

Transformasi Tata Kelola Destinasi Wisata Berkelanjutan: Analisis Implementasi Kebijakan Pengembangan Agripark Kemiling Kota Bandar Lampung

Rozi Agusdiansyah Jamain

Perencana Ahli Muda pada Badan Perencanaan Pembangunan, Riset dan Inovasi Daerah Kota Bandar Lampung, Indonesia

E-mail: abanglogin2@gmail.com

Article History:

Received: 07 Agustus 2026

Revised: 17 Agustus 2026

Accepted: 19 Agustus 2026

Keywords: Agripark
Kemiling; tata kelola;
kebijakan publik; Edwards
III; Hexahelix

Abstract: Pengembangan Agripark Kemiling sebagai destinasi agro-eduwisata yang terintegrasi dengan Ruang Terbuka Hijau (RTH) di Kota Bandar Lampung memiliki potensi strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi, pelestarian lingkungan, dan peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Studi Kelayakan tahun 2024 menunjukkan bahwa proyek ini layak secara finansial dengan Net Present Value (NPV) sebesar Rp34,68 miliar, Internal Rate of Return (IRR) 15%, dan Benefit Cost Ratio (BCR) 2,94. Meskipun demikian, implementasinya belum berjalan optimal akibat fragmentasi kewenangan antarorganisasi perangkat daerah, belum terbentuknya lembaga pengelola, konflik pemanfaatan lahan, serta keterbatasan sarana dan prasarana pendukung. Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor yang menghambat implementasi kebijakan serta merumuskan strategi tata kelola yang efektif. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus kebijakan publik. Analisis dilakukan melalui Problem Tree Analysis, Fishbone Diagram, metode Urgency, Seriousness, Growth (USG), serta evaluasi implementasi menggunakan Model George C. Edwards III. Hasil penelitian menunjukkan bahwa akar permasalahan terletak pada belum adanya regulasi yang membentuk lembaga pengelola terpadu. Berdasarkan analisis alternatif kebijakan menggunakan kriteria Bardach, pembentukan Unit Pelaksana Teknis (UPT) Agripark Kemiling berbasis kolaborasi Hexahelix menjadi pilihan paling optimal untuk memperkuat koordinasi lintas pemangku kepentingan, menjamin keberlanjutan operasional, meningkatkan PAD, serta mendukung pencapaian target RTH Kota Bandar Lampung.

PENDAHULUAN

Sektor pariwisata menjadi salah satu pendorong utama pemulihan ekonomi daerah pascapandemi. Di Kota Bandar Lampung, jumlah wisatawan domestik meningkat 7,74% dan wisatawan mancanegara 67,93% pada tahun 2025 dibandingkan tahun sebelumnya, sehingga diperlukan pengembangan destinasi yang berkelanjutan secara ekonomi, sosial, dan lingkungan (Dinas Pariwisata Kota Bandar Lampung, 2025). Salah satu upaya yang dilakukan adalah pengembangan Agripark Kemiling sebagai kawasan agro eduwisata yang terintegrasi dengan Ruang Terbuka Hijau (RTH) untuk mendukung pemenuhan target RTH sebesar 30% sesuai RTRW Kota Bandar Lampung 2021–2041 (Peraturan Daerah Kota Bandar Lampung Nomor 4 Tahun 2021).

Berdasarkan *Feasibility Study* ITERA (2024), Agripark Kemiling seluas 5,08 hektar dinilai layak secara finansial dengan NPV Rp34,68 miliar, IRR 15%, BCR 2,94, dan *payback period* 4,2 tahun. Namun, implementasinya masih menghadapi berbagai kendala, seperti belum optimalnya fasilitas, konflik pemanfaatan lahan, keterbatasan aksesibilitas, serta belum adanya lembaga pengelola yang memiliki kewenangan terpadu. Kondisi tersebut menghambat optimalisasi potensi ekonomi, fungsi ekologis, dan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD), sekaligus mencerminkan lemahnya koordinasi kelembagaan antar-OPD dalam pengelolaan kawasan (Tim Tenaga Ahli ITERA, 2024). Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor penghambat implementasi kebijakan serta merumuskan strategi tata kelola Agripark Kemiling yang berkelanjutan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, permasalahan utama dalam pengembangan Agripark Kemiling dapat diidentifikasi melalui tiga dimensi strategis. Pertama, dimensi ekonomi, yaitu belum optimalnya pemanfaatan potensi sumber pendapatan kawasan, seperti tiket masuk, penyewaan fasilitas, dan pengembangan UMKM lokal, yang disebabkan oleh belum tersedianya mekanisme pengelolaan bisnis yang terstruktur dan profesional. Kedua, dimensi sosial-lingkungan, yaitu munculnya konflik pemanfaatan lahan antara fungsi publik sebagai kawasan wisata dan Ruang Terbuka Hijau (RTH) dengan kepentingan privat masyarakat sekitar. Kondisi ini berpotensi mengganggu keberlanjutan ekosistem kawasan, khususnya fungsi daerah tangkapan air (*catchment area*). Ketiga, dimensi kelembagaan, yaitu belum adanya struktur pengelolaan terpadu akibat tumpang tindih kewenangan antar-Organisasi Perangkat Daerah (OPD), di mana Dinas Pertanian berperan sebagai pengelola aset, Dinas Pariwisata sebagai pembina pengembangan wisata, dan Dinas Lingkungan Hidup sebagai pengawas fungsi RTH. Fragmentasi kewenangan tersebut menyebabkan proses pengambilan keputusan menjadi lambat, koordinasi tidak optimal, serta belum terbentuknya mekanisme akuntabilitas kinerja yang jelas.

Untuk menjawab permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis akar penyebab hambatan implementasi kebijakan pengembangan Agripark Kemiling melalui pendekatan *Problem Tree Analysis*, *Fishbone Diagram*, dan metode *Urgency, Seriousness, Growth* (USG); (2) mengevaluasi efektivitas implementasi kebijakan yang berjalan dengan menggunakan model implementasi kebijakan George C. Edwards III yang mencakup aspek komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi; serta (3) merumuskan alternatif kebijakan strategis dan rekomendasi instrumen regulasi yang tepat untuk mewujudkan transformasi tata kelola Agripark Kemiling sebagai destinasi wisata berkelanjutan yang terintegrasi.

LANDASAN TEORI

Kerangka Konseptual Penelitian

Penelitian ini mengembangkan kerangka konseptual yang mengintegrasikan kondisi eksisting Agripark Kemiling, teori implementasi kebijakan, serta tujuan akhir berupa terwujudnya destinasi wisata berkelanjutan. Kerangka konseptual ini menggunakan pendekatan sistemik yang memandang kebijakan publik sebagai suatu input yang harus diterjemahkan melalui proses implementasi yang efektif agar menghasilkan outcome yang sesuai dengan tujuan pembangunan daerah.

Dalam perspektif ini, keberhasilan pengembangan Agripark Kemiling tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan dokumen perencanaan dan kelayakan ekonomi, tetapi juga dipengaruhi oleh kapasitas kelembagaan, koordinasi antaraktor, ketersediaan sumber daya, serta mekanisme tata kelola yang mampu mengintegrasikan kepentingan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Oleh karena itu, penelitian ini menghubungkan konsep agropark, pariwisata berkelanjutan, kolaborasi multipihak, dan model implementasi kebijakan untuk menganalisis hambatan sekaligus merumuskan strategi pengelolaan yang lebih efektif.

Konsep Agropark dan Pariwisata Berkelanjutan

Agropark merupakan konsep pengembangan kawasan yang mengintegrasikan fungsi pertanian, aktivitas ekonomi, edukasi, dan konservasi dalam suatu ruang tertentu dengan mengedepankan prinsip ekologi industri serta pembangunan berkelanjutan (IKSEZ, 2010; Ge et al., 2011). Dalam konteks Agripark Kemiling, konsep ini diarahkan tidak hanya sebagai kawasan hijau perkotaan, tetapi juga sebagai destinasi agro-eduwisata yang mampu memberikan manfaat ekonomi bagi masyarakat sekaligus menjaga fungsi ekologis kawasan.

Pengembangan Agripark Kemiling mengacu pada prinsip pariwisata berkelanjutan (*Sustainable Tourism*) yang dikembangkan oleh UNWTO (2005), yaitu pembangunan destinasi yang mampu menjaga keseimbangan antara tiga aspek utama: ekonomi, sosial, dan lingkungan. Aspek ekonomi berkaitan dengan peningkatan nilai tambah kawasan dan peluang usaha masyarakat, aspek sosial mencakup keterlibatan serta penerimaan masyarakat lokal, sedangkan aspek lingkungan menekankan konservasi sumber daya alam dan keberlanjutan ruang terbuka hijau.

Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan model tata kelola kolaboratif yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Penelitian ini menggunakan pendekatan Hexahelix sebagai pengembangan dari model Triple Helix, dengan melibatkan enam aktor utama, yaitu pemerintah (*Government*), akademisi (*Academic*), sektor bisnis (*Business*), masyarakat/komunitas (*Community*), media (*Media*), serta regulator atau lembaga hukum (*Law*). Pendekatan ini dinilai lebih sesuai untuk pengelolaan destinasi wisata yang kompleks karena mampu mengakomodasi aspek regulasi, inovasi, promosi, investasi, serta pemberdayaan masyarakat sekitar (Carayannis & Campbell, 2009; Soemaryani, 2016).

Model Implementasi Kebijakan George C. Edwards III

Untuk menganalisis faktor penyebab belum optimalnya implementasi kebijakan pengembangan Agripark Kemiling, penelitian ini menggunakan model implementasi kebijakan yang dikembangkan oleh George C. Edwards III (1980). Model ini dipilih karena mampu menjelaskan berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan, khususnya dalam konteks pemerintahan yang menghadapi tantangan koordinasi dan keterbatasan sumber daya.

Menurut Edwards III, keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel utama yang saling berkaitan, yaitu:

1. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi berkaitan dengan sejauh mana tujuan, sasaran, dan prosedur kebijakan dapat dipahami secara jelas oleh seluruh pelaksana kebijakan. Komunikasi yang tidak efektif dapat menyebabkan perbedaan interpretasi dan lemahnya koordinasi antarinstansi.

2. Sumber Daya (*Resources*)

Sumber daya mencakup ketersediaan personel, anggaran, fasilitas pendukung, informasi, serta kewenangan yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan secara optimal. Keterbatasan sumber daya dapat menghambat pencapaian tujuan meskipun kebijakan telah dirancang dengan baik.

3. Disposisi (*Disposition*)

Disposisi menggambarkan sikap, komitmen, pemahaman, dan motivasi para pelaksana kebijakan dalam menjalankan program. Dukungan dan komitmen dari setiap aktor menjadi faktor penting dalam memastikan keberlanjutan implementasi.

4. Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*)

Struktur birokrasi berkaitan dengan mekanisme organisasi, pembagian kewenangan, standar operasional prosedur (SOP), serta tingkat fragmentasi antarinstansi. Struktur birokrasi yang tidak jelas dapat menyebabkan tumpang tindih kewenangan dan menghambat efektivitas pengelolaan.

Melalui model Edwards III, penelitian ini dapat mengidentifikasi faktor penghambat implementasi Agripark Kemiling secara komprehensif sekaligus menjadi dasar dalam merumuskan strategi tata kelola yang lebih terintegrasi, adaptif, dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus kebijakan (*policy case study*) untuk memahami secara mendalam faktor administratif, kelembagaan, dan sosial yang memengaruhi implementasi pengembangan Agripark Kemiling. Data penelitian diperoleh melalui kombinasi data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pemangku kepentingan utama, meliputi unsur pemerintah daerah, perangkat daerah terkait, masyarakat, serta calon mitra pengelola, yang diperkuat dengan observasi lapangan terhadap kondisi fisik dan sosial kawasan. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui kajian dokumen kebijakan, seperti *Feasibility Study* Agripark Kemiling, RTRW Kota Bandar Lampung, RIPPDA, data statistik, serta literatur ilmiah yang relevan.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara bertahap menggunakan beberapa pendekatan. *Problem Tree Analysis* digunakan untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antara akar masalah, permasalahan utama, dan dampaknya. Selanjutnya, *Fishbone Diagram* diterapkan untuk memetakan faktor penyebab berdasarkan aspek sumber daya manusia, metode, material, dan lingkungan. Metode USG (*Urgency, Seriousness, Growth*) digunakan untuk menentukan prioritas permasalahan yang paling membutuhkan intervensi kebijakan. Evaluasi implementasi kebijakan dilakukan menggunakan model George C. Edwards III yang mencakup aspek komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Terakhir, alternatif kebijakan dievaluasi menggunakan kriteria Bardach berdasarkan efektivitas, efisiensi, kelayakan politik, dan kelayakan teknis untuk menentukan strategi pengelolaan Agripark Kemiling yang paling optimal.

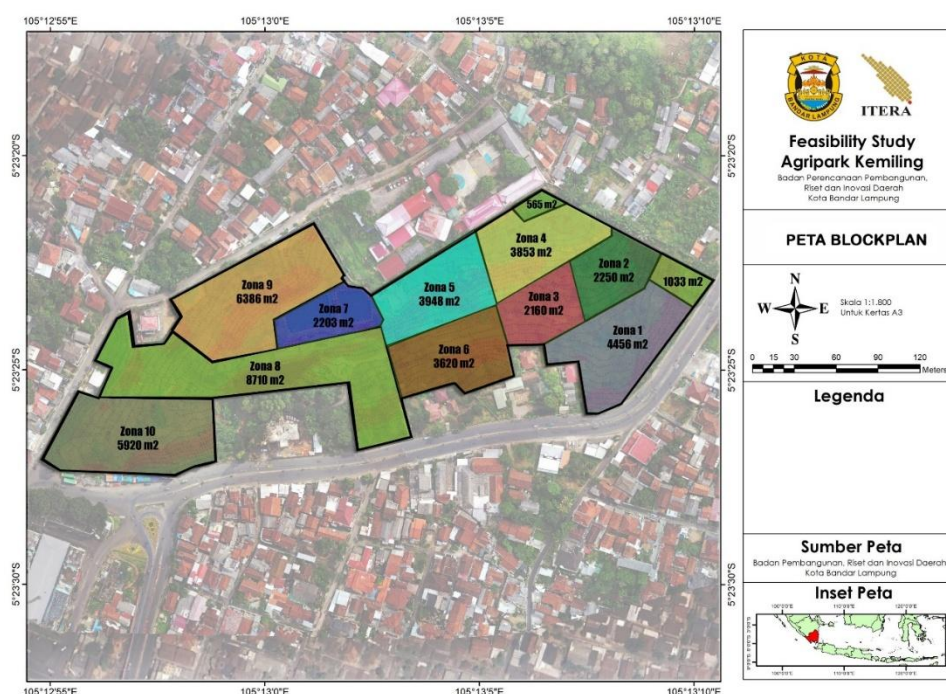
HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil dan Potensi Eksisting Agripark Kemiling

Berdasarkan hasil Feasibility Study Agripark Kemiling (2024), kawasan Agripark Kemiling memiliki karakteristik biofisik yang sangat mendukung pengembangan konsep agro-eduwisata berbasis Ruang Terbuka Hijau (RTH). Secara geografis, kawasan ini berada pada elevasi sekitar 220–245 meter di atas permukaan laut (mdpl) dengan karakteristik topografi berupa lembah dan kemiringan lahan dominan antara 8–25%. Kondisi tersebut memberikan nilai estetika lanskap sekaligus mendukung fungsi ekologis kawasan sebagai catchment area atau daerah tangkapan air. Keberadaan dua kolam/embung utama serta sumber mata air alami menjadi potensi strategis dalam mendukung sistem irigasi pertanian, konservasi air, dan peningkatan kualitas iklim mikro di kawasan perkotaan.

Dari aspek kesesuaian lahan, hasil analisis spasial menunjukkan bahwa Agripark Kemiling memiliki tingkat kesesuaian yang tinggi untuk pengembangan pertanian lahan kering dan aktivitas wisata edukatif. Perencanaan tata ruang kawasan juga menunjukkan komitmen terhadap keseimbangan fungsi pembangunan dan konservasi lingkungan. Berdasarkan pembaruan Master Plan Juli 2024, luas area terbangun atau Koefisien Dasar Bangunan (KDB) hanya sebesar 8,90% atau 4.526 m², yang masih berada di bawah batas maksimal 10% sesuai ketentuan RTRW Kota Bandar Lampung. Sementara itu, proporsi Koefisien Dasar Hijau (KDH) mencapai 91,1% atau 46.274 m², sehingga mampu memenuhi fungsi ekologis sebagai ruang terbuka hijau publik.

Dengan karakteristik tersebut, Agripark Kemiling memiliki potensi tidak hanya sebagai destinasi wisata berbasis pertanian dan edukasi, tetapi juga sebagai kawasan konservasi perkotaan yang berkontribusi terhadap peningkatan kualitas lingkungan, penyediaan ruang publik, serta penguatan ekonomi lokal melalui aktivitas wisata dan pemberdayaan masyarakat sekitar. Namun, optimalisasi potensi tersebut tetap membutuhkan tata kelola kelembagaan yang kuat agar fungsi ekologis, sosial, dan ekonomi kawasan dapat berjalan secara berkelanjutan.



Gambar 1. Peta Blockplan Agripark Kemiling

Daya Dukung Kawasan dan Analisis Prioritas Masalah Agripark Kemiling

Berdasarkan hasil kajian daya dukung kawasan menggunakan metode Cifuentes, Agripark Kemiling memiliki kapasitas pelayanan wisata yang cukup memadai untuk mendukung pengembangan destinasi berkelanjutan. Perhitungan *Effective Carrying Capacity* (ECC) menunjukkan bahwa kawasan ini mampu menerima sekitar 1.068 pengunjung per hari atau sekitar 187.122 pengunjung per tahun dengan asumsi operasional selama 300 hari. Selain itu, fasilitas pendukung berupa area parkir memiliki kapasitas sekitar 147 kendaraan per hari, sehingga dapat menunjang aktivitas kunjungan wisata dalam skala menengah.

Analisis Prioritas Permasalahan

Untuk mengidentifikasi permasalahan yang paling membutuhkan intervensi kebijakan, penelitian ini menggunakan metode USG (*Urgency, Seriousness, Growth*) melalui diskusi dengan para ahli dan pemangku kepentingan terkait. Analisis ini menilai tingkat urgensi, dampak keseriusan, serta potensi perkembangan masalah apabila tidak segera ditangani.

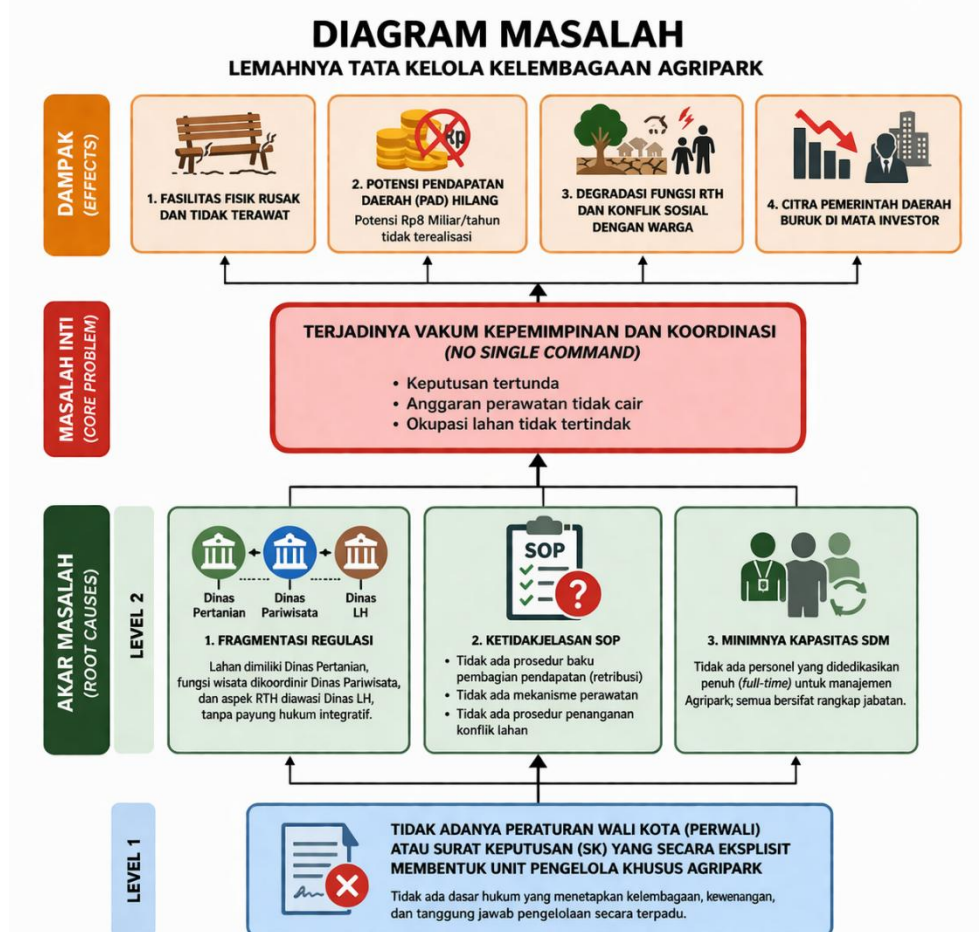
Tabel 1. Hasil Analisis Prioritas Masalah Menggunakan Metode USG

No	Permasalahan Utama	<i>Urgency</i> (1–5)	<i>Seriousness</i> (1–5)	<i>Growth</i> (1–5)	Total Skor	Peringkat
1	Rendahnya kontribusi ekonomi Agripark terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) akibat belum tersedianya model bisnis dan mekanisme pengelolaan yang jelas	4	4	4	12	III
2	Konflik pemanfaatan lahan serta penurunan fungsi RTH akibat penggunaan kawasan oleh masyarakat untuk kepentingan non-publik	4	5	4	13	II
3	Lemahnya tata kelola kelembagaan akibat fragmentasi kewenangan antar-OPD dan belum adanya lembaga pengelola khusus	5	5	5	15	I

Sumber: Olahan Penulis berdasarkan hasil FGD pakar dan Feasibility Study ITERA (2024).

Berdasarkan hasil analisis USG pada Tabel 1, permasalahan dengan prioritas tertinggi adalah lemahnya tata kelola kelembagaan dengan skor 15. Permasalahan ini dinilai memiliki pengaruh paling besar karena menjadi faktor penghambat utama yang memengaruhi aspek ekonomi, sosial, lingkungan, dan operasional kawasan. Tanpa penyelesaian aspek kelembagaan, berbagai potensi Agripark Kemiling sulit dikembangkan secara optimal dan berisiko mengalami peningkatan kompleksitas masalah di masa mendatang.

Dengan demikian, rumusan masalah utama dalam kajian kebijakan ini adalah bahwa optimalisasi Agripark Kemiling sebagai destinasi wisata berkelanjutan terhambat oleh belum tersedianya instrumen hukum yang membentuk lembaga pengelola terpadu, sehingga menyebabkan fragmentasi kewenangan, konflik pemanfaatan lahan, serta rendahnya efektivitas pengelolaan kawasan. Hasil *Problem Tree Analysis* memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa akar permasalahan struktural berasal dari ketiadaan regulasi formal, seperti Peraturan Wali Kota (Perwali) atau Surat Keputusan (SK), yang secara khusus menetapkan unit pengelola Agripark Kemiling. Kondisi ini menyebabkan tidak adanya kewenangan tunggal yang bertanggung jawab terhadap perencanaan, operasional, pemeliharaan aset, serta koordinasi antar pemangku kepentingan.



Gambar 2. Diagram Lemahnya Tata Kelola

Ketiadaan kelembagaan pengelola terpadu menyebabkan beberapa kendala utama dalam implementasi Agripark Kemiling. Pertama, terjadi fragmentasi kewenangan karena pengelolaan kawasan terbagi antara Dinas Pertanian sebagai pemilik aset, Dinas Pariwisata sebagai pengembang fungsi wisata, dan Dinas Lingkungan Hidup sebagai pengawas aspek RTH tanpa koordinasi dalam satu payung hukum. Kedua, belum tersedia standar operasional prosedur (SOP) yang mengatur mekanisme pengelolaan pendapatan, pemeliharaan fasilitas, serta penyelesaian konflik pemanfaatan lahan. Ketiga, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia menjadi hambatan karena belum terdapat tim khusus yang bertanggung jawab penuh terhadap operasional dan pengembangan Agripark. Temuan tersebut kemudian diperkuat melalui analisis Fishbone Diagram untuk mengidentifikasi faktor penyebab utama secara lebih sistematis.



Gambar 3. Analisis Fishbone Diagram

Analisis Faktor Penyebab dan Evaluasi Implementasi Kebijakan Agripark Kemiling

Hasil analisis *Fishbone Diagram* menunjukkan bahwa permasalahan Agripark Kemiling bukan hanya disebabkan oleh kendala teknis, tetapi merupakan persoalan sistemik yang melibatkan aspek kelembagaan, manajemen, regulasi, dan sosial. Faktor Man berkaitan dengan keterbatasan sumber daya manusia akibat rangkap tugas dan sikap pelaksana yang cenderung menunggu arahan. Faktor Method menunjukkan belum adanya SOP pengelolaan terpadu. Faktor Material terlihat dari keterbatasan anggaran yang lebih berfokus pada pembangunan awal (*capital expenditure*) tanpa dukungan biaya operasional dan pemeliharaan (*operational expenditure*). Sementara itu, faktor Environment dipengaruhi oleh tekanan kebutuhan lahan masyarakat sekitar untuk aktivitas pertanian dan penggunaan non-pariwisata. Keempat faktor tersebut saling berinteraksi dan memperkuat hambatan implementasi pengembangan Agripark Kemiling.

Evaluasi Implementasi Kebijakan Berdasarkan Model George C. Edwards III

Evaluasi terhadap mekanisme pengelolaan Agripark Kemiling yang masih tersebar pada beberapa perangkat daerah dilakukan menggunakan empat variabel implementasi kebijakan George C. Edwards III, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

Tabel 2. Evaluasi Implementasi Kebijakan Agripark Kemiling Berdasarkan Model Edwards III

Variabel Implementasi	Kondisi Eksisting	Permasalahan Utama	Dampak terhadap Kinerja
Komunikasi	Arahan pengembangan telah tercantum dalam dokumen perencanaan daerah, tetapi belum diterjemahkan menjadi petunjuk teknis operasional. Sosialisasi batas dan fungsi kawasan kepada masyarakat masih terbatas.	Terjadi perbedaan pemahaman antar-OPD, masyarakat belum memahami status kawasan, dan belum tersedia mekanisme komunikasi dua arah.	Menimbulkan konflik pemanfaatan lahan, ketidaksesuaian program, dan lemahnya koordinasi antarinstansi.
Sumber Daya	Anggaran lebih banyak dialokasikan untuk pembangunan fisik awal, sementara biaya operasional dan pemeliharaan belum tersedia. Belum terdapat	Keterbatasan SDM, biaya pemeliharaan, dan kurangnya infrastruktur layanan wisata.	Menurunkan kualitas pelayanan, mempercepat kerusakan fasilitas, dan menghambat optimalisasi pendapatan kawasan.

	tenaga khusus pengelola serta fasilitas digital pendukung.		
Disposisi Pelaksana	Pelaksana cenderung bersikap pasif karena belum memiliki kepastian kewenangan dan regulasi yang kuat untuk melakukan inovasi atau kerja sama eksternal.	Rendahnya inisiatif, kekhawatiran mengambil risiko kebijakan, serta masih kuatnya pola kerja sektoral.	Proses pengembangan berjalan lambat dan peluang investasi maupun kolaborasi belum dimanfaatkan.
Struktur Birokrasi	Kewenangan terbagi antara Dinas Pertanian sebagai pemilik aset, Dinas Pariwisata sebagai pengembang fungsi wisata, dan Dinas Lingkungan Hidup sebagai pengawas RTH tanpa koordinator tunggal.	Tumpang tindih kewenangan, prosedur pengambilan keputusan panjang, dan tidak jelasnya pihak yang bertanggung jawab utama.	Keputusan strategis tertunda, efisiensi anggaran rendah, serta tidak adanya <i>owner of the problem</i> dalam pengelolaan kawasan.

Sumber: Analisis Penulis berdasarkan Data Primer dan Sekunder (2024).

Berdasarkan evaluasi tersebut, aspek struktur birokrasi dan sumber daya menjadi faktor penghambat paling dominan dalam implementasi kebijakan Agripark Kemiling. Fragmentasi kewenangan menyebabkan tidak adanya lembaga yang berperan sebagai pengarah utama (*leading institution*), sementara keterbatasan sumber daya operasional membuat aset yang telah dibangun tidak dapat dikelola secara optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan Agripark Kemiling memerlukan penguatan kelembagaan, kepastian regulasi, serta penyediaan sumber daya pengelolaan yang berkelanjutan.

Analisis Kelayakan Finansial sebagai Penguatan Urgensi Kebijakan

Salah satu temuan penting dalam penelitian ini adalah bahwa pengembangan Agripark Kemiling memiliki dasar ekonomi yang kuat berdasarkan hasil **Feasibility Study (2024)**. Analisis finansial menunjukkan bahwa hambatan utama pengembangan kawasan bukan berasal dari aspek kelayakan investasi, melainkan dari kelemahan tata kelola dan kapasitas kelembagaan dalam mengimplementasikan rencana yang telah disusun. Dengan kata lain, keterlambatan optimalisasi Agripark Kemiling berpotensi menyebabkan hilangnya peluang ekonomi yang sebenarnya telah terbukti layak secara finansial.

Tabel 3. Indikator Kelayakan Finansial Agripark Kemiling (Proyeksi 10 Tahun)

Indikator Finansial	Nilai Proyeksi	Interpretasi Kelayakan
<i>Net Present Value</i> (NPV)	Rp34.682.204.965	Nilai positif menunjukkan investasi mampu menghasilkan manfaat ekonomi lebih besar dibandingkan biaya yang dikeluarkan.
<i>Internal Rate of Return</i> (IRR)	15%	Tingkat pengembalian investasi lebih tinggi dibandingkan tingkat diskonto, sehingga menunjukkan prospek investasi yang menarik.
<i>Benefit Cost Ratio</i> (BCR)	2,94	Setiap Rp1 biaya investasi diperkirakan menghasilkan manfaat sebesar Rp2,94, menunjukkan proyek sangat layak dikembangkan.
<i>Payback Period</i> (PP)	4,2 tahun	Periode pengembalian modal relatif cepat dibandingkan umur ekonomis proyek.
<i>Profitability Index</i> (PI)	1,68	Nilai di atas 1 menunjukkan investasi memiliki tingkat keuntungan yang positif.
Periode Konsesi Kerja Sama	4 tahun 3 bulan – 7 tahun 5 bulan	Rentang waktu yang memungkinkan untuk skema kolaborasi dengan pihak swasta melalui KPBU maupun CSR.

Sumber: Diolah dari Laporan Akhir Feasibility Study Agripark Kemiling, Tim Tenaga Ahli ITERA (2024).

Berdasarkan indikator tersebut, Agripark Kemiling memiliki prospek finansial yang kuat dan berpotensi memberikan kontribusi terhadap peningkatan ekonomi daerah serta Pendapatan Asli Daerah (PAD). Oleh karena itu, permasalahan utama pengembangan kawasan tidak terletak pada aspek ekonomi, tetapi pada kegagalan kelembagaan dalam menerjemahkan potensi investasi menjadi pengelolaan operasional yang efektif.

Evaluasi Alternatif Kebijakan Berdasarkan Kriteria Bardach

Berdasarkan hasil identifikasi permasalahan dan evaluasi implementasi kebijakan, penelitian ini merumuskan beberapa alternatif solusi yang kemudian dianalisis menggunakan pendekatan Eugene Bardach (2012). Evaluasi dilakukan berdasarkan empat kriteria utama, yaitu efektivitas, efisiensi, kelayakan politik, dan kelayakan teknis dengan menggunakan skala penilaian 1–4. Pendekatan ini digunakan untuk menentukan pilihan kebijakan yang paling sesuai dalam memperkuat tata kelola dan keberlanjutan pengelolaan Agripark Kemiling.

Evaluasi Alternatif Kebijakan Berdasarkan Kriteria Bardach

Untuk menentukan strategi pengelolaan Agripark Kemiling yang paling tepat, penelitian ini melakukan evaluasi terhadap tiga alternatif kebijakan menggunakan pendekatan **Bardach (2012)**. Penilaian dilakukan berdasarkan empat aspek utama, yaitu efektivitas dalam menyelesaikan akar masalah, efisiensi penggunaan sumber daya, kelayakan politik, dan kesiapan teknis. Setiap kriteria diberikan bobot sesuai tingkat kepentingannya untuk menghasilkan skor akhir sebagai dasar pemilihan kebijakan.

Tabel 4. Evaluasi Alternatif Kebijakan Menggunakan Kriteria Bardach

Kriteria Evaluasi	Bobot	Alternatif 1: Satgas Ad-Hoc	Alternatif 2: Leading Sector	Alternatif 3: UPT Terpadu Berbasis Hexahelix
Efektivitas (Kemampuan mengatasi akar masalah)	30%	2	3	4
Efisiensi (Perbandingan biaya dan manfaat jangka panjang)	25%	3	3	3
Kelayakan Politik (Dukungan pemangku kepentingan)	25%	4	2	3
Kelayakan Teknis (Kesiapan SDM dan infrastruktur)	20%	3	3	4
Skor Tertimbang Total	100%	2,95	2,75	3,55

Sumber: Analisis Penulis berdasarkan Kriteria Bardach (2012).

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa Alternatif 3, yaitu pembentukan UPT Terpadu berbasis Hexahelix, memperoleh skor tertinggi sebesar 3,55. Meskipun membutuhkan proses awal berupa penyusunan regulasi melalui Peraturan Wali Kota (Perwali), opsi ini dinilai paling mampu menjamin keberlanjutan pengelolaan, profesionalisme operasional, serta integrasi berbagai pemangku kepentingan. Sementara itu, model Satgas Ad-Hoc memiliki risiko keberlanjutan karena bergantung pada komitmen pimpinan dan berpotensi berhenti ketika terjadi pergantian kepemimpinan. Adapun pendekatan Leading Sector berisiko menimbulkan konflik kewenangan karena dapat memperkuat ego sektoral antar perangkat daerah.

Rekomendasi Kebijakan Penguatan Tata Kelola Agripark Kemiling

Berdasarkan hasil analisis masalah dan evaluasi alternatif kebijakan, strategi yang direkomendasikan adalah pembentukan Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pengelolaan Agripark Kemiling melalui penerbitan Peraturan Wali Kota (Perwali) Kota Bandar Lampung. Kebijakan ini bertujuan membangun kelembagaan pengelola yang memiliki kewenangan jelas, fleksibilitas operasional, serta mampu mengintegrasikan peran pemerintah, akademisi, dunia usaha, masyarakat, media, dan regulator.

Substansi Utama Regulasi (Rancangan Perwali)

1. Pembentukan UPT Pengelola Agripark Kemiling

UPT ditetapkan sebagai unit khusus yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan aset, operasional kawasan, promosi wisata, pengembangan program, serta koordinasi antar pemangku kepentingan.

2. Integrasi Aset dan Kewenangan Pengelolaan

Pengelolaan lahan dan fasilitas yang sebelumnya tersebar pada beberapa OPD diarahkan untuk dikelola secara terpadu oleh UPT. Lembaga ini diberikan kewenangan dalam pengelolaan kegiatan, penetapan mekanisme retribusi, serta koordinasi penataan kawasan bersama instansi terkait.

3. Penerapan Fleksibilitas Keuangan (*Quasi-BLU*)

UPT diberikan ruang pengelolaan pendapatan dari retribusi dan kerja sama usaha secara lebih fleksibel untuk mendukung biaya operasional, pemeliharaan fasilitas, dan pengembangan kawasan secara berkelanjutan sesuai regulasi yang berlaku.

4. Implementasi Model Kolaborasi Hexahelix

UPT membentuk forum pengelola yang melibatkan unsur pemerintah, akademisi, sektor bisnis, komunitas masyarakat, media, dan regulator sebagai mitra strategis dalam perencanaan serta pengambilan keputusan.

Roadmap Implementasi Kebijakan

Untuk memastikan pelaksanaan berjalan secara bertahap dan selaras dengan tahapan pembangunan dalam Feasibility Study Agripark Kemiling (2024), rencana aksi disusun sebagai berikut:

Tabel 5. Rencana Aksi Implementasi Pengelolaan Agripark Kemiling

Tahapan Waktu	Fokus Kegiatan	Program Prioritas
Jangka Pendek (0–6 Bulan)	Penguatan fondasi kelembagaan dan persiapan pembangunan awal	Pembentukan tim persiapan UPT, penyusunan rancangan Perwali dan naskah akademik, audit aset, penataan awal okupasi lahan, rekrutmen Kepala UPT dan staf inti, serta pembangunan fasilitas tahap awal seperti gerbang, area parkir, TIC, kantor pengelola, plaza, kandang edukasi, dan sawah edukasi.

Melalui pembentukan UPT terpadu, Agripark Kemiling diharapkan dapat bertransformasi dari aset publik yang belum optimal menjadi destinasi agro-eduwisata berkelanjutan yang memiliki tata kelola profesional, meningkatkan manfaat ekonomi daerah, serta memperkuat fungsi ekologis sebagai ruang terbuka hijau Kota Bandar Lampung.



Gambar 4. Gerbang Utama Kawasan Agripark Kemiling, Kota Bandar Lampung



Gambar 5. Kondisi Eksisting Area Parkir Kawasan Agripark Kemiling, Kota Bandar Lampung



Gambar 6. Kondisi Eksisting Loket Ticketing Kawasan Agripark Kemiling, Kota Bandar Lampung



Gambar 7. Gedung TIC dan Mushola Agripark Kemiling, Kota Bandar Lampung



Gambar 8. Kondisi Eksisting Plaza sebagai Titik Kumpul Kawasan Agripark Kemiling, Kota Bandar Lampung



Gambar 9. Kondisi Eksisting Saung pada Kawasan Agripark Kemiling, Kota Bandar Lampung



Gambar 10. Kondisi Eksisting Kandang Kelinci pada Kawasan Agripark Kemiling, Kota Bandar Lampung



Gambar 11. Kondisi Eksisting Kandang Domba pada Kawasan Agripark Kemiling, Kota Bandar Lampung

Jangka Menengah (6–18 Bulan) – Penguatan Operasional dan Implementasi Tahap II Pembangunan Fisik Pada tahap jangka menengah, fokus kebijakan diarahkan pada penguatan kelembagaan dan pengoperasian Agripark Kemiling secara profesional setelah pembentukan UPT disahkan. Tahapan ini mencakup penerbitan Peraturan Wali Kota (Perwali) serta peresmian UPT Agripark Kemiling sebagai pengelola kawasan secara terpadu. Selanjutnya, dilakukan penyusunan standar operasional prosedur (SOP), penerapan sistem tiket digital berbasis teknologi seperti QRIS, serta penetapan standar pelayanan minimum untuk meningkatkan kualitas layanan kepada pengunjung.

Selain aspek operasional, pemerintah daerah perlu membangun kemitraan strategis melalui kerja sama dengan pihak swasta untuk pengembangan fasilitas wisata dan melibatkan pelaku UMKM lokal sebagai penyedia layanan kuliner maupun produk suvenir. Kolaborasi ini diharapkan mampu memperkuat daya tarik kawasan sekaligus menciptakan nilai ekonomi bagi masyarakat sekitar. Dari sisi pembangunan fisik, tahap ini diarahkan pada pengembangan Zona 5–7 yang meliputi pembangunan fasilitas pendukung seperti cafetaria, rumah hidroponik, dan pusat penjualan suvenir sebagai elemen penunjang konsep agro eduwisata berkelanjutan.



Gambar 12. Kondisi Eksisting Cafetaria pada Kawasan Agripark Kemiling, Kota Bandar Lampung



Gambar 13. Kondisi Eksisting Toko Souvenir pada Kawasan Agripark Kemiling, Kota Bandar Lampung



Gambar 14. Kondisi Eksisting Outdoor Hall pada Kawasan Agripark Kemiling, Kota Bandar Lampung



Gambar 15. Kondisi Eksisting Fasilitas Kereta Gantung pada Kawasan Agripark Kemiling, Kota Bandar Lampung



Gambar 16. Kolam Pemancingan di Agripark Kemiling, Kota Bandar Lampung

Implikasi Rekomendasi Kebijakan

Penerapan rekomendasi kebijakan pembentukan tata kelola terpadu Agripark Kemiling diproyeksikan memberikan berbagai dampak positif dalam aspek ekonomi, sosial, lingkungan, dan kelembagaan. Dari sisi ekonomi, kebijakan ini berpotensi meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui optimalisasi sektor pariwisata, pengelolaan retribusi, serta pengembangan aktivitas ekonomi masyarakat lokal, seperti penyediaan ruang usaha bagi UMKM dan sentra industri kreatif di kawasan Kemiling. Dalam aspek sosial, pengelolaan Agripark secara profesional diharapkan mampu membuka peluang kerja baru bagi masyarakat sekitar. Berdasarkan struktur kebutuhan tenaga kerja dalam Feasibility Study (2024), kawasan ini diperkirakan dapat menyerap sekitar 49

tenaga kerja langsung. Selain itu, pendekatan pengelolaan yang partisipatif dapat membantu mengurangi potensi konflik pemanfaatan lahan antara kepentingan publik dan aktivitas masyarakat sekitar.

Dari perspektif lingkungan, keberadaan lembaga pengelola khusus akan memperkuat upaya perlindungan fungsi Ruang Terbuka Hijau (RTH) dengan mempertahankan proporsi Koefisien Dasar Hijau (KDH) sebesar 91,1% serta menjaga keberlanjutan kawasan tangkapan air (*catchment area*). Pengelolaan kawasan juga dapat diarahkan pada prinsip konservasi melalui penyediaan fasilitas mitigasi risiko, seperti jalur evakuasi dan area titik kumpul. Pada aspek tata kelola pemerintahan, pembentukan UPT Agripark Kemiling dapat menjadi model percontohan (*pilot project*) dalam reformasi pengelolaan aset daerah di Kota Bandar Lampung. Model ini mendorong birokrasi yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada kinerja melalui integrasi kewenangan, profesionalisasi pengelolaan, serta penerapan pendekatan *Hexahelix* dalam pengembangan destinasi wisata berkelanjutan.

KESIMPULAN

Pengembangan Agripark Kemiling sebagai destinasi agro-eduwisata berkelanjutan tidak terkendala oleh aspek finansial maupun potensi kawasan, melainkan oleh lemahnya tata kelola kelembagaan. Feasibility Study (2024) menunjukkan kelayakan ekonomi yang tinggi dengan NPV Rp34,68 miliar, BCR 2,94, dan IRR 15%. Namun, analisis Problem Tree dan Fishbone mengidentifikasi ketiadaan lembaga pengelola terpadu sebagai akar masalah yang menyebabkan fragmentasi kewenangan, konflik pemanfaatan lahan, dan rendahnya efektivitas operasional.

Evaluasi Model Edwards III menunjukkan bahwa struktur birokrasi yang terfragmentasi dan keterbatasan sumber daya menjadi faktor penghambat utama implementasi kebijakan. Berdasarkan evaluasi alternatif menggunakan kriteria Bardach, pembentukan Unit Pelaksana Teknis (UPT) Agripark Kemiling berbasis kolaborasi Hexahelix menjadi pilihan kebijakan terbaik dengan skor 3,55.

Rekomendasi utama adalah penerbitan Peraturan Wali Kota tentang pembentukan UPT dengan dukungan skema keuangan quasi-BLU untuk menjamin fleksibilitas operasional. Kebijakan ini diharapkan mampu mentransformasi Agripark Kemiling menjadi destinasi wisata berkelanjutan yang berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi daerah, pemberdayaan masyarakat, serta penguatan fungsi Ruang Terbuka Hijau (RTH) Kota Bandar Lampung.

DAFTAR REFERENSI

- Bardach, E. (2012). *A practical guide for policy analysis: The eightfold path to more effective problem solving* (4th ed.). CQ Press.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2009). Mode 3 and quadruple helix: Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3–4), 201–234.
- Dinas Pariwisata Kota Bandar Lampung. (2025). *Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah tahun 2025*. Dinas Pariwisata Kota Bandar Lampung.
- Edwards III, G. C. (1980). *Implementing public policy*. Congressional Quarterly Press.
- Ge, L., van Asseldonk, M. A. P. M., & van Galen, M. A. (2011). *Economic risk analysis of agroparks: Final report*. Wageningen Environmental Research.
- IKSEZ. (2010). *Agropark: Concept and implementation*. International Knowledge Society for Environmental Zones.
- Kementerian PPN/Bappenas. (2022). *Pedoman perencanaan pembangunan pariwisata*

- berkelanjutan*. Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Pemerintah Kota Bandar Lampung. (2025). *Rencana pembangunan jangka menengah daerah tahun 2025–2029*. Pemerintah Kota Bandar Lampung.
- Peraturan Daerah Kota Bandar Lampung Nomor 4 Tahun 2021 tentang *Rencana tata ruang wilayah Kota Bandar Lampung tahun 2021–2041*.
- Peraturan Daerah Kota Bandar Lampung Nomor 6 Tahun 2022 tentang *Rencana induk pembangunan kepariwisataan daerah Kota Bandar Lampung tahun 2022–2025*.
- Soemaryani, I. (2016). Model pentahelix dan hexahelix dalam pengembangan sinergitas instansi untuk inovasi daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(3), 112–125.
- Tim Tenaga Ahli ITERA. (2024). *Laporan akhir feasibility study Agripark Kemiling Kota Bandar Lampung*. Bapperida Kota Bandar Lampung.
- UNWTO. (2005). *Making tourism more sustainable: A guide for policy makers*. United Nations World Tourism Organization.