

## **BAB I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*) merupakan paradigma global yang kini menjadi landasan utama dalam seluruh kebijakan pembangunan (Mensah 2019; van Driel et al. 2024). Paradigma ini menekankan keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan, agar kegiatan pembangunan tidak hanya menghasilkan keuntungan ekonomi, tetapi juga menjamin kelestarian lingkungan dan kesejahteraan masyarakat dalam jangka panjang (Mensah 2019; Baum 2021; Ghosh and Pearson 2025). Konsep pembangunan berkelanjutan berkembang melalui berbagai konferensi internasional, seperti *United Nations Conference on Environment and Development* (UNCED) di Rio de Janeiro tahun 1992 yang melahirkan Agenda 21, *World Summit on Sustainable Development* (WSSD) di Johannesburg tahun 2002, hingga *United Nations Sustainable Development Summit* di New York tahun 2015 yang menghasilkan Agenda 2030 dan 17 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals/SDGs*). Ketiga momentum global tersebut mempertegas bahwa keberlanjutan bukan hanya persoalan lingkungan, tetapi juga menyangkut transformasi sistem ekonomi, sosial, tata kelola, dan teknologi menuju arah yang lebih inklusif dan berkeadilan.

Seiring waktu, prinsip pembangunan berkelanjutan di Indonesia diintegrasikan secara bertahap menjadi prioritas pembangunan nasional, yang memerlukan sinergi kebijakan perencanaan di tingkat nasional dan di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota. Kementerian PPN (2020) menjelaskan target-target Tujuan Pembangunan Berkelanjutan di tingkat nasional telah sejalan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2015-2019 dan RPJMN tahun 2020-2024, diantaranya peningkatan kesejahteraan ekonomi masyarakat secara berkesinambungan, pembangunan yang menjaga keberlanjutan kehidupan sosial masyarakat, pembangunan yang menjaga kualitas lingkungan hidup serta pembangunan yang menjamin keadilan dan terlaksananya tata kelola peningkatan kualitas hidup untuk generasi berikutnya. Demikian halnya, gagasan visi pembangunan Asta Cita periode 2024–2029 yang

berorientasi pada kesejahteraan rakyat, kemandirian ekonomi, tata kelola pemerintahan yang bersih, dan pengelolaan sumber daya alam yang berkelanjutan.

Namun, realisasi pembangunan berkelanjutan di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan kompleks dan multidimensional berakar dari tekanan terhadap sumber daya alam, ketimpangan sosial-ekonomi, serta lemahnya tata kelola lingkungan. *Global Forest Watch* melaporkan pada tahun 2020, Indonesia memiliki 94 juta hektar hutan alam, yang mencakup lebih dari 50% wilayah daratannya, sedangkan pada tahun 2024, Indonesia kehilangan 260 hektar hutan alam, setara dengan 190 juta ton emisi CO<sub>2</sub> (Watch Global Forest 2025). Bahkan Laporan Simontini pada Tahun 2023 menyebutkan secara spesifik telah terjadi deforestasi pada 142 unit kawasan konservasi dengan total luas mencapai 12.612 hektare (Nusantara 2024). Jenis kawasan konservasi yang terdampak beragam, mulai dari taman nasional hingga taman wisata alam. Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa kategori dengan jumlah unit terdampak paling besar adalah Cagar Alam, yaitu 45 unit dengan luas deforestasi 3.035 hektare. Menyusul setelahnya adalah Taman Nasional juga mengalami dampak cukup signifikan, yaitu pada 31 unit dengan total luas deforestasi 4.267 hektare, menjadikannya kategori kedua terbesar dalam hal luas lahan yang terdeforestasi. Kategori lain seperti Taman Hutan Raya dan Taman Wisata Alam masing-masing terdampak pada 11 unit dan 15 unit, dengan luas deforestasi 331 hektare dan 173 hektare. Angka-angka tersebut mengindikasikan bahwa meskipun kawasan konservasi dirancang sebagai ruang perlindungan ekologis, tekanan terhadap hutan tetap tinggi meskipun kawasan tersebut memiliki status perlindungan formal. Tekanan terhadap kawasan konservasi dapat berasal dari aktivitas perambahan, penebangan ilegal, perubahan tata ruang, hingga dampak perubahan iklim global (Gunawan et al. 2024; Nugraha et al. 2024).

**Tabel 1.1 Data Deforestasi Kawasan Konservasi di Indonesia Tahun 2023**

| <b>Kawasan Konservasi</b> | <b>Jumlah</b> | <b>Luas</b>   |
|---------------------------|---------------|---------------|
| Taman Nasional            | 31            | 4.267         |
| Cagar Alam                | 45            | 3.035         |
| Suaka Margasatwa          | 26            | 4.342         |
| Taman Buru                | 3             | 29            |
| Taman Hutan Raya          | 11            | 331           |
| Taman Wisata Alam         | 15            | 173           |
| Lainnya                   | 11            | 435           |
| <b>Total</b>              | <b>142</b>    | <b>12.612</b> |

Sumber : Nusantara (2024).

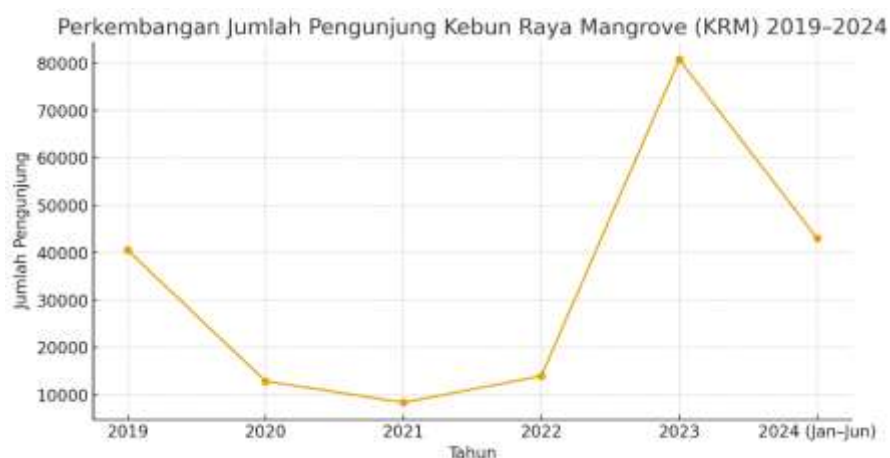
Deforestasi juga memicu di wilayah pesisir dan mangrove membawa akibat yang luas mulai dari abrasi, kerusakan ekologis, pelepasan karbon, hingga kerugian sosial-ekonomi masyarakat. Berpijak pada situasi tersebut, Kebun Raya Mangrove berperan sebagai pelengkap upaya konservasi Nasional baik melalui perlindungan keanekaragaman hayati, penguatan ekosistem pesisir, riset dan edukasi, maupun penyediaan bibit untuk rehabilitasi (Nurhati and Murdiyati 2023). Kebun Raya Mangrove (KRM) adalah kawasan konservasi yang khusus didedikasikan untuk mangrove dan tanaman pesisir terkait. Konsep ini berbeda dengan taman mangrove biasa, karena selain fungsi konservasi, KRM juga menjadi pusat penelitian, pendidikan lingkungan, dan rehabilitasi ekosistem pesisir (Hidayati et al. 2024).

Keberadaan Kebun Raya Mangrove diketahui paling terkenal terdapat pada Kota Surabaya, dengan total luas lahan sebesar 34 Hektar (Gununganyar dan Medokan Sawah 27 Ha, dan Wonorejo 7 Ha) sesuai Surat Keputusan (SK) Walikota Surabaya Nomor 188.45/145/436.1.2/2018. Lebih lanjut, dalam pengelolaannya diamanatkan kepada UPT Dinas Ketahanan Pangan & Pertanian Kota Surabaya yang secara resmi ditetapkan melalui berdasarkan Peraturan Walikota Surabaya Nomor 41 Tahun 2023 tentang pembentukan dan susunan organisasi unit pelaksana teknis kebun raya mangrove (Septianingsih and Mijiarto 2024). Inventarisasi tumbuhan di KRM menunjukkan koleksi yang cukup besar.

Wulandari dan Irawanto (2024) mengemukakan bahwa kebun raya memiliki sekitar 57 jenis mangrove dan tumbuhan terkait dalam area 34 ha. Pemerintah Kota Surabayaewartakan pada Tahun 2024 dengan *headline* “Terlengkap se-Indonesia, Kebun Raya Mangrove Surabaya Miliki 59 Jenis Koleksi Tanaman”, koleksi KRM telah meningkat menjadi 59 jenis tanaman mangrove, menjadikannya salah satu koleksi mangrove paling beragam di kebun raya Indonesia. Disamping itu, Kebun Raya Mangrove memiliki 14 spesies mangrove dan 11 spesies tanaman terkait di area sekitar 32.761 m<sup>2</sup>, dengan potensi tumbuhan obat yang cukup besar (Angio et al. 2022).

Kebun Raya Mangrove (KRM) berdiri sebagai benteng hijau yang vital, tidak hanya berfungsi sebagai paru-paru kota dan penyerap emisi karbon yang signifikan, tetapi juga sebagai pusat konservasi, edukasi, dan agrowisata (Galuh et al. 2025). Namun, di balik keindahan dan perannya yang krusial, KRM menghadapi serangkaian permasalahan kompleks mengancam keberlanjutan ekosistem dan optimalisasi fungsinya diantaranya ***Permasalahan berkaitan Alih Fungsi Lahan dan Tekanan Konservasi***, penelitian empiris menunjukkan perubahan penggunaan lahan permukiman pada kawasan konservasi mangrove Pamurbaya. Penggunaan lahan permukiman terus berkembang pada jangka waktu 15 tahun yakni dari tahun 2003 sampai tahun 2018 dengan pertumbuhan lahan permukiman sebesar 8,77 Ha (Nugroho dan Yusuf 2020). Penelitian sejenis *Study of Land Cover Change* di pesisir Timur Surabaya juga menemukan bahwa dari tahun 2000 ke 2015, distribusi mangrove bergeser ke laut sebagai respons terhadap perkembangan Kota Surabaya karena adanya konversi lahan menjadi permukiman maupun tambak (Syamsu et al. 2018). Mencermati lebih detail maka alih fungsi lahan bersumber pada status tanah di kawasan Pamurbaya yang masih banyak dimiliki oleh pihak perorangan (Hibatullah, 2024). Berkaitan dengan hal tersebut masih ditemukan adanya masyarakat yang melakukan jual beli lahan kepada pengembang, padahal sudah jelas bahwa sebagai kawasan konservasi maka tidak diizinkan untuk dibangun, jika jika dipresentasikan tanah aset milik Pemkot Surabaya ada hanya 7,34% dan milik perorangan 92,66% (Yusuf dan Susetyo 2019).

**Permasalahan berkaitan Keterbatasan Fasilitas dan Aksesibilitas Wisata,** dimana sebagai destinasi agrowisata yang relatif baru, KRM belum optimal dalam penyediaan fasilitas dan aksesibilitas yang berdampak langsung pada tingkat kunjungan. Pengunjung sering mengeluhkan keterbatasan sarana dan prasarana rekreasi, seperti jumlah gazebo dan toilet yang kurang memadai di zona koleksi, minimnya tempat sampah, dan keterbatasan area bermain anak (Salsabila dan Eprilianto 2024). Selain itu, lokasi KRM seperti halnya di Gunung Anyar, sering dianggap berada di ujung kota, menyebabkan terbatasnya informasi tentang keberadaannya dan masih tercampur dalam akun DKPP Kota Surabaya, sehingga dibutuhkan informasi pemasaran baik secara langsung maupun melalui media sosial dapat membantu meningkatkan daya tarik dan kemudahan akses bagi pengunjung (Firnanda 2025; Arsyieta, Soedarto, and Atasa 2024). Firnanda (2025) menambahkan daya tarik wisata masih kurang beragam dan minimnya kegiatan atau event (seperti lomba atau *event music*), padahal dengan adanya *event music* ataupun perlombaan dapat menarik minat beragam pengunjung dan dapat mengimbangi dengan tempat wisata yang lainnya.



**Gambar 1.1 Perkembangan Jumlah Pengunjung KRM Kota Surabaya (Tahun 2019-2024)**

Berdasarkan pada data penelitian dari Imania et al. (2024), perkembangan jumlah pengunjung Kebun Raya Mangrove (KRM) menunjukkan dinamika fluktuatif yang sangat dipengaruhi oleh kondisi sosial, kebijakan pemerintah, serta perkembangan fasilitas wisata (Gambar 1.1). Pada tahun 2019, jumlah pengunjung masih stabil dengan 40.535 orang, namun pada 2020 terjadi

penurunan drastis menjadi 12.883 orang akibat pembatasan aktivitas wisata saat pandemi. Tren penurunan ini berlanjut pada 2021 dengan angka kunjungan hanya 8.392 orang, mencerminkan masa pemulihan berjalan lambat. Memasuki tahun 2022, jumlah pengunjung mulai meningkat menjadi 13.989 orang seiring pelonggaran mobilitas masyarakat. Peningkatan paling signifikan terjadi pada 2023, di mana kunjungan melonjak tajam menjadi 80.741 orang, menunjukkan pemulihan penuh sektor wisata dan keberhasilan promosi serta pengembangan fasilitas. Pada tahun 2024, kunjungan semester I telah mencapai 43.000 orang, mengindikasikan tren positif yang berpotensi melampaui angka tahun sebelumnya bila pola ini terus berlanjut. Meskipun peningkatan jumlah pengunjung merupakan indikator positif bagi popularitas dan manfaat ekonomi Kebun Raya Mangrove (KRM), data kunjungan tahunan juga dapat menunjukkan beberapa permasalahan strategis yang perlu diperhatikan oleh pengelola (Churin'in et al., 2024), namun dinamika ini juga memunculkan sejumlah permasalahan penting bagi pengelola. Lonjakan pengunjung pada periode tertentu (musim liburan) berpotensi menyebabkan *overcrowding*, yang berdampak pada penurunan kenyamanan wisatawan serta tekanan berlebih terhadap fasilitas publik yang tersedia (Dewei et al., 2023). Selain itu, peningkatan aktivitas wisata dapat memicu tekanan ekologis pada ekosistem mangrove, seperti kerusakan akar, meningkatnya sampah, dan terganggunya habitat fauna. Kapasitas infrastruktur yang belum sepenuhnya seimbang dengan pertumbuhan kunjungan juga menjadi tantangan, terutama terkait fasilitas edukasi, jalur tracking, area parkir, dan layanan keselamatan.

***Permasalahan berkaitan Pengelolaan Kelembagaan dan Sumber Daya Manusia***, yang berarti Pengelolaan Kebun Raya Mangrove (KRM) Surabaya berada di bawah UPT Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian masih menyisahkan problematika. Fakta dilapang diketahui KRM memiliki struktur kelembagaan yang terdiri dari beberapa bagian utama, seperti departemen analis perkebunrayaan, koordinator lapangan dan pranata hubungan masyarakat (Saragih, 2025). Pada departemen koordinator lapangan membawahi staf administrasi, Satgas Perawat Kebun, Keamanan dan Driver. Namun, berbagai penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan kelembagaan dan ketersediaan SDM

menjadi salah satu hambatan terbesar dalam menjaga keberlanjutan kawasan (Salsabila dan Eprilianto 2024). Menurut Hidayati et al. (2024), menggunakan pendekatan *adaptive governance* ditemukan kurang efektifnya koordinasi antar instansi disebabkan program konservasi sering tumpang tindih antara DKPP, Dinas Lingkungan Hidup (DLH), dan pemerintah kota sehingga berujung pada disharmonisasi kebijakan.

Lain sisi, adanya keterbatasan database dan tindak lanjut regulasi teknis pengelolaan KRM, dikarenakan tidak semua SOP konservasi, edukasi, dan pelayanan wisata terdokumentasi dengan baik, serta SOP pemeliharaan mangrove, monitoring biodiversitas, hingga penanganan pengunjung belum berjalan optimal (Hindaria, 2023). Ironisnya, seringkali terjadi keterlambatan tindak lanjut atas laporan atau kebutuhan yang diajukan oleh pengelola, sehingga mengharuskan pengelola menunggu jadwal dari dinas terkait (Hidayati et al. 2024). Penelitian empiris juga meyoroti perihal berbagai Sumber Daya Manusia pada KRM masih belum memadai secara jumlah maupun kompetensi. Dewi (2022) menjelaskan sebagian petugas bukan berasal dari latar belakang konservasi atau biologi mangrove sehingga kegiatan monitoring tidak dilakukan optimal. Salsabila dan Eprilianto (2024) mengemukakan terdapat sebanyak 43 orang sebagai pengelola KRM, dan sebagian besar pegawai tidak memiliki latar belakang kepariwisataan dan hanya dua orang dengan latar belakang sarjana pertanian dan sarjana perhutanan. melengkapi penelitian lainnya dengan menyatakan bahwa saat ini adanya keterbatasan pada pengembangan SDM di bidang kepariwisataan, terutama dalam pelatihan bahasa asing dan teknologi informasi (Justin, 2024).

***Permasalahan Keterlibatan Masyarakat Lokal dan Pemerataan Ekonomi,*** meskipun KRM diapresiasi karena memberdayakan UMKM pangan lokal di area wisata, beragam penelitian menunjukkan bahwa kurangnya keterlibatan masyarakat dalam pengembangan kawasan mangrove. Churin'in et al. (2024) menyatakan perlunya meningkatkan kebersihan dan dukungan masyarakat setempat untuk menciptakan lingkungan yang nyaman bagi pengunjung. Hidayati et al. (2024) mengemukakan kendala hubungan sosial kemasyarakatan salah satunya adalah aktivitas nelayan non-binaan UPTD yang melewati kawasan dengan perahu bermesin untuk mengakses tambak mereka, menyebabkan

kebisingan yang mengganggu kegiatan di Kebun Raya Mangrove. Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi bahwa jalinan kolaborasi dengan komunitas nelayan, petani mangrove, penjual UMKM yang berasal dari masyarakat sekitar memang telah dilaksanakan, akan tetapi mereka belum dilibatkan secara sistematis dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan.

Permasalahan yang timbul dalam pengelolaan Kebun Raya Mangrove Kota Surabaya mengindikasikan bahwa pendekatan konservasi ekologis saja tidak cukup untuk menjawab kompleksitas dinamika yang dihadapi. Oleh karenanya, pola pikir agribisnis menjadi kerangka analisis yang relevan karena memandang pengelolaan sumber daya hayati tidak hanya sebagai usaha produksi semata tetapi sebagai sistem nilai yang saling terhubung antara subsistem hulu, produksi, pemasaran, dan kelembagaan pendukung. Kajian ini sejalan dengan literatur agribisnis modern dan wisata yang menegaskan pentingnya pendekatan nilai tambah, pemasaran jasa, dan tata kelola terpadu dalam konteks sumber daya alam yang multifungsi (Utama et al. 2025). Transformasi agribisnis modern bergerak dari orientasi komoditas menuju orientasi *value creation* berbasis jasa dan pengalaman, artinya agribisnis tidak lagi dipahami hanya sebagai sistem produksi pangan, tetapi sebagai sistem yang menghasilkan nilai tambah melalui diversifikasi produk dan jasa, termasuk agrowisata berbasis sumber daya alam (Sutoyo, Nurdayati, and Nuraeni 2017; Vikhoreva et al. 2019; Thakur and Kuniyal 2025). Dengan demikian pengelolaan Kebun Raya Mangrove Kota Surabaya dapat dikaji sebagai bentuk agribisnis berbasis agrowisata jasa lingkungan. Agrowisata adalah rangkaian kegiatan wisata yang memanfaatkan potensi pertanian sebagai objek wisata, baik berupa pemandangan alam, keunikan aktivitas produksi dan teknologi pertanian, maupun budaya masyarakat setempat (Ndhlovu dan Dube, 2024). Kegiatan ini bertujuan untuk memperluas wawasan, pengalaman rekreasi, serta menjalin hubungan usaha di bidang pertanian. Pengembangan agrowisata juga dianggap sebagai upaya mengoptimalkan sumber daya alam daerah dengan potensi pertanian untuk dijadikan objek wisata dan mengembangkan usaha masyarakat berbasis agribisnis guna meningkatkan kesejahteraan wilayah tersebut (Dirjen PPHP, 2012).



Meskipun pengembangan agrowisata berbasis mangrove semakin mendapat perhatian dalam kajian pariwisata alam, sebagian besar penelitian masih bersifat sektoral dan belum membangun kerangka integratif yang memandangnya sebagai suatu sistem wisata jasa lingkungan yang utuh (Lestari, Abubakar, and Nur'azkiya 2022; Inayati, Tajidan, and Siddik 2025). Pendekatan yang terfragmentasi tersebut menyebabkan keterkaitan antara penciptaan nilai ekonomi, dinamika kelembagaan, dan keberlanjutannya belum menjelaskan secara komprehensif (Ndhlovu and Dube 2024). Pengelolaan kawasan perkotaan seperti Kebun Raya Mangrove Kota Surabaya, kompleksitas interaksi pasar, organisasi, dan tata kelola menuntut pengembangan model strategis yang lebih sistemik dan adaptif (Firnanda, 2025). Kesenjangan konseptual inilah yang menjadi dasar penting bagi merumuskan kerangka integratif berbasis perspektif agribisnis guna menjelaskan mekanisme penciptaan kinerja dan keberlanjutan secara simultan (Tranggono et al. 2021). Berangkat dari kebutuhan tersebut, pengelolaan agrowisata mangrove perlu dipahami sebagai sistem yang menuntut kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara strategis, mengelola nilai pasar secara efektif, serta membangun tata kelola kolaboratif yang berkelanjutan.

Perspektif kapabilitas dinamis telah menjadi perhatian yang cukup besar dalam penelitian manajemen strategis. Berbeda dengan perspektif berbasis sumber daya (RBV) yang berfokus pada keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam lingkungan yang stabil, kapabilitas dinamis berfokus pada isu-isu keberlangsungan kompetitif dan pembaruan strategis dalam lingkungan yang bergerak cepat (Qiu et al. 2022). Xie and Li (2025) menjelaskan bahwa kapabilitas dinamis berfungsi sebagai kompetensi penting bagi perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, mengintegrasikan sumber daya internal dan eksternal, serta mempertahankan lintasan inovasi, memegang peranan penting dalam proses pertumbuhan perusahaan. Kapabilitas Dinamis didefinisikan pertama kali oleh (Teece, Pisano, and Shuen 1997) sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat. Dari yang awalnya berfokus pada sumber daya dan aktivitas internal perusahaan, kapabilitas dinamis semakin menekankan pentingnya konteks

lingkungan tempat perusahaan beroperasi, yang bukanlah konteks industri, melainkan 'ekosistem' bisnis, komunitas organisasi, lembaga, dan individu yang berdampak pada perusahaan serta pelanggan dan pemasok perusahaan (Teece 2007). Teece (2007) mengklarifikasi kembali untuk kebutuhan analisis, kapabilitas dinamis terdiri dari a) kapasitas untuk merasakan dan membentuk peluang serta ancaman (*sensing*); b) kapasitas untuk memanfaatkan peluang yang ada (*seizing*); dan c) kapasitas untuk mempertahankan daya saing melalui peningkatan, penggabungan, perlindungan, dan konfigurasi ulang aset bisnis, baik berwujud maupun tidak berwujud (*managing threats/transforming*) (Teece 2007; Teece 2009).

Kapabilitas Dinamis (KD) bukanlah kemampuan operasional sehari-hari, melainkan kemampuan manajerial yang lebih tinggi untuk mengubah rutinitas operasional wisata (Nguyen, Pham, and Freeman 2023). Semakin kompleks dan dinamis permasalahan yang dihadapi KRM (misalnya, ancaman iklim, konflik kepentingan, atau kebutuhan inovasi wisata), maka semakin penting Kapabilitas Dinamis untuk memastikan keberlanjutan konservasi dan pengembangan wisata dalam jangka panjang (Putri et al., 2024). Kapabilitas Dinamis berfungsi sebagai meta-kapabilitas, yaitu kemampuan untuk mengubah, mengintegrasikan, dan merekonfigurasi saat lingkungan eksternal menjadi turbulen (Rizqillah dan Alim 2024). KD memindahkan KRM dari status keseimbangan statis (hanya mengandalkan rutinitas lama) ke keseimbangan dinamis untuk terus beradaptasi (Damayanti, 2024).

Perkembangan persaingan bisnis yang semakin kompetitif menuntut organisasi untuk memiliki strategi pemasaran yang efektif agar mampu mempertahankan keberlanjutan usaha dan kompetitif (Setiawan et al. 2024). Salah satu konsep yang paling fundamental dan terus berkembang dalam ilmu pemasaran adalah bauran pemasaran (*marketing mix*). Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh McCarthy pada Tahun 1964 melalui pendekatan 4P, yaitu *product*, *price*, *place*, dan *promotion*, yang digunakan sebagai kerangka strategis untuk mengelola variabel pemasaran secara terpadu (Perreault and McCarthy 2002). Bauran pemasaran berfungsi sebagai alat bagi perusahaan untuk memengaruhi perilaku konsumen dan menciptakan nilai tambah terhadap produk

atau layanan yang ditawarkan (Kotler and Amstrong 2018). Transformasi teknologi dan perubahan perilaku konsumen dalam dua dekade terakhir telah mendorong pengembangan bauran pemasaran dari pendekatan tradisional menjadi lebih luas dan adaptif. (Zeithaml, Bitner, and Gremler 2018) menambahkan tiga elemen dalam konteks pemasaran jasa, yaitu *people*, *process*, dan *physical evidence* sehingga membentuk konsep 7P.

Karakteristik wisata mangrove sebagai wisata berbasis jasa dan pengalaman memperkuat relevansi penerapan 7P, yaitu penambahan *people*, *process*, dan *physical evidence* (Zeithaml et al., 2018). *People* dalam konteks Kebun Raya Mangrove mencakup pengelola, pemandu edukasi, relawan lingkungan, dan masyarakat sekitar yang berinteraksi langsung dengan pengunjung. Kualitas pelayanan, keramahan, serta kemampuan interpretatif pemandu menjadi faktor penting dalam membentuk kepuasan pengunjung. *Process* mencakup prosedur pelayanan seperti alur pembelian tiket, proses edukasi, tata kelola kunjungan, serta pengarahan keselamatan di kawasan mangrove. *Physical evidence* menjadi elemen yang krusial karena menyangkut kondisi fisik kawasan, kebersihan lintasan, papan edukasi, fasilitas publik, dan estetika lingkungan yang menjadi bukti nyata kualitas destinasi.

Beberapa temuan penelitian menunjukkan bahwa penerapan *bauran pemasaran* yang tepat dapat meningkatkan minat berkunjung dan loyalitas wisatawan pada destinasi berbasis alam ataupun mangrove baik dalam maupun luar negeri. Studi Astuti, Nugraha, and Paramita (2024) menyoroti pentingnya strategi pemasaran yang terstruktur, termasuk *elemen people*, *process*, dan *physical evidence* aspek-aspek ini sangat relevan untuk manajemen, terutama dalam hal pemandu edukasi, infrastruktur wisata, dan pengalaman pengunjung. Penelitian Pinontoan et al. (2024) menunjukkan bahwa penerapan *marketing mix* 4P di agrowisata mangrove (Taman Wisata Alam Angke Kapuk) telah digunakan secara strategis untuk memperkuat citra agrowisata dan meningkatkan visibilitas destinasi mangrove. Putri and Facrura (2023) dengan lokasi yang sama memperoleh hasil penelitian bahwa secara parsial, variabel *product*, *place*, *people*, dan *process* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan

berkunjung, sedangkan variabel *price*, *promotion*, dan *physical evidence* tidak menunjukkan pengaruh positif maupun signifikan terhadap keputusan berkunjung.

Penelitian pada konteks wilayah global, menunjukkan bahwa penerapan marketing mix (7P) pada wisata mangrove di berbagai negara seperti Thailand, Filipina, Malaysia, Vietnam, India, dan kawasan Teluk menjadi kunci keberhasilan pengelolaan agrowisata berbasis konservasi (Ayuningtiyas et al., 2025). Pada aspek produk, destinasi mangrove yang dikembangkan sebagai *experience-based tourism* (misalnya paket edukasi, penanaman mangrove, interpretasi ekologi, *birdwatching*, dan *boardwalk* tematik) terbukti meningkatkan nilai pengalaman wisatawan (Moussa et al. 2024). Sujarinphong (2015) mengemukakan bahwa melalui topik penelitian bauran pemasaran untuk mempromosikan konservasi mangrove dan agrowisata di Provinsi Chonburi, ditemukan hasil fasilitas di lokasi agrowisata perlu dikembangkan secara signifikan, responden penelitian sepakat bahwa harga harus terjangkau atau wajar, dan mereka juga menyarankan biaya masuk sekitar 20 baht. Berkaitan dengan penetapan faktor harga, berbeda halnya dengan di Vietnam dimana pemerintah Vietnam telah menerapkan kebijakan Pembayaran untuk Jasa Lingkungan Hutan (PFES) yang menciptakan pasar dengan mengumpulkan pembayaran dari sejumlah kecil pembeli jasa ekosistem (ES) dan membentuk dana perlindungan dan pengembangan hutan yaitu 3 hingga 10 dolar AS (Kurniawan, 2021).

Elemen *place* pada destinasi wisata mangrove di berbagai negara sangat menentukan keberhasilan pemasaran karena terkait dengan aksesibilitas, tata ruang destinasi, konektivitas transportasi, serta pola distribusi layanan agrowisata (Wirawan et al., 2024). Moussa et al., (2024) dalam penelitiannya menemukan bahwa akses yang dikendalikan melalui pusat penerimaan pengunjung (*visitor reception area*) sebelum memasuki area mangrove sangat efektif mengurangi tekanan ekologis dan menata alur wisatawan. Sekitar 3.945 "atraksi" mangrove telah diidentifikasi di 93 negara dan wilayah. Berperahu merupakan aktivitas yang paling tersebar luas, tercatat di 82% lokasi berbahasa Inggris. Pengunjung tercatat melihat burung di 28% lokasi dan manatee/dugong (Spalding and Parrett 2019). Elemen *people* (pemandu, staf, dan komunitas lokal) tercatat sebagai faktor kunci keberlanjutan: program pelatihan pemandu agrowisata, keterlibatan komunitas

dalam pengelolaan dan berbagi manfaat ekonomi, serta peran relawan/peneliti meningkatkan kualitas layanan sekaligus dukungan sosial bagi konservasi (Aris, 2019). Wijaya (2020) menambahkan untuk elemen *process* menyangkut prosedur layanan yang terstandar mulai dari sistem reservasi *online*, protokol keselamatan di jalur mangrove, alur edukasi terstruktur, hingga pengelolaan sampah dan monitoring kunjungan yang menambah efisiensi operasional dan pengalaman wisata berkelanjutan. Berkaitan dengan elemen *physical evidence*, ditemukan wisatawan lokal ke Tanjung Piai Mangrove Natural Park di Malaysia menganggap penting adanya fasilitas fisik ketika mereka melakukan kunjungan (Hamid et al., 2022). Hasil penelitian telah merangking kegemaran para wisatawan tersebut diantaranya menara observasi, pusat ekodukasi, eco-toilet, taman ekologi dan galeri tumbuhan dan hewan, museum, pusat informasi, boardwalk, rumah kayu, dan parkir (Azis et al., 2018).

Konsep *eco-management* menjadi pendekatan strategis untuk memastikan bahwa pemanfaatan kawasan mangrove tetap berada dalam koridor keberlanjutan (Tjahjono, Adi Intyas, and Fattah 2022). Umumnya, *co-management* untuk sumber daya milik bersama, seperti halnya sumber daya kelautan, digambarkan sebagai pengaturan pembagian kekuasaan antara negara dan komunitas pengguna sumber daya (Hadi et al., 2025). Gambaran ini didasarkan pada citra ideal negara sebagai semacam struktur monolitik, dan mengabaikan fakta bahwa tidak hanya komunitas, tetapi juga negara itu sendiri memiliki banyak kepentingan yang seharusnya dipahami sebagai proses pemecahan masalah yang berkelanjutan (Kusumawardhana dan Rosyidin 2024). Abudi, Hamzah, and Kasim (2022) juga mengemukakan *co-management* merupakan konsep pengelolaan yang berdasar pada kemitraan antar pemerintah dan masyarakat atau pemangku kepentingan yang terlibat langsung dalam proses pengelolaan ekosistem. Pengelolaan bersama juga disebut pengelolaan partisipatif, bersama antar *stakeholder*, multipihak, atau kolaboratif (Pomeroy and Rivera-Guieb 2005). *Co-management* pada Kebun Raya Mangrove merupakan pendekatan pengelolaan kolaboratif yang menggabungkan peran pemerintah, pengelola kawasan, masyarakat lokal, dan pelaku usaha dalam menjaga kelestarian ekosistem mangrove sekaligus meningkatkan manfaat sosial-ekonomi serta dapat berjalan dengan standar keberlanjutan.

Keberlanjutan Kebun Raya Mangrove Kota Surabaya pada dasarnya bertumpu pada kemampuan kawasan dalam mengintegrasikan seluruh fungsi utamanya konservasi, penelitian, edukasi, wisata, dan jasa lingkungan kedalam satu kerangka pengelolaan yang saling menguatkan (Rachmawati, 2023). Keberlanjutan tidak hanya diukur dari kondisi akhir (*outcome*), tetapi juga dari proses pengelolaan dan kapasitas sistem untuk belajar, beradaptasi, dan bertransformasi. Salah satu kerangka teoretis yang paling luas digunakan adalah konsep *Triple Bottom Line* (TBL), yang menekankan integrasi tiga dimensi utama keberlanjutan, yaitu lingkungan (*planet*), sosial (*people*), dan ekonomi (*profit*) (Hamsir, 2021). Menurut (Elkington 1997); (Elkington 2004), keberlanjutan hanya dapat dicapai apabila ketiga dimensi tersebut dikelola secara seimbang dan saling mendukung. Fungsi konservasi mangrove di KRM berperan menjaga keutuhan ekosistem pesisir. Fungsi ini terintegrasi secara langsung dengan fungsi penelitian, di mana kawasan KRM dimanfaatkan sebagai laboratorium alam untuk studi biodiversitas, rehabilitasi ekosistem, adaptasi perubahan iklim, dan pengelolaan pesisir berkelanjutan. Hasil-hasil penelitian tersebut kemudian diartikulasikan ke dalam fungsi edukasi yang menjadi instrumen penting dalam membangun kesadaran ekologis dan literasi lingkungan masyarakat (Cano-Ortiz et al. 2025); (Arifin, Utami, and Kusumaningtyas 2024). KRM berperan sebagai ruang pembelajaran publik yang menjembatani ilmu pengetahuan dengan praktik konservasi nyata melalui program pendidikan lingkungan, interpretasi ekosistem, dan kegiatan pembelajaran kontekstual (Reswari, 2025).

Selanjutnya, fungsi wisata di KRM tidak diposisikan sebagai tujuan akhir, melainkan sebagai sarana pendukung keberlanjutan ekologis dan sosial-ekonomi. Wisata yang dikembangkan berbasis edukasi dan konservasi, sehingga aktivitas rekreasi publik tetap berada dalam koridor perlindungan lingkungan (Rahmatin dan Turoya 2025). Dibra (2015) menyatakan keberlanjutan sebagai cara terbaik di sektor pariwisata, dan praktik pariwisata berkelanjutan dapat dianggap sebagai jenis inovasi baru dalam industri pariwisata. Selain itu, fungsi jasa lingkungan diantaranya penyerapan karbon, pengendalian banjir dan abrasi, peningkatan kualitas udara, serta penyediaan ruang terbuka hijau yang mendukung kesehatan fisik dan mental masyarakat kota (Candelaria, 2024). Jasa lingkungan memiliki

nilai ekologis dan ekonomi signifikan, meskipun tidak tercermin secara langsung dalam mekanisme pasar, sehingga perlu tindakan memastikan bahwa nilai-nilai ekosistem tersebut diakui, dilindungi, dan dimanfaatkan secara berkelanjutan (Friess et al. 2019).

Berdasarkan uraian tersebut, integrasi seluruh fungsi KRM hanya dapat berjalan secara efektif melalui tata kelola kolaboratif berbasis *co-management* dikuatkan dengan kapabilitas dinamis organisasi pengelola serta strategi bauran pemasaran menjadi prasyarat penting untuk keberlanjutan KRM dalam jangka panjang (Irvan et al., 2023). Oleh karena itu, perlunya pengembangan model kapabilitas dinamis dan bauran pemasaran melalui *co-management* untuk keberlanjutan Kebun Raya Mangrove Kota Surabaya, Model ini diharapkan mampu memperkuat kolaborasi antara pengelola, pemerintah, dan masyarakat dalam menciptakan nilai berkelanjutan, sekaligus meningkatkan kemampuan adaptasi strategi pengelolaan dan pemasaran terhadap perubahan lingkungan, sosial, dan ekonomi.

## 1.2 Keterbaruan Penelitian

Kebaruan penelitian (*research novelty*) adalah unsur baru, orisinal, atau berbeda yang ditawarkan oleh suatu penelitian yang membuat penelitian tersebut layak dilakukan karena memberikan tambahan pengetahuan, pendekatan baru, model baru, temuan baru, atau konteks baru yang belum pernah diteliti secara mendalam (Haqqi dan Risnita 2023). Penelitian Disertasi yang dilakukan berjudul “*Pengembangan Model Kapabilitas Dinamis dan Bauran Pemasaran melalui Co-Management terhadap Keberlanjutan Kebun Raya Mangrove Kota Surabaya*” menawarkan beberapa aspek kebaruan yang signifikan, baik pada level *teoritis, metodologis*, maupun *kontekstual*.

Secara konseptual, penelitian memberikan kontribusi metodologis dengan menggunakan pendekatan model struktural di mana *Co-Management* ditempatkan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan Kapabilitas Dinamis dan Bauran Pemasaran dengan Keberlanjutan KRM. Penelitian menggunakan indikator multidimensi, yaitu diantaranya Kapabilitas Dinamis dengan indikator Kapabilitas Penginderaan (*Sensing Capabilities*), Kapabilitas Pengembangan (*Seizing Capabilities*), Kapabilitas Transformasi (*Reconfiguring Capabilities*, dan

Kapabilitas Terintegrasi (*Integrated Capabilities*). Marketing Mix yang melihat keseluruhan elemen 7P (*product, price, place, promotion, people, process, physical evidence*). Co-Management dengan indikator pembentuknya terdiri dari Partisipasi dan Kolaborasi, Tata Kelola Adaptif, Pembelajaran Sosial & Integrasi Pengetahuan, Keadilan & Pembagian Manfaat. Selanjutnya untuk Keberlanjutan KRM memiliki indikator yang mengacu pada konsep *triple bottom line* yaitu Ekologi, Ekonomi, dan Sosial. Pendekatan pengukuran komprehensif dan simultan dari variabel-variabel tersebut diketahui masih terbatas dilakukan, sehingga mampu menjadi paradigma baru dalam mendeskripsikan hubungan antara *governance* dan *strategic management*, terutama dalam kajian mangrove ataupun *ecotourism*.

Sebagian besar penelitian *dynamic capability* (DC) masih berfokus pada sektor industri, manufaktur, dan organisasi (Teece 2018; Wilden, Devinney, dan Dowling 2016). Sementara itu, *Marketing Mix* (7P) biasanya diterapkan dalam konteks pemasaran destinasi wisata konvensional (Sin, Hassan, and Shahrani 2022; Koc and Ayyildiz 2021) tetapi jarang dikaitkan langsung dengan dinamika konservasi ekosistem mangrove. Penelitian Disertasi ini juga mengembangkan teori yang semula elemen-elemen kunci dalam melihat Kapabilitas Dinamis adalah *Sensing, Seizing* dan *Reconfiguring* kemudian ditambahkan satu elemen penilaian yaitu *Integrating* (Kapabilitas Terintegrasi) sebagaimana dikemukakan oleh (Surmeier 2020). Hal ini dikarenakan *Integrating capability* sangat penting karena memungkinkan Kebun Raya Mangrove menggabungkan pengetahuan, kepentingan, dan praktik dari berbagai aktor sehingga terbentuk rutinitas baru yang mendukung konservasi, kolaborasi, inovasi, dan keberlanjutannya (Kinasih dan Harmawan 2025).

*Co-Management* dipahami sebagai salah satu pendekatan pengelolaan sumberdaya kelautan yang memberi peran besar bagi partisipasi masyarakat (d'Armengol et al. 2018; Berkes 2021). Karakteristik ini menunjukkan bahwa istilah tersebut mendefinisikan para aktor dalam konteks sosial ekonomi sebagai fasilitator otoritas, pegawai pemerintahan, pihak berkepentingan, ilmuwan, akademisi, pengguna dalam membangun kerangka makna keputusan publik, dari



bawah ke atas dan berdasarkan proses sosial, politik-administratif, dan sosial ekonomi (Villamizar and García-Allut 2025).

*Co-Management* difungsikan sebagai motor penggerak (variabel mediasi strategis) yang menghubungkan kemampuan organisasi dan strategi pemasaran dengan keberlanjutan KRM. Konsep ini lahir dari pernyataan (Pomeroy and Rivera-Guieb 2005) yang menegaskan “*co-management should be viewed not as a single strategy to solve all problems of fisheries management, but rather as a process of resource management, maturing, adjusting and adapting to changing conditions over time*”. Artinya *co-management* seharusnya tidak dipandang sebagai strategi tunggal untuk menyelesaikan semua masalah pengelolaan perikanan, melainkan sebagai proses pengelolaan sumber daya yang berkembang, menyesuaikan, dan beradaptasi dengan perubahan kondisi dari waktu ke waktu. Pemahaman *co-management* sebagai proses ini memberikan dasar konseptual yang kuat untuk memposisikannya sebagai variabel mediasi dalam model penelitian, yaitu berperan sebagai mekanisme proses yang menjembatani antara kapasitas organisasi dan strategi pasar dengan keberlanjutan kawasan (Ayu dan Andreastuti 2025). Kapabilitas dinamis dan bauran pemasaran merepresentasikan kemampuan internal organisasi dalam membaca peluang dan menciptakan nilai (Mardayanti, 2025). Namun, kemampuan tersebut tidak secara otomatis menghasilkan keberlanjutan apabila tidak terinstitusionalisasi dalam mekanisme tata kelola yang inklusif dan adaptif berdampak pada keberlanjutan ekologis (perlindungan ekosistem), keberlanjutan ekonomi (pemerataan manfaat), dan keberlanjutan sosial (legitimasi dan partisipasi). Hal ini menjadi keterbaruan penelitian, dikarenakan belum ada penelitian terlebih model struktural mengaitkan *co-management* sebagai mediasi keberlanjutan. Meskipun rintisan pendekatan hubungan langsung keduanya telah dijumpai dan sangat terbatas (Kura et al. 2023); (Druon et al. 2023); (Spasova and Ruskova 2024).

Lain sisi, umumnya digunakan untuk menganalisis strategi peningkatan kepuasan, loyalitas, dan kinerja pasar destinasi wisata (Sujarinphong 2015; Sin et al. 2022; Putri and Facrureza 2023; Astuti et al. 2024). Namun, belum adanya penelitian mengkaji bagaimana bauran pemasaran menjadi lebih kuat ketika dirancang melalui kolaborasi bersama *stakeholder*. Bauran pemasaran (*marketing*

*mix*) bukan hanya digunakan sebagai strategi pemasaran komersial, tetapi juga sebagai instrumen kolaboratif yang dapat memperkuat *co-management* menuju berkelanjutan kebun raya mangrove (Agung et al., 2026). Penelitian mengimplementasikan konsep 7P dengan menjadikan alat koordinasi antar-aktor dalam tata kelola kolaboratif (Lisandi et al., 2023). Ketika strategi pemasaran diterapkan secara transparan dan partisipatif, hal tersebut meningkatkan rasa kepemilikan (*sense of ownership*) masyarakat dan stakeholder terhadap destinasi, dan sebagai tahap akhir memperkuat fondasi berkelanjutan (Arsyad, 2023). Sinergi ini tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga memberikan manfaat sosial dan lingkungan yang berkelanjutan bagi seluruh pemangku kepentingan.

Penelitian memberikan kebaruan kontekstual terletak pada pemilihan Kebun Raya Mangrove Kota Surabaya. Lokasi studi belum banyak diteliti secara mendalam jika dikaitkan gagasan variabel-variabel penelitian. Sebagian besar penelitian mangrove di Indonesia berfokus pada kawasan pesisir, wisata, atau kawasan konservasi yang kesemuanya mengarah strategi pengelolaannya (Tjahjono et al., 2022); (Gunawan et al. 2024); (Churin'in et al., 2024a); (Putra et al., 2025). Berbeda halnya KRM Surabaya, merupakan bentuk kebun raya mangrove dalam lanskap perkotaan besar, dengan karakteristik tekanan ekologis, komposisi pengunjung, kompleksitas pemangku kepentingan, serta model pengelolaan yang melibatkan pemerintah kota secara dominan. Kondisi ini membuat pengelolaan KRM menuntut dinamika adaptasi lebih cepat dan pendekatan manajemen modern, sehingga relevan dengan teori kapabilitas dinamis. Selain itu, diharapkan memperkaya pengetahuan tentang bagaimana *co-management* dan *marketing mix* dapat meningkatkan keberlanjutan destinasi wisata mangrove di perkotaan. Sekaligus membuka ruang baru dalam penelitian *sustainability tourism* terutama berorientasi memberikan manfaat baik dalam jangka waktu pendek maupun jangka waktu panjang secara berkesinambungan bersumber pada integrasi persepektif data ekologi, sosial dan ekonomi.

### 1.3 Rumusan Masalah

Pengelolaan kawasan mangrove perkotaan penelahaannya tidak hanya berkaitan dengan aspek konservasi ekologis, tetapi juga menyentuh aspek

ekonomi dan sosial. Begitupula pengelolaan Kebun Raya Mangrove Kota Surabaya (KRM) menghadapi permasalahan yang meliputi tekanan ekologis akibat alih fungsi lahan, keterbatasan fasilitas dan aksesibilitas wisata, lemahnya kapasitas kelembagaan dan sumber daya manusia, serta belum optimalnya keterlibatan masyarakat dalam tata kelola dan distribusi manfaat ekonomi. Keempat permasalahan tersebut merepresentasikan tantangan pada aspek ekologi, ekonomi, organisasi, dan sosial yang saling berinteraksi dalam satu sistem agribisnis jasa lingkungan. Oleh karenanya tidaklah memadai jika gagasan penelitian Disertasi ini dianalisis secara parsial ataupun deskriptif semata, melainkan memerlukan pendekatan analitis yang mampu menjelaskan hubungan kausal dan mekanisme interaksi antar-determinannya secara terintegrasi sebagai tahap akhir (*goals*).

Penelitian secara metodologis membangun kerangka model struktural majemuk, yang memungkinkan pengujian hubungan langsung maupun tidak langsung antar-variabel strategis dalam membentuk keberlanjutan pengelolaan KRM. Pengujian yang dilakukan tentunya bersumber pada pijakan teoritis diantaranya Teori Kapabilitas Dinamis menurut David J. Teece tahun 2007 berakar pada tiga klaster utama yang dikenal sebagai *Sensing – Seizing – Reconfiguring* (Teece 2007), kemudian dikombinasikan dengan menambah satu indikator *Integrating* (Surmeier 2020). Selanjutnya, Teori Bauran Pemasaran atau *Marketing Mix 7P* merupakan pengembangan dari konsep bauran pemasaran klasik 4P (*Product, Price, Place, Promotion*) yang diperluas untuk sektor jasa dengan menambahkan tiga elemen baru yaitu *People, Process*, dan *Physical Evidence* (Zeithaml et al., 2018). Teori *Co-Management* mengacu pada konsep pembagian kewenangan dan tanggung jawab antara pemerintah dan masyarakat sebagaimana awal dikemukakan oleh Pomeroy dan Berkes (1997); Pomeroy and Rivera-Guieb (2005) khususnya tersirat indikator Partisipasi dan Kolaborasi, yang dalam perkembangan indikator lainnya seperti halnya Tata Kelola Adaptif, Pembelajaran Sosial dan Integrasi Pengetahuan, Keadilan dan Pembagian Manfaat dari adaptasi berbagai sumber (Berkes 2021; Morris et al. 2025; Costa et al. 2026; Villamizar and García-Allut 2025). Sementara itu, kerangka keberlanjutan (*triple bottom line*) menegaskan bahwa outcome pengelolaan harus dilihat dalam dimensi

ekologi, ekonomi, dan sosial secara terpadu (Elkington 1997). Adapun rumusan masalah dapat dirinci sebagai berikut:

- 1) Bagaimana persepsi yang dibentuk oleh pengunjung untuk berwisata pada Kebun Raya Mangrove Kota Surabaya?
- 2) Bagaimana penerapan *Co-Management* dalam pengelolaan Kebun Raya Mangrove Kota Surabaya?
- 3) Bagaimana model pengaruh langsung Kapabilitas Dinamis dan Bauran Pemasaran terhadap *Co-Management* dan Keberlanjutan Kebun Raya Mangrove Kota Surabaya?
- 4) Bagaimana model pengaruh tidak langsung Kapabilitas Dinamis dan Bauran Pemasaran terhadap Keberlanjutan Kebun Raya Mangrove Kota Surabaya melalui peran mediasi *Co-Management*?
- 5) Bagaimana rumusan rekomendasi kebijakan dan manajerial yang dapat diberikan dalam mendukung Keberlanjutan Kebun Raya Mangrove Kota Surabaya?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

- 1) Mengidentifikasi persepsi pengunjung untuk berwisata di Kebun Raya Mangrove Kota Surabaya
- 2) Menganalisis penerapan *Co-Management* dalam pengelolaan Kebun Raya Mangrove Kota Surabaya.
- 3) Menganalisis model pengaruh langsung Kapabilitas Dinamis dan Bauran Pemasaran terhadap *Co-Management* dan Keberlanjutan Kebun Raya Mangrove Kota Surabaya.
- 4) Menganalisis model pengaruh tidak langsung Kapabilitas Dinamis dan Bauran Pemasaran terhadap Keberlanjutan Kebun Raya Mangrove Kota Surabaya melalui peran mediasi *Co-Management*.
- 5) Merekomendasikan kebijakan dan manajerial dalam mendukung Keberlanjutan Kebun Raya Mangrove Kota Surabaya.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

- 1) Manfaat Teoritis
  - a. Penelitian memperluas pemahaman tentang bagaimana kapabilitas Dinamis bekerja pada sektor wisata berbasis konservasi (mangrove).

Sebagian besar kajian kapabilitas dinamis dilakukan pada bisnis komersial. Sedangkan penelitian memberikan manfaat teoritis manakala kapabilitas dinamis bekerja pada organisasi pengelola destinasi publik yang berperan ganda sebagai penyedia layanan, pengelola konservasi, dan unit usaha berkelanjutan.

- b. Penelitian memperluas teori bauran pemasaran dengan menyesuaikan penerapannya pada destinasi mangrove yang memiliki keterbatasan ruang, regulasi konservasi, dan kebutuhan edukasi lingkungan.
- c. Penelitian memperkuat literatur keberlanjutan dengan memasukkan co-management sebagai determinan strategis, serta menjadi referensi studi green tourism, konservasi pesisir, dan pengelolaan lingkungan berbasis masyarakat.

## 2) Manfaat Praktis

- a. Model penelitian memberikan masukan komprehensif untuk memahami tantangan pengelolaan Kebun Raya Mangrove, sehingga pengambil keputusan dapat merumuskan kebijakan yang lebih terarah, efektif, dan adaptif terhadap dinamika lingkungan wisata dan konservasi.
- b. Penelitian memberi masukan strategis untuk memperkuat citra (*brand image*) Kebun Raya Mangrove Kota Surabaya sebagai destinasi wisata edukatif dan konservatif, sehingga meningkatkan daya tarik wisatawan lokal, nasional, maupun internasional.
- c. Penelitian memberikan wacana membuka peluang kerja baru, pengembangan usaha lokal, serta peningkatan keterlibatan masyarakat pesisir sebagai aktor utama konservasi dan wisata dari potensi implementasi keberlanjutan KRM.