusi Sektor Pariwisata dalam PDRB Daerah Kabupaten Ngada Tahun 2016-2020 (Juta Rupiah)

Tahun	Kontribusi dalam PDRB
2016	13.905,63
2017	15.538,55
2018	17.020,21
2019	18.351,60
2020	14.685,47

Sumber: Diolah Penulis berdasarkan data BPS Kab Ngada, 2021

Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) merupakan salah satu faktor penting untuk mengetahui kondisi ekonomi di suatu daerah

dalam suatu periode tertentu. Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa kontribusi sektor pariwisata cenderung mengalami peningkatan. Pada 2020 sektor pariwisata menyumbang sebesar 14,69 miliar rupiah atau 0,42%, menurun dari 18,35 miliar rupiah pada 2019. Laju pertumbuhan dari sektor pariwisata ini cenderung fluktuatif selama lima tahun terakhir. Pada 2020, pertumbuhannya mengalami penyusutan sebesar 20,33% dibandingkan tahun sebelumnya.

Pada setiap awal tahun, seluruh desa di wilayah Ngada mengadakan sebuah festival adat sebagai bentuk pemulihan hubungan dengan Tuhan, leluhur, dan alam. Festival adat ini disebut Festival Reba pada 2019, Festival Reba di Desa Langa, yang diselenggarakan pada 15 Januari, menjadi sebuah acara yang besar karena dihadiri langsung oleh Ketua DPRD dan Wakil Gubernur NTT. Dalam sambutannya, Wakil Gubernur NTT mengatakan bahwa Festival Reba diharapkan dapat menarik minat wisatawan untuk berkunjung ke Kabupaten Ngada.

Pada pertengahan tahun 2019 Kabupaten Ngada kembali mengadakan sebuah festival yang diselenggarakan oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Ngada bekerja sama dengan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, dan Kementerian Pariwisata. Festival yang diberi nama "Festival *Inerie*" adalah sebuah Festival budaya Nasional yang didukung pemerintah pusat dalam hal ini Kementerian Kebudayaan, Kementerian Pendidikan dan Dirjen Kebudayaan, melalui *platform* Indonesiana dengan mengangkat semua Objek Pemajuan Kebudayaan (OPK), yang tertuang di dalam PPKAD (Pokok-Pokok Pikiran Kebudayaan Daerah Kabupaten Ngada). "Festival *Inerie*" berlangsung dari 5 hingga 10 Juli 2019. Pelaksanaan kegiatannya tidak hanya terpusat di Bajawa, sebagai ibukota Kabupaten Ngada, dan puncak lewat acara adat *Ka Sao* di Kampung Adat Tololela, Desa Manubhara, Kecamatan Inerie. Desa

Tololela sendiri merupakan salah satu objek wisata yang ada di wilayah Kabupaten Ngada.

Dalam kurun waktu satu minggu pelaksanaan "Festival *Inerie*", ribuan orang ikut memadati kota Bajawa. Mereka berasal dari beberapa kabupaten tetangga yang ada di Pulau Flores. Ada juga puluhan wisatawan asing yang kebetulan sedang berada di Pulau Flores menyempatkan diri untuk ikut menyaksikan festival ini. Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Ngada, Methodius Reo Maghi, mengatakan bahwa "Festival *Inerie*" merupakan momentum untuk mengangkat dan mengenalkan alam dan budaya Ngada. Banyak orang yang mengikuti festival ini mengabadikan banyak momen dan tempat yang indah yang ada di Kabupaten Ngada. Dengan memanfaatkan media sosial, secara tidak langsung orang-orang yang datang tersebut telah menjadi media promosi untuk mendatangkan wisatawan ke Kabupaten Ngada. Media lokal seperti *Flores Pos* dan *Pos Kupang* juga tidak ketinggalan untuk meliput dan mempromosikan wisata budaya tersebut. Sebenarnya Pemerintah bisa mengundang lebih banyak media lokal untuk berpartisipasi dalam kegiatan ini pada zaman yang semakin modern ini, banyak media lokal yang sasaran pembacanya adalah masyarakat dunia maya dengan jangkauan yang lebih luas. Jika berita tentang kegiatan-kegiatan seperti ini disebarluaskan di media sosial, tentunya juga akan menarik minat wisatawan untuk berkunjung ke Kabupaten Ngada.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif kualitatif (*qualitative description research*) yang disesuaikan dengan permasalahan yang akan dibahas, situasi dan kondisi, serta keadaan lokasi di mana penelitian dilakukan. Desain penelitian ini bertujuan untuk mencari pemahaman berdasarkan fakta yang ada di

lokasi penelitian, untuk kemudian dilakukan penelaahan supaya mendapatkan gambaran yang sistematis dan jelas dalam rangka pemecahan masalah yang dihadapi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Collaborative Governance adalah sebuah perspektif yang hadir sebagai sebuah strategi baru dengan mengikutsertakan banyak pihak dalam proses untuk menjalankan kebijakan. Elemen kolaborasi yang dimaksud dalam dalam penelitian ini, yaitu pemerintah, akademisi, pihak swasta/pesbisnis, masyarakat atau komunitas masyarakat, dan media masa. Selanjutnya aktor-aktor dalam kolaborasi tersebut disandingkan dengan teori *Collaborative Governance* yang dikemukakan oleh Donahue & Zeckhauser, dengan beberapa kriteria berikut.

1. *Collaboration for Productivity* (Kolaborasi untuk Produktivitas).
2. *Collaboration for Information* (Kolaborasi untuk Informasi).
3. *Collaboration for Legitimacy* (Kolaborasi untuk Legitimasi).
4. *Collaboration for Resources* (Kolaborasi untuk Sumber Daya).

Kolaborasi untuk Produktivitas (*Collaboration for Productivity*)

Produktivitas merupakan salah satu tujuan dari proses penyelenggaraan kolaborasi. Produktivitas juga akan memberikan hasil dan penilaian terhadap sebuah kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah bersama pihak-pihak lain yang terlibat dalam proses kolaborasi. Untuk mencapai produktivitas tersebut, maka perlu ditetapkan tujuan yang ingin dicapai, rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut, dan perlu dilihat apa saja yang menjadi masalah dalam proses pencapaian tujuan.

Tujuan pengembangan pariwisata budaya dibuat sebagai perwujudan misi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten

Ngada. Berdasarkan lima misi tersebut maka dalam Renstra Dinas Pariwisata dan Kebudayaan dijabarkan beberapa tujuan, yakni:

1. Meningkatkan SDM Pariwisata dan Kebudayaan
2. Mendorong/fasilitasi perwujudan kampung-kampung wisata di Kabupaten Ngada
3. Meningkatkan kunjungan wisatawan ke Kabupaten Ngada
4. Mendorong serta memfasilitasi kegiatan promosi pariwisata dan budaya yang kreatif dan unggul dengan melibatkan peran serta masyarakat
5. Memfasilitasi kerjasama promosi pariwisata dengan stakeholder
6. Meningkatkan kuantitas usaha pariwisata non hiburan.
7. Meningkatkan kualitas pelayanan potensi pariwisata
8. Meningkatkan perlindungan pemanfaatan dan pengembangan budaya
9. Meningkatkan kreativitas para seniman/budayawan dalam pengembangan seni dan budaya.

Dalam kolaborasi untuk produktivitas, pemerintah berperan sebagai aktor yang menyiapkan sarana dan prasana yang baik dalam mendukung pariwisata budaya di Kabupaten Ngada. Hal tersebut termasuk di dalamnya menyiapkan akses jalan, memperbaiki dan mengadakan fasilitas umum di tempat wisata, dan mengadakan event-event kebudayaan secara berkala. Selain itu pemerintah juga berperan untuk menarik investor sehingga dapat berinvestasi dalam sektor kepariwisataan di Kabupaten Ngada. Swasta berperan sebagai aktor yang mampu menarik minat wisatawan untuk berkunjung. Swasta bisa menyediakan hotel dan penginapan yang baik, membangun pusat oleh-oleh dan jajanan yang menarik sehingga membuat pengunjung memperoleh

kesan baik pada saat berkunjung. Pihak swasta juga bisa menyediakan pusat kuliner lokal yang bisa menarik minat wisatawan.

Komunitas dan masyarakat berperan penting dalam rangka pengembangan pariwisata budaya. Dalam hal kolaborasi untuk produktivitas, masyarakat berperan dalam menjaga warisan-warisan kebudayaan sehingga tidak hilang dimakan usia. Dalam kolaborasi untuk produktivitas, akademisi berperan dalam hal melakukan analisis mengenai dampak lingkungan. Hal tersebut diperlukan karena di berbagai tempat wisata, masalah sampah menjadi hal yang sangat mengganggu. Akibatnya bisa membuat minat wisatawan untuk berkunjung menjadi berkurang. Oleh karena itu peran akademisi sangat dibutuhkan. Media Massa berperan dalam rangka pelestarian warisan budaya. Hal tersebut dilaksanakan dengan cara memberikan edukasi kepada masyarakat luas tentang pentingnya warisan budaya semua semua masyarakat mempunyai rasa memiliki akan warisan budaya tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan aktor-aktor terkait, proses kolaborasi memang sudah terjadi namun belum dijalankan dengan baik sehingga hasil yang diperoleh belum maksimal dalam pengembangan pariwisata budaya di Kabupaten Ngada.

Kolaborasi untuk Informasi (*Collaboration for Information*)

Informasi merupakan hal yang penting dalam melaksanakan sebuah proses kolaborasi. Dalam hal kolaborasi untuk pengembangan pariwisata budaya di Kabupaten Ngada, peran media sangat penting dalam penyebaran informasi mengenai potensi pariwisata budaya, sehingga dapat menarik minat wisatawan.

Dalam kolaborasi untuk informasi, pihak swasta sebaiknya lebih aktif memperkenalkan akomodasi pendukung untuk menarik wisatawan. Akomodasi yang diperkenalkan

seperti penginapan, hotel, pusat kuliner lokal dan pusat oleh-oleh kepada masyarakat luas. Hal tersebut dilakukan supaya masyarakat luas menjadi lebih tahu dan bisa merasa lebih nyaman jika berkunjung ke Kabupaten Ngada. Pihak swasta sebaiknya lebih aktif memperkenalkan akomodasi pendukung untuk menarik wisatawan. Akomodasi yang diperkenalkan seperti penginapan, hotel, pusat kuliner lokal dan pusat oleh-oleh kepada masyarakat luas. Hal tersebut dilakukan supaya masyarakat luas menjadi lebih tahu dan bisa merasa lebih nyaman jika berkunjung ke Kabupaten Ngada.

Dalam dimensi kolaborasi untuk informasi, masyarakat/komunitas berperan sebagai sumber dan penyalur informasi kepada masyarakat luas. Hal tersebut bisa dilaksanakan dari mulut ke mulut. Dengan demikian informasi mengenai pariwisata budaya juga bisa terus disebar kepada mereka yang masih belum menggunakan teknologi informasi. akademisi berperan sebagai aktor yang melakukan pengkajian terhadap pengembangan pariwisata budaya. Hasil dari pengkajian tersebut dapat disebarluaskan kepada masyarakat luas sehingga wilayah-wilayah serta objek pengembangan pariwisata budaya tersebut dapat dijaga supaya dapat dikembangkan. Dalam kolaborasi untuk informasi, media massa berperan sebagai pemberi informasi. Informasi mengenai pariwisata budaya Kabupaten Ngada dapat diberikan melalui media cetak dan media elektronik. Hal ini dilakukan agar informasi tersebut dapat menjangkau seluruh elemen masyarakat baik di dalam maupun di luar negeri, sehingga dapat menarik minat mereka untuk berkunjung ke Kabupaten Ngada.

Berdasarkan observasi dan hasil wawancara dengan masing-masing aktor kolaborasi ditemukan bahwa ada beberapa masalah yang terjadi, seperti adanya beberapa warisan budaya yang masih diperjualbelikan untuk kepentingan pribadi, kurangnya informasi dan pengetahuan

masyarakat mengenai kebudayaan Ngada, dan belum adanya kerjasama yang intens antar aktor kolaborasi sehingga penyajian informasi mengenai pariwisata budaya Kabupaten Ngada belum dilaksanakan dengan baik.

Kolaborasi untuk Legitimasi *(Collaboration for Legitimacy)*

Legitimasi merupakan hubungan antara kewenangan pemimpin yang mengambil kebijakan sehingga masyarakat dapat menerima keputusan tersebut. Kebijakan-kebijakan tersebut harus dapat memberikan dampak yang positif dalam perubahan taraf hidup masyarakat. Dalam konteks legitimasi, maka hubungan antara pemimpin dan masyarakat yang dipimpin lebih ditentukan adalah keputusan masyarakat untuk menerima atau menolak kebijakan yang diambil oleh sang pemimpin. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa legitimasi menjadi pilihan terbesar dalam sarana untuk mencapai beberapa misi publik.

Dalam kolaborasi untuk legitimasi, pemerintah berperan sebagai aktor yang berperan untuk menerbitkan peraturan daerah yang mendukung pengembangan pariwisata budaya di Kabupaten Ngada. Hal tersebut dimaksudkan agar warisan budaya dapat terus bertahan sehingga dapat menarik minat wisatawan. Selain itu pemerintah juga bisa melaksanakan festival kebudayaan tahunan di Ngada. dengan demikian masyarakat dapat menyadari pentingnya kebudayaan Ngada sebagai bagian penting dari kepariwisataan di Kabupaten Ngada. Swasta berperan sebagai pemilik modal yang mendukung program-program pemerintah. Dengan demikian diharapkan semua program pemerintah dapat berjalan dengan baik sehingga pengembangan pariwisata budaya dapat berjalan dengan baik.

Masyarakat/komunitas adalah aktor yang bersentuhan langsung dengan objek-objek pariwisata budaya. Mereka adalah

orang yang paling paham keadaan objek wisata budaya. Oleh karena itu masyarakat/komunitas sebaiknya membentuk kelompok-kelompok pecinta budaya seperti dewan pariwisata budaya daerah, komunitas pecinta budaya lokal, dan lain-lain. Hal tersebut supaya ada komunitas khusus pemerhati budaya lokal sehingga dapat dengan baik mengembangkan pariwisata budaya di Kabupaten Ngada. Akademisi merupakan aktor penting dalam pengembangan pariwisata budaya. Dalam dimensi ini akademisi berperan sebagai konseptor dalam penyusunan peraturan daerah yang mendukung pengembangan pariwisata budaya. Akademisi juga diharapkan dapat menjadi konsultan dalam pengambilan kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan pengembangan pariwisata budaya di Kabupaten Ngada. Dalam dimensi ini media massa berperan sebagai penyalur informasi kepada masyarakat luas mengenai kebijakan yang diambil pemerintah. Dengan demikian diharapkan masyarakat dapat mengetahui apa saja yang menjadi kebijakan pemerintah dan mendukung arah kebijakan tersebut.

Kolaborasi untuk Sumber Daya *(Collaboration for Resources)*

Kelangkaan sumber daya merupakan fakta dalam pemerintahan modern. Sumber daya yang berkualitas jelas dapat memberikan dampak positif dalam perkembangan sebuah organisasi. Sangat disayangkan apabila sebuah organisasi yang kuat justru tidak didukung oleh sumber daya yang baik, baik itu sumber daya alam maupun sumber daya manusia. Dengan demikian, salah satu motif dan tujuan dari sebuah proses kolaborasi adalah untuk meningkatkan sumber daya dari masing-masing sektor yang terlibat dalam menjalankan sebuah misi publik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Ngada dijelaskan bahwa anggaran yang diberikan kepada dinas

belum cukup untuk mengembangkan potensi kepariwisataan di wilayah Kabupaten Ngada. Menciptakan suatu proses anggaran merupakan cara paling efektif untuk menjaga tujuan agar tetap pada jalur dinas Pariwisata dan Kebudayaan menyusun rencana anggaran sebagai dasar pelaksanaan seluruh aktivitas usahanya dalam periode satu tahun. Oleh karena itu, suatu rencana kerja dan anggaran wajib dibuat untuk mencapai tujuan suatu organisasi untuk masa mendatang. Guna mencapai rencana tersebut, maka organisasi harus menetapkan langkah atau tindakan apa saja yang harus diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Dan disinilah Dinas Pariwisata dan Kebudayaan akan membuat rencana kerja. Biasanya rencana kerja ini berpedoman pada data aktual pada tahun-tahun sebelumnya.

Indikator kerja untuk urusan pariwisata Kabupaten Ngada adalah sebagai berikut.

1. Tersedianya sarana dan prasarana, hal ini ditempuh melalui pembangunan sarana dan prasarana pariwisata serta fasilitas pendukungnya.
2. Meningkatnya kemitraan Promosi Pariwisata, hal ini ditempuh melalui terbangunnya kerjasama dan jaringan promosi.
3. Meningkatnya penyelenggaraan even-even pariwisata, hal ini ditempuh melalui terlaksananya berbagai even-even pariwisata yang dikembangkan dari potensi alam, budaya, religi dan minat khusus.
4. Meningkatnya jenis souvenir, hal ini ditempuh melalui penciptaan ragam produk ekonomi kreatif berbasis potensi lokal.

Sedangkan target untuk urusan kebudayaan di Kabupaten Ngada adalah:

1. Meningkatnya Pelestarian Kekayaan Budaya Daerah, ditempuh melalui penggalan, pengembangan dan

pelestarian ragam budaya daerah.

2. Terlaksananya Kerjasama penelitian bidang kebudayaan, ditempuh melalui kerjasama dengan stakeholders terkait penelitian dan pengembangan budaya daerah
3. Meningkatnya Pelestarian dan Apresiasi seni dan Budaya Daerah, ditempuh melalui terlaksananya berbagai even seni dan budaya.

Kondisi sarana dan prasarana yang ada di objek wisata budaya Ngada memang jauh dari cukup memadai. Kondisi akses jalan menuju ke objek wisata budaya pun masih banyak yang rusak parah. Tidak tersedianya pusat oleh-oleh di wilayah Ngada juga menjadi salah satu poin kurangnya sarana dan prasarana di tempat objek wisata budaya sendiri sarana dan prasarana sudah mulai ada. Namun yang menjadi kendalanya adalah perawatannya. Contohnya adalah toilet dan kamar mandi di semua objek wisata kampung adat sudah tersedia toilet dan kamar mandi. Namun tidak terawat dengan baik, sehingga sarana dan prasarana tersebut menjadi rusak dan tidak dapat digunakan pada masa pandemi Covid-19 ini, semua objek wisata budaya telah menyiapkan sarana dan prasarana sesuai dengan protokol kesehatan, misalnya ada harus tersedia tempat cuci tangan di semua objek wisata budaya telah disiapkan tempat cuci tangan. Namun hal yang menjadi kendala adalah masyarakat sekita belum peduli tentang ini, sehingga tidak terawat dengan baik, misalnya sabun isi ulang yang tidak pernah terisi dan tidak terawat sehingga menimbulkan kesan jorok di tempat yang seharusnya bisa digunakan untuk mencuci tangan.

Dalam kolaborasi untuk sumber daya, pemerintah berperan sebagai aktor yang mengadakan pelatihan-pelatihan kepada masyarakat dalam rangka pengembangan sumber daya yang lebih baik. Termasuk di dalamnya pelatihan berbahasa asing, pelatihan membuat kain tenun, atau

pelatihan lain yang dapat meningkatkan kualitas pariwisata di Kabupaten Ngada. Selain itu pemerintah bisa mengadakan studi banding ke wilayah lain yang sudah sangat baik di dalam pengelolaan pariwisata budayanya. aktor swasta berperan sebagai penyedia lapangan pekerjaan, misalnya pegawai hotel dan pegawai rumah makan lokal. Dengan demikian hal tersebut dapat berpengaruh juga kepada pendapatan masyarakat sekitar.

Dalam dimensi ini, masyarakat/komunitas berperan sebagai peserta pelatihan yang diadakan oleh aktor lain, seperti pemerintah dan swasta. Setelah memperoleh pengetahuan dan keterampilan dalam dalam pelatihan tersebut, diharapkan masyarakat mampu menerapkannya dengan baik sehingga konsumen objek wisata menjadi puas dengan pelayanannya. Dalam kolaborasi untuk sumber daya, akademisi berperan sebagai aktor yang memberikan materi dan bimbingan. Materi dan bimbingan tersebut diberikan dari segi akademik dan ilmu pengetahuan. Dengan demikian diharapkan pengembangan sumber daya dapat tepat sasaran dan berjalan dengan baik. media massa adalah aktor yang berperan untuk menyalurkan informasi dan edukasi kepada masyarakat luas mengenai pentingnya pelestarian budaya di wilayah Ngada. Dengan demikian diharapkan hal tersebut dapat meningkatkan kualitas masyarakat Ngada menjadi lebih baik.

Salah satu alternatif yang digunakan untuk menemukan solusi terbaik adalah dengan menggunakan analisis SOAR. Dalam analisis SOAR akan diidentifikasi apa saja yang menjadi kekuatan, peluang, aspirasi, dan hasil yang diharapkan sehingga dapat dirumuskan strategi yang tepat. Faktor-faktor tersebut antara lain:

- **Strengths (Kekuatan)** dalam *Collaborative Governance* dalam pengembangan pariwisata budaya di Kabupaten Ngada, yaitu adanya anggaran yang ditujukan untuk pengembangan

pariwisata; adanya regulasi yang mengatur tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Daerah Kabupaten Ngada; adanya sumber daya yang memadai di lingkungan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan.

- **Opportunity (Peluang)** dalam *Collaborative Governance* dalam pengembangan pariwisata budaya di Kabupaten Ngada, yaitu potensi pariwisata budaya yang cukup besar; banyaknya peninggalan budaya yang harus dilestarikan; adanya pelaksanaan kegiatan budaya yang mengikat.
- **Aspirations (Aspirasi)** dalam *Collaborative Governance* dalam pengembangan pariwisata budaya di Kabupaten Ngada, yaitu percepatan pembangunan akses dan sarana prasarana; pelatihan kepada para pelaku pariwisata budaya.
- **Result (Hasil)** dalam *Collaborative Governance* dalam pengembangan pariwisata budaya di Kabupaten Ngada, yaitu tercapainya pembangunan sarana dan prasarana penunjang di objek wisata budaya; peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia pengelola objek wisata budaya; promosi wisata budaya kepada masyarakat luas.

Berdasarkan analisis strategi SOAR maka dirumuskanlah beberapa alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Ngada dalam pengembangan pariwisata budaya. Alternatif strategi tersebut antara lain adalah: Pengembangan kebijakan dan regulasi yang handal dan sesuai dengan norma agama dan budaya masyarakat daerah dalam pengendalian pembangunan kepariwisataan dan mendorong minat investasi dalam pengembangan pariwisata kreatif dan berwawasan lingkungan. Dengan demikian pengembangan ini tidak berbenturan dengan kehidupan bermasyarakat lokal dan akan menarik minat investor dari luar

untuk berinvestasi dalam bidang pariwisata budaya di Kabupaten Ngada; Peningkatan kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia pemerintahan, industri pariwisata dan masyarakat dalam perencanaan, pengelolaan dan pengendalian pariwisata yang kreatif dan berwawasan lingkungan. Hal tersebut dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia sehingga menjadi lebih siap dalam menyambut wisatawan yang datang; Pengembangan nilai-nilai budaya lokal melalui upaya perlindungan, pelestarian, pengembangan dan pemanfaatan budaya daerah. Termasuk di dalamnya berkaitan dengan pembangunan sarana dan prasarana penunjang yang mendukung perlindungan serta pelestarian objek wisata budaya; Pengembangan pemasaran melalui media massa dalam pemasaran pariwisata yang kreatif sehingga dapat menarik minat wisatawan untuk berkunjung ke Kabupaten Ngada; Pengelolaan anggaran yang baik sehingga alokasi anggaran yang ada dapat dimaksimalkan dalam rangka pengembangan pariwisata budaya di Kabupaten Ngada; Melakukan kerjasama yang baik dalam pengelolaan objek wisata dan pelestarian kebudayaan Ngada bersama dengan unsur-unsur terkait.

Setelah diperoleh berbagai strategi alternatif dari hasil analisis SOAR selanjutnya adalah pemilihan strategi prioritas. Alat analisis yang digunakan adalah Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif/QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). QSPM merupakan teknik analisis untuk menunjukkan strategi mana yang paling baik untuk dipilih. QSPM adalah alat analisis untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif berdasarkan *key success factor* internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Berdasarkan hasil olahan data menggunakan matriks QSPM, terdapat satu alternatif strategi terpilih yang diprioritaskan untuk diterapkan oleh Dinas Pariwisata

dan Kebudayaan Kabupaten Ngada, yaitu mengembangkan nilai-nilai budaya lokal melalui upaya perlindungan, pelestarian, pengembangan dan pemanfaatan budaya daerah; Termasuk di dalamnya berkaitan dengan pembangunan sarana dan prasarana penunjang yang mendukung perlindungan serta pelestarian objek wisata budaya.

SIMPULAN DAN SARAN

Proses *Collaborative Governance* dalam pengembangan pariwisata budaya di Kabupaten Ngada belum berjalan secara maksimal. Maka dari itu Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Ngada, sebagai *leading sector*, harus lebih intens lagi dalam menjalankan proses kolaborasi dengan melibatkan aktor-aktor terkait, yakni swasta/pebisnis, akademisi, komunitas masyarakat, dan media massa.

Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Ngada perlu menerapkan alternatif strategi seperti yang telah diuraikan pada penelitian ini dalam pengembangan pariwisata budaya di wilayah Kabupaten Ngada.

DAFTAR RUJUKAN

- Anastasia, F. S., & Santoso, R. P, 2015. *Efisiensi Penerimaan Pendapatan Aset Daerah (PAD) Sub Sektor Pariwisata Kabupaten/ Kota di Yogyakarta 2008-2012*. Jurnal Organisasi Dan Manajemen
- Ansell dan Gash. 2007. *Collaborative Governance in Theory and Practice, Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Ansell, Chris & Gash, Alison 2007. *Collaborative Governance in Theory and Practice, Journal of Public Administration Research and Theory, JPART*
- Darfison. 2016. *Soar Analysis*. Retrieved Maret 2018. From Darfison. <http://indconsult.blogspot.id>

- Donahue, John and Ricard J. Zeckhauser. 2011. *Collaborative Governance: Provate Roles For Public Goals in turbulent times*. New Jersey: Princenton University Press.
- Donahue, John and Ricard J. Zeckhauser. 2011. *Collaborative Governance: Provate Roles For Public Goals in turbulent times*. New Jersey: Princenton University Press.
- Emerson, Kirk et.al. 2011, *An Integrative Framework for Collaborative Governance*, Oxford University Press on behalf of the *Journal of Public Administration Research and Theory*,
- Everingham. J.A., at.al. 2012. *Collaborative Governance of Ageing: Challenges for Local Government in Partnering with the Seniors' Sector*, *Local Government Studies*.
- Finer, Samuel E. 2006. *Comparative Government*, Terjemahan. Bandung: Ghalia Indonesia.
- Fred, David S. 2011. *Manajemen Strategi Konsep*, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Kuncoro, Murdrajat. 2006. *Ekonomi Pembangunan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Miles, Mathew B., dan Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press
- O'flynn, J. dan Wanna, J. 2008. *Collaborative Governance: A New Era Of Public Policy In Australia*. Cambera: ANU E-Press
- Pamudji. 1983. *Kepemimpinan Pemerintahan*. Jakarta: IIP-Depdagri.
- Pearce II, John A. dan Robinson Richard B.Jr. 2008. *Manajemen Strategis 10*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pendit, Nyoman. S. 1999. *Ilmu Pariwisata*. Jakarta: Akademi Pariwisata Trisakti
- Salusu, J. 2008. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: PT Grasindo.
- Sarundajang, Sinyo H. 2000. *Arus Balik Kekuasaan Pusat ke Daerah*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Spillane, James J. 1987. *Pariwisata Indonesia Sejarah, dan Prospeknya*, Yogyakarta: Kanisius.
- Stavros, Jacqueline., David Cooperrider, & D. Lynn Kelley. 2003. *Strategic Inquiry ! Appreciate Intent: Inspiration to SOAR A New Framework For Strategic Planning*. Journal of AI Practitioner.
- Sudarmo. 2015. *Menuju Model Resolusi Konflik Berbasis Governance*. Surakarta: UNS.
- Suwantoro, Gamal. 2004. *Dasar-dasar Pariwisata*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Umar, Husein. 2003. *Metode Riset Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Wahab, Salah .2003. *Manajemen Kepariwisataaan*, Jakarta: Pradnya Paramitha.
- Yoeti, Oka A. 2008. *Perencanaan dan Pengembangan Pariwisata*. Jakarta: Pradaya Pratama.