



Kolaborasi Antar-Aktor dalam Implementasi Kebijakan Ripparprov Banten di Kawasan Ekonomi Khusus Tanjung Lesung

Mohammad Arief Hidayatullah^{1*}, Damanhuri²,

^{1,2,3} Program Studi Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Indonesia

*ariefmorfhi@gmail.com

Article Info

Article history:

Received: 22th June 2026

Revised: 30th June 2026

Accepted: 1st July 2026

Keywords:

collaborative governance;
starting conditions;
power asymmetry; multi-
actor collaboration;
special economic zone;
tourism policy
implementation

ABSTRACT

This study examines how four key actors - the Banten Provincial Tourism Office, the Tanjung Lesung Special Economic Zone (SEZ) Administrator, the zone developer and manager PT Banten West Java (BUPP), and the local community represented by a tourism awareness group (Pokdarwis) and local craftspeople - collaborate in supporting the implementation of the Banten Tourism Development Master Plan (Ripparprov) 2018–2025 in Tanjung Lesung SEZ. Using a qualitative descriptive approach combined with the collaborative governance framework of Kurhayadi and Kushendar (2023) and the starting-conditions lens of Ansell and Gash (2008), data were collected through semi-structured interviews with eight purposively selected informants, observation, and documentation review, validated through source and technique triangulation and analyzed with the Miles and Huberman interactive model. The findings show that inter-actor collaboration remains partial, bilateral, and situational rather than integrated, a condition rooted in sectoral ego among formally bounded mandates, diverging orientations between the commercially driven developer and the welfare-oriented local government, and the absence of implementing regulation that would compel joint action. Power, resource, and knowledge asymmetries leave Pokdarwis and local craftspeople with the least influence over planning and evaluation despite bearing the most direct impact of implementation, while a prehistory of disruption, the 2018 tsunami, the COVID-19 pandemic, and the 2021 loss of national priority-destination status has further eroded trust and shared incentive to collaborate. The study recommends establishing a permanent, gubernatorial-regulated Tanjung Lesung SEZ Coordination Forum together with a collaboration-linked incentive scheme, rather than relying solely on expanding individual program budgets.



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License. ©2026 by the author(s).

Corresponding Author:

Mohammad Arief Hidayatullah

Program Studi Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan,

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Indonesia

Email: ariefmorfhi@gmail.com

PENDAHULUAN

Sektor pariwisata merupakan sektor strategis dalam pembangunan nasional dan daerah karena kontribusinya terhadap Produk Domestik Bruto, penerimaan devisa, dan penyerapan tenaga kerja (Anom, 2024). Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf, 2020) mencatat bahwa sektor ini menyumbang 4,1% terhadap Produk Domestik Bruto Indonesia dan menyerap lebih dari 13 juta tenaga kerja, sekaligus mendorong pertumbuhan ekonomi lokal melalui sektor ekonomi kreatif. Yakup (2019) menambahkan bahwa pembangunan kepariwisataan pada akhirnya ditujukan untuk meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat. Pariwisata daerah juga berfungsi sebagai instrumen integrasi pembangunan lintas sektor karena menghubungkan dimensi infrastruktur, investasi, kebudayaan, dan pelestarian lingkungan (Judijanto, 2026). Dengan demikian, pembangunan pariwisata memerlukan perencanaan yang terintegrasi dan kebijakan yang jelas, salah satunya melalui Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Provinsi (Ripparprov).

Provinsi Banten menetapkan Ripparprov 2018–2025 melalui Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2019 sebagai pedoman pembangunan pariwisata daerah, dengan visi menjadikan Banten sebagai destinasi pariwisata berkelas dunia yang berdaya saing dan berkelanjutan. Salah satu kawasan strategis dalam Ripparprov tersebut adalah Tanjung Lesung yang memiliki status ganda, yaitu Kawasan Strategis Pariwisata Provinsi (KSPP) berdasarkan Ripparprov Banten dan Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Pariwisata berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 2012. Status ganda ini menempatkan implementasi kebijakan pariwisata di Tanjung Lesung pada persimpangan otoritas provinsi dan otoritas nasional KEK, sehingga implementasinya melibatkan banyak aktor dengan mandat, peran, serta kepentingan yang berbeda. Meski demikian, KEK Tanjung Lesung menghadapi tantangan implementasi yang serius. Dewan Nasional Kawasan Ekonomi Khusus (2021) mencatat bahwa KEK Tanjung Lesung termasuk dalam kelompok kawasan dengan kinerja yang belum optimal, ditandai dengan tren penurunan kunjungan wisatawan pasca bencana tsunami 2018 dan pandemi COVID-19, serta dihapusnya status destinasi pariwisata prioritas nasional pada tahun 2021.

Tantangan implementasi semacam ini umumnya tidak semata-mata disebabkan oleh kekurangan anggaran atau ketidakmampuan aktor secara individual, melainkan oleh lemahnya mekanisme kolaborasi antar-aktor yang terlibat. Subarsono (2019) menjelaskan bahwa kebijakan publik yang kompleks sebagaimana pengembangan kawasan pariwisata berstatus KEK memerlukan integrasi formal antara aktor pemerintah, swasta, dan masyarakat sipil agar implementasinya berjalan efektif. Kurhayadi dan Kushendar (2023) mengembangkan kerangka *collaborative governance* yang mengidentifikasi lima faktor kritis bagi keberhasilan kolaborasi multi-aktor pada sebuah kebijakan, yakni transparansi dan partisipasi, komunikasi dan koordinasi, kepemimpinan yang kuat, kapasitas dan sumber daya, serta evaluasi dan pemantauan. Kerangka ini relevan untuk konteks Tanjung Lesung karena implementasi Ripparprov di kawasan tersebut melibatkan sekurangnya empat aktor utama, yaitu Dinas Pariwisata Provinsi Banten, Administrator KEK Tanjung Lesung, BUPP PT Banten West Java sebagai pengembang dan pengelola kawasan, serta masyarakat *buffer zone* yang diwakili Pokdarwis dan pengrajin ekonomi kreatif.

Kelima faktor yang diidentifikasi oleh Kurhayadi dan Kushendar (2023) tersebut sangat berguna untuk memotret kondisi kolaborasi yang sedang berjalan, tetapi kerangka ini pada dasarnya bersifat deskriptif-evaluatif dan belum secara eksplisit menjelaskan mengapa kolaborasi antar-aktor sejak awal cenderung sulit terbentuk secara utuh. Untuk mengisi celah tersebut,

penelitian ini menempatkan konsep *starting conditions* dari Ansell dan Gash (2008) sebagai lensa pelengkap. Ansell dan Gash (2008) berargumen bahwa keberhasilan *collaborative governance* sangat ditentukan oleh tiga kondisi awal, yaitu: asimetri kekuasaan, sumber daya, dan pengetahuan antar-pihak; insentif dan kendala yang dihadapi masing-masing pihak untuk berpartisipasi; serta sejarah kerja sama atau konflik yang mendahului proses kolaborasi. Ketiga *starting conditions* ini relevan diuji pada kasus Tanjung Lesung karena keempat aktor yang terlibat memiliki kapasitas kelembagaan yang sangat timpang, memiliki insentif partisipasi yang berbeda-beda, dan mewarisi sejarah relasi yang diwarnai guncangan eksternal seperti tsunami 2018 dan pandemi COVID-19.

Penggunaan *starting conditions* ini juga sejalan dengan proposisi Bryson, Crosby, dan Stone (2006) mengenai kolaborasi lintas-sektor, yang menegaskan bahwa keberhasilan kolaborasi antara aktor pemerintah, swasta, dan masyarakat sangat bergantung pada kejelasan struktur tata kelola bersama sejak tahap awal pembentukannya, bukan semata-mata pada itikad baik masing-masing pihak untuk bekerja sama. Dengan mengkombinasikan kerangka evaluatif Kurhayadi dan Kushendar (2023) dan kerangka struktural Ansell dan Gash (2008), penelitian ini berupaya tidak hanya memotret apa yang terjadi dalam kolaborasi antar-aktor, tetapi juga menjelaskan mengapa kolaborasi tersebut cenderung berhenti pada level parsial dan bilateral.

Penelitian mengenai tata kelola kolaboratif di kawasan pariwisata berstatus KEK bukanlah topik baru. Trisniati, Cadith, dan Sapto Nugroho (2022) meneliti *collaborative governance* dalam pengembangan KEK Tanjung Lesung dengan menyoroti dimensi proses kolaborasi, kondisi awal, desain kelembagaan, dan kepemimpinan fasilitatif, namun penelitian tersebut belum secara spesifik memetakan pola interaksi bilateral antar aktor ataupun masyarakat sebagai unit analisis yang setara dengan aktor pemerintah dan swasta. Studi sejenis di kawasan lain, seperti Ardiansyah, Purnaweni, dan Priyadi (2023) pada pengembangan pariwisata Pantai Dewa Ruci Jatimalang, serta Ariesmansyah (2022) pada program kolaboratif di Kota Bandung, juga menunjukkan bahwa keberhasilan *collaborative governance* sangat ditentukan oleh kejelasan peran dan keberadaan forum bersama, bukan dihitung dari banyaknya program yang dijalankan tiap aktor. Wijaya, Sa'ban, dan Nastia (2024) melalui model *pentahelix* turut menegaskan bahwa kebijakan pariwisata daerah memerlukan sinergi pemerintah, swasta, akademisi, komunitas, dan media secara bersamaan agar tidak terjebak dalam pendekatan sektoral maupun parsial. Model *pentahelix* ini banyak dilaksanakan dalam implementasi industri pariwisata di Indonesia (Purnomo, 2021). O'Toole (2000) memperkuat argumen ini bahwa kesenjangan implementasi (*implementation gap*) sering muncul bukan karena desain kebijakan yang buruk, melainkan karena mekanisme koordinasi antar-organisasi yang tidak berfungsi sebagaimana mestinya ketika sebuah kebijakan melibatkan banyak aktor dengan kepentingan yang berbeda, sementara Nugroho (2020) menunjukkan bahwa lemahnya koordinasi lintas pemangku kepentingan menjadi salah satu masalah berulang dalam pengembangan sektor pariwisata di Indonesia. Sejalan dengan itu, dimensi asimetri kekuasaan dalam *starting conditions* Ansell dan Gash (2008) juga mengisyaratkan perlunya membedakan secara tegas antara pelibatan masyarakat yang bersifat prosedural, seperti sekadar diundang dan diberi informasi, dengan pelibatan yang bersifat substantif berupa keikutsertaan dalam pengambilan keputusan dan kendali bersama atas sumber daya; pembedaan ini penting untuk menilai sejauh mana pelibatan Pokdarwis dan pengrajin dalam kasus Tanjung Lesung benar-benar bermakna.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini memfokuskan diri secara khusus pada dimensi kolaborasi antar-aktor dalam implementasi Ripparprov Banten di KEK Tanjung Lesung sebagai satu dari beberapa rumusan masalah dalam penelitian yang lebih luas mengenai implementasi

kebijakan tersebut. Pertanyaan penelitian yang diajukan meliputi dua hal. *Pertama*, bagaimana pola kolaborasi antar-aktor berlangsung, yaitu antara Dinas Pariwisata Provinsi Banten, Administrator KEK Tanjung Lesung, BUPP PT Banten West Java, dan masyarakat, dalam mendukung implementasi Ripparprov Banten di KEK Tanjung Lesung? *Kedua*, faktor-faktor struktural apa yang menjelaskan mengapa pola kolaborasi tersebut cenderung bersifat parsial, bilateral, dan situasional, alih-alih terintegrasi dalam satu forum bersama? Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan pola interaksi antar keempat aktor tersebut, menganalisisnya melalui lima faktor *collaborative governance* sekaligus *starting conditions* Ansell dan Gash (2008), sehingga dapat diketahui sejauh mana kolaborasi yang terjadi telah memenuhi prinsip-prinsip tata kelola kolaboratif yang inklusif dan berkelanjutan, sekaligus memberikan rekomendasi kebijakan yang lebih tajam dan operasional bagi penguatan mekanisme kolaborasi pada periode kebijakan pariwisata Banten selanjutnya.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk mengeksplorasi dan mendalami makna yang diberikan oleh berbagai aktor terhadap proses kolaborasi dalam implementasi kebijakan (Creswell, 2018). Penelitian dilaksanakan di KEK Tanjung Lesung, Kecamatan Panimbang, Kabupaten Pandeglang, Provinsi Banten, pada Tahun 2024 dan Tahun 2025, atau lebih tepatnya pada fase akhir masa berlaku Ripparprov Banten 2018–2025. Kondisi kawasan penelitian, termasuk gerbang masuk KEK dan sentra kerajinan di desa *buffer zone*, ditampilkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Gerbang Pintu Masuk Kawasan Ekonomi Khusus Tanjung Lesung dan Rumah Pengrajin Pahatan Kayu Desa Tanjung Jaya (Sumber: Dokumentasi Peneliti)

Delapan informan dipilih melalui teknik *purposive sampling* berdasarkan keterlibatan langsung dan peran mereka dalam implementasi Ripparprov Banten, yang rinciannya terdiri atas

empat staf Dinas Pariwisata Provinsi Banten yang mewakili bidang destinasi, pemasaran, ekonomi kreatif, dan pengembangan SDM; satu Administrator KEK Tanjung Lesung dari DPMPTSP Kabupaten Pandeglang; satu perwakilan BUPP PT Banten West Java; serta dua perwakilan masyarakat, yaitu Ketua Pokdarwis Desa Tanjung Jaya dan seorang pengrajin ekonomi kreatif senior. Jumlah informan ini ditentukan berdasarkan prinsip kejenuhan data yang tercapai ketika informasi dari informan tambahan tidak lagi menghasilkan tema baru yang relevan terhadap rumusan masalah kolaborasi antar-aktor yang diteliti.

Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, pengamatan observasi terhadap fasilitas KEK dan komunitas *buffer zone*, serta studi dokumentasi terhadap regulasi dan laporan implementasi kebijakan. Keabsahan data penelitian ini berpedoman pada triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan keterangan antar-informan dari keempat kategori aktor; misalnya, klaim Dinas Pariwisata mengenai keterbukaan sosialisasi program diperiksa silang dengan keterangan Ketua Pokdarwis mengenai jangkauan sosialisasi tersebut, sementara klaim BUPP mengenai penyediaan Sentra IKM diperiksa silang dengan keterangan pengrajin mengenai pemanfaatan fasilitas tersebut di lapangan. Triangulasi teknik dilakukan dengan mencocokkan hasil wawancara dengan hasil observasi langsung di lokasi (misalnya kondisi Sentra IKM dan intensitas pemanfaatannya) serta dengan dokumen pendukung, seperti laporan Dewan Nasional Kawasan Ekonomi Khusus, Peraturan Daerah Ripparprov, dan laporan program masing-masing aktor. Apabila ditemukan perbedaan keterangan antar-sumber, peneliti melakukan konfirmasi ulang kepada informan terkait untuk memastikan interpretasi yang paling mendekati kondisi riil di lapangan.

Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi empat tahap (sebagaimana dirujuk dalam Sugiyono, 2018). *Pertama*, pengumpulan data dilakukan secara simultan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi selama periode penelitian. *Kedua*, reduksi data dilakukan dengan menyeleksi, memfokuskan, dan menyederhanakan transkrip wawancara serta catatan lapangan ke dalam tema-tema yang relevan dengan kelima faktor *collaborative governance* dan tiga *starting conditions* Ansell dan Gash (2008). *Ketiga*, penyajian data dilakukan dengan menyusun hasil reduksi ke dalam matriks pola interaksi antar-aktor dan narasi tematik per faktor, sehingga pola bilateral, parsial, dan situasional dapat teridentifikasi secara sistematis lintas keempat aktor. *Keempat*, penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap dan bersifat sementara pada awal analisis, kemudian diverifikasi kembali melalui triangulasi dan diskusi reflektif hingga diperoleh kesimpulan yang mantap mengenai pola dan akar penyebab kolaborasi yang parsial. Kerangka analisis utama yang digunakan adalah model *collaborative governance* Kurhayadi dan Kushendar (2023) dengan lima faktor, yaitu transparansi dan partisipasi, komunikasi dan koordinasi, kepemimpinan yang kuat, kapasitas dan sumber daya, serta evaluasi dan pemantauan, yang dilengkapi dengan *starting conditions* Ansell dan Gash (2008) untuk menjelaskan akar struktural dari pola kolaborasi yang ditemukan. Kelima faktor tersebut digunakan secara konsisten untuk menganalisis pola interaksi antara Dinas Pariwisata, Administrator KEK, BUPP, dan masyarakat *buffer zone* dalam mendukung implementasi Ripparprov di KEK Tanjung Lesung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan lapangan menunjukkan bahwa kolaborasi antar-aktor dalam mendukung implementasi Ripparprov Banten di KEK Tanjung Lesung berlangsung secara parsial, bilateral, dan situasional. Berdasarkan hasil informasi yang diberikan keempat aktor, yaitu Dinas Pariwisata Provinsi Banten, Administrator KEK Tanjung Lesung, BUPP PT Banten West Java, dan masyarakat melalui Pokdarwis serta pengrajin, tiap aktor berinteraksi sesuai kebutuhan dan peran masing-masing, dengan minimnya mekanisme kolaborasi lintas-aktor yang menyatukan keempatnya secara bersamaan dalam satu forum yang terlembagakan. Pola tersebut dirangkum pada Tabel 1 sebelum diuraikan secara naratif pada masing-masing pasangan aktor.

Pasangan Aktor	Sifat Kolaborasi	Mekanisme Utama	Catatan
Dinas Pariwisata – Administrator KEK	Formal, rutin	Dewan Kawasan KEK	Dinas menjadi penghubung agenda provinsi dengan kepentingan kawasan
Dinas Pariwisata – BUPP	Situasional, berbasis event	Promosi bersama, kegiatan seremonial	Batas otoritas jelas antara buffer zone dan wilayah internal KEK
Dinas Pariwisata – Pokdarwis/pengrajin	Satu arah, top-down	Pelatihan dan fasilitasi pameran	Masyarakat sebagai penerima program, minim ruang umpan balik
Administrator KEK – BUPP	Formal, intensif, harian	Person in charge, monitoring rutin, evaluasi bulanan	Kolaborasi paling matang di antara seluruh pasangan aktor
Administrator KEK – Pokdarwis/pengrajin	Sangat terbatas	Tidak ada mekanisme reguler	Di luar mandat struktural Administrator
BUPP – Pokdarwis/pengrajin	Reaktif, sektoral	Penyediaan tenant, Sentra IKM	Perencanaan program tetap dirancang secara internal oleh BUPP

Tabel 1. Pola Interaksi Bilateral Antar-Aktor dalam Implementasi Ripparprov di KEK Tanjung Lesung

Dinas Pariwisata Provinsi Banten sebagai *leading sector* Ripparprov Banten berkolaborasi dengan Administrator KEK terutama melalui mekanisme formal Dewan Kawasan KEK, dimana Dinas berperan menghubungkan dan mengakomodasi agenda provinsi dengan kepentingan kawasan KEK. Berdasarkan wawancara pada 26 Mei 2025, Staf Sub Perindustrian dan Ekonomi Kreatif Dinas Pariwisata Provinsi Banten menjelaskan bahwa pihaknya bekerja sama dengan komunitas otomotif, media, dan konten kreator untuk mengeksplorasi Tanjung Lesung, serta menjalankan promosi digital melalui tim media internal dan program bersama Global TV. Kolaborasi Dinas dengan BUPP berlangsung terutama pada momen promosi dan event tertentu, dengan batas otoritas yang jelas antara wilayah *buffer zone* yang menjadi kewenangan Dinas Pariwisata dan wilayah internal KEK yang menjadi kewenangan BUPP dan Administrator. Namun perlu dicatat bahwa kolaborasi Dinas dengan masyarakat, khususnya Pokdarwis Desa Tanjung Jaya, lebih banyak bersifat satu arah, dengan Dinas menyediakan program pelatihan dan fasilitasi pameran sementara masyarakat berposisi sebagai penerima program dan minim ruang interaktif untuk memberikan masukan.

Administrator KEK Tanjung Lesung menjalin kolaborasi paling intensif dengan BUPP dalam operasional harian kawasan. Koordinator Penanaman Modal di KEK menyatakan bahwa koordinasi dengan BUPP dilakukan setiap hari melalui penugasan petugas penghubung (*person in charge*), dengan jadwal monitoring rutin dan evaluasi bulanan terhadap laporan yang masuk dari BUPP (Wawancara, 26 Januari 2024). Administrator juga memfasilitasi kolaborasi antara BUPP dan dinas-dinas teknis lainnya untuk program pelatihan yang membutuhkan keahlian sektoral, misalnya menghubungkan kebutuhan atraksi wisata kepada Dinas Pariwisata. Namun kolaborasi Administrator dengan Pokdarwis maupun pengrajin sangat terbatas karena secara struktural bukan menjadi peran dan mandatnya, sebagaimana ditegaskan pada wawancara 26 Januari 2025, bahwa kewenangan atas masyarakat di luar kawasan berada pada pemerintah daerah dan pembinaan Pokdarwis berada di bawah Dinas Pariwisata. Pernyataan ini penting karena memperlihatkan bahwa keterbatasan kolaborasi bukan semata soal kemauan individu, melainkan konsekuensi langsung dari batas kewenangan formal antar-lembaga.

BUPP PT Banten West Java berperan sebagai pihak swasta yang menjalin kolaborasi dengan ketiga aktor lain melalui mekanisme yang bersifat sektoral. Kolaborasi dengan Dinas Pariwisata difokuskan pada promosi dan penyelenggaraan event bersama, sementara kolaborasi lainnya dilakukan dengan Dinas Perindustrian yang terwujud dalam pembangunan Sentra Industri Kecil dan Menengah (IKM) sebagai fasilitas bersama yang diperuntukkan bagi pelaku UMKM. *Head of State Management* PT Banten West Java menyampaikan bahwa BUPP berupaya mewadahi pelaku ekonomi lokal melalui penyediaan tenant dan alat produksi di Sentra IKM, meskipun partisipasi masyarakat dalam perencanaan program tersebut tetap minimal karena program dirancang secara internal oleh perusahaan (Wawancara, 5 Mei 2025). Kolaborasi BUPP dengan Pokdarwis dan pengrajin dilakukan melalui penyediaan tenant dan keterlibatan dalam pemenuhan kebutuhan event, namun bersifat reaktif terhadap kebutuhan, bukan proaktif dalam perencanaan jangka panjang.

Suara Komunitas: Pokdarwis dan Pengrajin di Tengah Pembangunan Kepariwisata

Dari sisi masyarakat, Pokdarwis dan pengrajin merupakan aktor yang paling banyak menerima dampak implementasi Ripparprov, tetapi paling sedikit terlibat dalam pengambilan keputusan kolaboratif. Ketua Pokdarwis Desa Tanjung Jaya menyampaikan bahwa pelatihan yang diterima umumnya berasal dari dinas provinsi, kabupaten, maupun kementerian, namun terdapat kendala besar dalam mengajak masyarakat luas untuk turut mengembangkan pariwisata, sebab dukungan yang diberikan pemerintah cenderung seremonial dengan peserta yang relatif tetap dan tidak menjangkau kelompok yang lebih luas secara substantif. Seorang pengrajin senior menambahkan bahwa fasilitas Sentra IKM yang disediakan BUPP belum sepenuhnya dapat dimanfaatkan karena peralatan yang kurang lengkap, jarak yang cukup jauh dari permukiman, dan kebutuhan membawa bahan baku sendiri. Dua keterangan ini secara konsisten menggambarkan bahwa fasilitas dan program yang disediakan aktor pemerintah maupun swasta dirancang tanpa melibatkan masyarakat pada tahap perencanaan, sehingga kerap tidak selaras dengan kondisi riil kebutuhan mereka.

Posisi Pokdarwis dan pengrajin dalam ekosistem kolaborasi Tanjung Lesung dapat dibaca sebagai keterlibatan yang bersifat prosedural, yaitu diundang dan diberi informasi atau pelatihan, tetapi tidak diikutsertakan dalam kendali atas keputusan mengenai anggaran, desain program, maupun evaluasi. Ketimpangan ini bukan sekadar persoalan kultural atau kemauan baik masing-masing pihak, melainkan cerminan dari asimetri kekuasaan, sumber daya, dan pengetahuan

sebagaimana ditekankan Ansell dan Gash (2008): BUPP memiliki modal finansial dan legitimasi hukum sebagai pengelola kawasan, Dinas Pariwisata dan Administrator KEK memiliki otoritas regulatif dan akses anggaran negara, sementara Pokdarwis dan pengrajin hanya memiliki modal sosial dan pengetahuan lokal tanpa daya tawar formal dalam forum pengambilan keputusan mana pun. Ketimpangan kekuasaan semacam ini, jika dibiarkan tanpa desain kelembagaan yang secara eksplisit memberi ruang suara kepada pihak yang lebih lemah, akan terus mereproduksi pola di mana masyarakat menjadi objek program, bukan mitra yang setara.

Meskipun demikian, temuan penelitian juga menunjukkan sisi lain yang penting untuk digarispawahi, yaitu inisiatif kolaborasi mandiri dari Pokdarwis melalui pemasaran daring, partisipasi dalam pameran nasional seperti Trade Expo Indonesia, serta kemitraan dengan komunitas di luar keempat aktor utama. Kapasitas kepemimpinan Ketua Pokdarwis Desa Tanjung Jaya dalam merancang paket wisata terintegrasi dan mengelola program homestay memperlihatkan bahwa masyarakat *buffer zone* bukan pihak yang pasif, melainkan aktor dengan *agency* yang cukup kuat namun tidak mendapat saluran formal untuk menyalurkan inisiatif tersebut ke dalam sistem perencanaan Ripparprov secara keseluruhan. Kesenjangan antara tingginya inisiatif lokal dan rendahnya pengakuan formal terhadap inisiatif tersebut inilah yang menjadi salah satu titik kritis yang perlu direspons melalui reformasi kelembagaan, bukan sekadar penambahan program pelatihan. Proses pengumpulan data bersama informan dari unsur masyarakat dan swasta didokumentasikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Dokumentasi Peneliti bersama Pengrajin Pahatan Kayu Desa Tanjung Jaya, Ketua Pokdarwis Desa Tanjung Jaya, dan Pihak Manajemen PT Banten West Java selaku BUPP (Sumber: Dokumentasi Peneliti)

Pola Kolaborasi Bilateral dan Ketiadaan Forum Terintegrasi

Pola-pola yang diuraikan pada Tabel 1 menegaskan bahwa kolaborasi yang terjadi di KEK Tanjung Lesung berjalan secara bilateral, yaitu Dinas Pariwisata dengan Administrator,

Administrator dengan BUPP, dan BUPP dengan Pokdarwis serta pengrajin, tanpa forum yang menyatukan keempatnya secara simultan. Temuan ini sejalan dengan temuan Trisniati, Cadith, dan Sapto Nugroho (2022) yang juga mengidentifikasi lemahnya desain kelembagaan kolaboratif dalam pengembangan KEK Tanjung Lesung, serta memperkuat argumen Ardiansyah, Purnaweni, dan Priyadi (2023) bahwa keberhasilan *collaborative governance* dalam pengembangan destinasi wisata sangat bergantung pada kejelasan peran dan keberadaan forum kolaboratif, bukan sekadar banyaknya program yang dijalankan masing-masing aktor secara terpisah.

Pola bilateral yang ditemukan di Tanjung Lesung juga dapat dibaca melalui proposisi Bryson, Crosby, dan Stone (2006) mengenai kolaborasi lintas-sektor, yang menekankan bahwa kolaborasi yang efektif memerlukan struktur tata kelola bersama (*governance structure*), bukan sekadar hubungan bilateral yang terbentuk dari kebutuhan teknis sesaat. Merujuk pada proposisi tersebut, ketiadaan forum permanen yang menyatukan keempat aktor di Tanjung Lesung dapat dipahami sebagai kegagalan pada tahap pembentukan struktur *governance* itu sendiri, bukan semata-mata persoalan komunikasi antar-individu. Dengan kata lain, selama forum lintas-aktor yang terlembagakan secara formal belum terbentuk, pola hubungan bilateral seperti yang digambarkan pada Tabel 1 akan cenderung bertahan meskipun masing-masing aktor secara individual menunjukkan itikad baik untuk berkolaborasi. Perbandingan ini memperkuat argumen bahwa akar persoalan kolaborasi di Tanjung Lesung bersifat struktural-kelembagaan, sejalan dengan literatur *collaborative governance* internasional, dan bukan sekadar persoalan relasional yang dapat diselesaikan melalui pendekatan personal semata.

Akar Penyebab Parsialitas Kolaborasi: Ego Sektoral, Perbedaan Visi, dan Kekosongan Regulasi Turunan

Temuan mengenai pola bilateral tersebut memunculkan pertanyaan yang lebih mendasar, yaitu mengapa forum kolaborasi permanen yang menyatukan keempat aktor tidak pernah terbentuk, padahal kebutuhan akan forum semacam itu berulang kali disinggung oleh hampir seluruh informan. Analisis lebih lanjut terhadap keterangan para informan mengarahkan pada tiga penjelasan struktural yang saling berkaitan.

Pertama, ego sektoral yang terbentuk dari batas kewenangan formal masing-masing aktor. Pernyataan Administrator KEK bahwa pembinaan Pokdarwis “berada di bawah Dinas Pariwisata” dan bukan menjadi mandatnya, serta pernyataan Dinas Pariwisata bahwa wilayah internal KEK menjadi “kewenangan BUPP dan Administrator”, memperlihatkan bahwa setiap aktor secara konsisten membingkai perannya berdasarkan batas yurisdiksi formal, bukan berdasarkan kebutuhan kolaboratif lintas-batas. Pembingkaiannya semacam ini secara struktural rasional dari sudut pandang masing-masing lembaga, karena setiap aktor memang diikat oleh regulasi dan indikator kinerja yang berbeda, misalnya Peraturan Daerah Ripparprov untuk Dinas Pariwisata dan Peraturan Pemerintah tentang KEK untuk Administrator. Namun ketika rasionalitas sektoral ini tidak diimbangi dengan mekanisme lintas-sektor yang mengikat, hasilnya adalah apa yang tampak dalam temuan penelitian ini, yaitu kolaborasi yang berhenti tepat pada batas kewenangan formal masing-masing pihak.

Kedua, perbedaan visi dan orientasi kepentingan antara BUPP sebagai entitas bisnis dan aktor pemerintah sebagai penyelenggara kepentingan publik. Keterangan *Head of State Management* PT Banten West Java bahwa program Sentra IKM “dirancang secara internal oleh perusahaan” menunjukkan bahwa orientasi utama BUPP tetap berpijak pada logika investasi dan efisiensi operasional kawasan, sementara Dinas Pariwisata dan Administrator KEK secara formal

terikat pada mandat kesejahteraan dan pemerataan manfaat kepada masyarakat *buffer zone*. Ketegangan laten antara logika bisnis dan logika kesejahteraan publik ini konsisten dengan pandangan Subarsono (2019) bahwa kebijakan publik yang melibatkan aktor swasta dan masyarakat sipil memerlukan integrasi formal, bukan sekadar itikad baik, karena tanpa integrasi formal, aktor swasta akan secara wajar memprioritaskan indikator kinerja bisnisnya sendiri.

Ketiga, dan yang paling menentukan, adalah kekosongan regulasi turunan yang secara eksplisit mewajibkan keempat aktor untuk duduk bersama secara berkala. Baik Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2019 tentang Ripparprov Banten maupun Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 2012 tentang KEK Pariwisata Tanjung Lesung tidak memuat ketentuan operasional mengenai forum multi-aktor yang mengikutsertakan masyarakat sebagai peserta setara, di luar mekanisme Dewan Kawasan KEK yang keanggotaannya terbatas pada unsur pemerintah dan tidak menjangkau representasi Pokdarwis maupun pengrajin secara formal. Ketiadaan regulasi turunan ini menjelaskan mengapa kolaborasi yang terjadi sangat bergantung pada inisiatif informal masing-masing pejabat maupun individu, sehingga rentan terhenti ketika terjadi pergantian personel atau perubahan prioritas anggaran. Dengan kata lain, akar masalah kolaborasi yang parsial di Tanjung Lesung bukan terletak pada kurangnya kemauan baik individu-individu di lapangan, melainkan pada ketiadaan desain kelembagaan formal yang mengikat keempat aktor secara setara dan berkelanjutan.



Gambar 3. Infografis tentang Master Plan & Prosedur Perizinan di Kantor BUPP, Tourism Map di Dinas Pariwisata Banten, dan SK Pokdarwis Desa Tanjung Jaya (Sumber: Dokumentasi Peneliti)

Membaca Ketidakberhasilan Kolaborasi melalui Starting Conditions Ansell dan Gash (2008)

Ketiga *starting conditions* Ansell dan Gash (2008) dapat digunakan untuk merangkum penjelasan di atas secara lebih sistematis. Pada dimensi asimetri kekuasaan, sumber daya, dan pengetahuan, temuan penelitian menegaskan bahwa BUPP dan aktor pemerintah memiliki modal finansial, otoritas regulatif, dan akses informasi yang jauh lebih besar dibandingkan Pokdarwis dan pengrajin, sehingga forum kolaborasi yang terbentuk secara alami cenderung didominasi kepentingan aktor yang lebih kuat apabila tidak dirancang secara sengaja untuk mengoreksi ketimpangan tersebut.

Pada dimensi insentif dan kendala untuk berpartisipasi, aktor pemerintah memiliki insentif administratif berupa kewajiban pelaporan kinerja program, BUPP memiliki insentif komersial berupa keberlanjutan investasi dan reputasi korporasi, sedangkan Pokdarwis dan pengrajin memiliki insentif yang jauh lebih lemah karena pengalaman keterlibatan yang seremonial membuat mereka kurang yakin bahwa partisipasi dalam forum formal akan menghasilkan perubahan nyata pada program yang mereka terima. Kendala partisipasi masyarakat juga bersifat praktis, misalnya keterbatasan waktu dan sumber daya untuk menghadiri forum-forum formal yang biasanya diselenggarakan mengikuti jadwal birokrasi, bukan jadwal yang mempertimbangkan kondisi kerja harian pengrajin dan pelaku Pokdarwis.

Pada dimensi sejarah kerja sama dan konflik yang mendahului kolaborasi, guncangan eksternal seperti bencana tsunami Selat Sunda tahun 2018 dan pandemi COVID-19 menekan kinerja kawasan sekaligus anggaran program pemberdayaan, sementara pencabutan status destinasi pariwisata prioritas nasional pada tahun 2021 mengurangi perhatian dan sumber daya dari tingkat nasional. Rangkaian peristiwa ini secara tidak langsung memperlemah insentif kolaboratif karena masing-masing aktor cenderung berfokus pada pemulihan kinerja internal lembaganya sendiri, alih-alih membangun mekanisme kolaboratif jangka panjang yang baru. Dengan demikian, *starting conditions* yang dihadapi Tanjung Lesung sejak awal memang tidak kondusif bagi terbentuknya kolaborasi yang terintegrasi, dan kondisi ini semakin diperkuat oleh ketiadaan desain kelembagaan formal sebagaimana diuraikan pada bagian sebelumnya.

Transparansi dan Partisipasi

Ditinjau melalui faktor transparansi dan partisipasi, kolaborasi antar-aktor di Tanjung Lesung menunjukkan defisit yang mendasar. Masyarakat melalui Pokdarwis dan pengrajin tidak mengetahui secara komprehensif rencana program, anggaran yang dialokasikan, maupun hasil evaluasi yang dilakukan oleh ketiga aktor lainnya. Partisipasi mereka pun terbatas pada keterlibatan dalam pelaksanaan event, bukan dalam pengambilan keputusan strategis. Hal ini sejalan dengan penjelasan Kurhayadi dan Kushendar (2023) yang menegaskan bahwa tanpa transparansi yang memadai, aktor dengan kapasitas dan otoritas yang lebih lemah, dalam hal ini masyarakat lokal, dapat merasa terpinggirkan sehingga mengurangi dukungannya terhadap kebijakan. Sebagaimana diuraikan pada subbagian sebelumnya, defisit transparansi ini bukan kondisi yang berdiri sendiri, melainkan konsekuensi langsung dari asimetri kekuasaan dan ketiadaan forum formal yang mewajibkan keterbukaan informasi lintas-aktor.

Komunikasi dan Koordinasi

Dari faktor komunikasi dan koordinasi, pola yang ditemukan bersifat vertikal dan tidak reguler antara aktor pemerintah dan masyarakat. Dinas Pariwisata mengundang Pokdarwis dalam kegiatan seremonial seperti festival dan pelatihan, tetapi belum memiliki saluran komunikasi terbuka dan rutin untuk membahas perkembangan implementasi Ripparprov secara berkesinambungan dengan masyarakat. Koordinasi antara BUPP dan Pokdarwis juga terbatas, dengan masyarakat lebih sering berinisiatif sendiri dibandingkan menerima dukungan tindak lanjut yang sistematis. Temuan ini memperkuat penjelasan O'Toole (2000) bahwa kesenjangan implementasi kebijakan sering bersumber dari koordinasi antar-organisasi yang tidak berfungsi optimal, bukan dari kelemahan desain kebijakan itu sendiri.

Kepemimpinan yang Kuat

Pada faktor kepemimpinan yang kuat, Ketua Pokdarwis Desa Tanjung Jaya menunjukkan kepemimpinan komunitas yang aktif, terlihat dari kemampuannya merancang paket wisata terintegrasi, mengelola program *homestay*, dan berpartisipasi dalam pameran internasional. Namun kepemimpinan tersebut berjalan secara mandiri tanpa dukungan kolaboratif yang memadai dari aktor pemerintah maupun swasta, karena belum adanya aktor yang secara konsisten mengambil peran sebagai pemimpin fasilitator lintas-aktor. Yakup (2019) menegaskan bahwa kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan komunitas lokal ke dalam strategi pariwisata merupakan prasyarat utama tercapainya kesejahteraan masyarakat melalui kebijakan pariwisata, sebuah prasyarat yang belum sepenuhnya terpenuhi dalam kasus Tanjung Lesung.

Kapasitas dan Sumber Daya

Faktor kapasitas dan sumber daya juga menunjukkan kesenjangan yang signifikan. Masyarakat *buffer zone* memiliki potensi produk dan semangat wirausaha yang tinggi, namun keterbatasan modal, sarana produksi yang masih semi-manual, serta akses pasar yang sempit membuat potensi tersebut tidak berkembang optimal. Sementara itu, BUPP sebagai aktor dengan kapasitas finansial terbesar belum mampu mendistribusikan sumber dayanya secara proporsional untuk mengurangi kesenjangan tersebut. Nugroho (2018) menyebutkan bahwa ketimpangan kapasitas antar-aktor merupakan penghambat utama kolaborasi yang efektif dalam implementasi kebijakan di Indonesia, sebuah pola yang konsisten dengan temuan di KEK Tanjung Lesung.

Evaluasi dan Pemantauan

Terakhir, faktor evaluasi dan pemantauan menunjukkan bahwa tidak ada forum evaluasi bersama yang melibatkan keempat aktor secara periodik, rutin, dan transparan. Masing-masing aktor menjalankan evaluasi secara internal dan sektoral, sehingga keluhan masyarakat terkait sulitnya akses pasar, seremonialnya program pembinaan, dan keterbatasan sarana produksi tidak pernah ditransformasikan menjadi perbaikan kebijakan yang konkret. Kurhayadi dan Kushendar (2023) menegaskan bahwa evaluasi bersama yang dilakukan secara teratur dan transparan merupakan mekanisme koreksi dan adaptasi yang berkelanjutan dalam *collaborative governance*, sehingga ketiadaannya mengonfirmasi bahwa implementasi Ripparprov di KEK Tanjung Lesung belum mencapai standar tata kelola kolaboratif yang diidealkan. Model *pentahelix* juga menekankan bahwa evaluasi bersama lintas-pemangku kepentingan menjadi penentu keberlanjutan kebijakan pariwisata daerah (Chamidah, 2021).

Secara keseluruhan, kelima faktor *collaborative governance* menunjukkan kondisi yang sama, yaitu belum berkembang secara optimal dalam dimensi kolaborasi antar-aktor di KEK Tanjung Lesung. Hambatan struktural utamanya bukan terletak pada kurangnya komitmen individual masing-masing aktor, melainkan pada kombinasi ego sektoral, perbedaan visi kepentingan, kekosongan regulasi turunan, dan starting conditions yang tidak kondusif sebagaimana diuraikan pada bagian sebelumnya. Tanpa forum permanen yang terlembagakan dan dirancang secara sengaja untuk mengoreksi ketimpangan kekuasaan antar-aktor, potensi sinergi antar pemangku kepentingan tidak dapat dimaksimalkan, sehingga implementasi Ripparprov di KEK Tanjung Lesung terus menghadapi keterbatasan dalam mewujudkan pembangunan kepariwisataan yang inklusif dan berkelanjutan.

Rekomendasi Kebijakan: Forum Koordinasi KEK Tanjung Lesung dan Skema Insentif Kolaborasi

Berdasarkan akar penyebab yang telah diuraikan, penguatan implementasi Ripparprov di Tanjung Lesung memerlukan rekomendasi yang lebih operasional dibandingkan sekadar anjuran umum untuk “meningkatkan koordinasi”. *Pertama*, penelitian ini merekomendasikan pembentukan Forum Koordinasi KEK Tanjung Lesung yang diatur melalui Peraturan Gubernur Banten, dengan keanggotaan tetap yang secara eksplisit mengikutsertakan Dinas Pariwisata Provinsi Banten, Administrator KEK Tanjung Lesung, BUPP PT Banten West Java, perwakilan Pemerintah Kabupaten Pandeglang, serta perwakilan Pokdarwis dan pengrajin ekonomi kreatif sebagai anggota tetap yang setara, bukan sekadar peserta undangan. Forum ini idealnya bersidang secara berkala, misalnya setiap tiga bulan, dengan agenda tetap berupa perencanaan program bersama, pemutakhiran informasi anggaran dan capaian antar-aktor, serta kanal pengaduan dan umpan balik masyarakat yang hasilnya wajib direspons secara tertulis oleh aktor terkait.

Kedua, agar forum tersebut tidak berhenti sebagai formalitas administratif, diperlukan skema insentif yang mengaitkan kolaborasi dengan manfaat konkret bagi masing-masing aktor. Bagi BUPP, misalnya, kemudahan perpanjangan izin usaha atau insentif fiskal kawasan dapat dikaitkan dengan indikator keterlibatan dan distribusi manfaat kepada Pokdarwis dan pengrajin, sehingga logika bisnis BUPP dapat diselaraskan dengan tujuan kesejahteraan masyarakat tanpa mengabaikan kepentingan komersialnya. Bagi Dinas Pariwisata dan Administrator KEK, indikator kinerja program sebaiknya direvisi untuk memasukkan ukuran distribusi manfaat kepada masyarakat *buffer zone*, bukan hanya jumlah kegiatan atau kunjungan wisatawan, sehingga keberhasilan program tidak lagi diukur semata dari sisi kuantitas penyelenggaraan.

Ketiga, penguatan kapasitas Pokdarwis dan pengrajin perlu diarahkan secara khusus agar mereka mampu berpartisipasi setara dalam forum perencanaan dan evaluasi, misalnya melalui pendampingan teknis penyusunan proposal program, pelatihan advokasi kebijakan, dan penyediaan akses informasi anggaran secara berkala, bukan hanya pelatihan keterampilan produksi semata. Keempat, alokasi anggaran khusus perlu disediakan untuk memfasilitasi proses kolaboratif itu sendiri, misalnya biaya operasional forum, honorarium fasilitator independen, dan sistem informasi bersama yang dapat diakses keempat aktor, bukan hanya untuk pelaksanaan program teknis di lapangan. Tanpa reformasi kelembagaan dan skema insentif semacam ini, penambahan anggaran program pada masing-masing aktor secara terpisah kemungkinan besar akan terus mereproduksi pola kolaborasi yang parsial, bilateral, dan situasional sebagaimana ditemukan dalam penelitian ini.

KESIMPULAN

Kolaborasi antar-aktor dalam mendukung implementasi Ripparprov Banten di KEK Tanjung Lesung berjalan secara parsial, sektoral, dan belum terintegrasi. Dinas Pariwisata Provinsi Banten, Administrator KEK Tanjung Lesung, BUPP PT Banten West Java, serta Pokdarwis dan masyarakat *buffer zone* masing-masing bergerak dalam kapasitas dan otoritasnya sendiri tanpa mekanisme kolaborasi lintas-aktor yang sistematis dan berkesinambungan. Berdasarkan analisis melalui kelima faktor *collaborative governance* Kurhayadi dan Kushendar (2023), seluruh faktor, yaitu transparansi dan partisipasi, komunikasi dan koordinasi, kepemimpinan yang kuat, kapasitas dan sumber daya, serta evaluasi dan pemantauan, menunjukkan defisit yang cukup signifikan, dengan ketiadaan forum kolaborasi permanen yang menyatukan seluruh aktor sebagai hambatan struktural yang paling mendasar.

Analisis lebih lanjut melalui *starting conditions* Ansell dan Gash (2008) menunjukkan bahwa defisit tersebut berakar pada tiga hal yang saling terkait, yaitu ego sektoral yang lahir dari batas kewenangan formal antar-lembaga, perbedaan visi kepentingan antara orientasi bisnis BUPP dan orientasi kesejahteraan publik aktor pemerintah, serta ketiadaan regulasi turunan yang secara eksplisit mewajibkan keempat aktor untuk berkolaborasi secara setara dan berkelanjutan. Ketimpangan kekuasaan, sumber daya, dan pengetahuan antara aktor pemerintah maupun swasta di satu sisi dengan Pokdarwis dan pengrajin di sisi lain memperlihatkan bahwa keterlibatan masyarakat dalam implementasi Ripparprov masih berada pada level partisipasi semu, bukan partisipasi substantif yang memberi kendali nyata atas keputusan yang memengaruhi kehidupan mereka.

Temuan ini memberikan implikasi bahwa penguatan implementasi Ripparprov tidak dapat dicapai hanya melalui penambahan anggaran program atau pelatihan di tingkat masing-masing aktor, melainkan memerlukan reformasi mekanisme tata kelola itu sendiri. Penelitian ini merekomendasikan pembentukan Forum Koordinasi KEK Tanjung Lesung yang diatur melalui Peraturan Gubernur Banten dengan keanggotaan setara bagi keempat kategori aktor; penerapan skema insentif yang mengaitkan kemudahan usaha BUPP dengan indikator distribusi manfaat kepada masyarakat; revisi indikator kinerja implementasi Ripparprov agar memasukkan ukuran distribusi manfaat, bukan sekadar jumlah kegiatan; penguatan kapasitas advokasi dan literasi kebijakan bagi Pokdarwis dan pengrajin; serta alokasi anggaran khusus untuk memfasilitasi proses kolaboratif itu sendiri. Tanpa reformasi kelembagaan semacam itu, kebijakan Ripparprov yang dirancang dengan baik sekalipun akan terus menghasilkan capaian yang tidak merata, sehingga memperlebar kesenjangan antara tujuan kebijakan dan kondisi nyata masyarakat, padahal pemerataan manfaat inilah yang menjadi tujuan paling mendasar dari pembangunan sektor pariwisata bagi kesejahteraan masyarakat dan keberlanjutan programnya.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu diperhatikan pada kajian lanjutan, antara lain jumlah informan yang relatif terbatas pada delapan orang serta cakupan lokasi yang terpusat pada satu desa *buffer zone*, sehingga generalisasi temuan ke kawasan ekonomi khusus lain perlu dilakukan secara hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji efektivitas forum koordinasi multi-aktor secara longitudinal apabila rekomendasi ini diadopsi oleh pemangku kebijakan, serta memperluas unit analisis pada desa-desa *buffer zone* lain di sekitar KEK Tanjung Lesung agar pola ketimpangan partisipasi yang ditemukan dapat diverifikasi secara lebih komprehensif.

REFERENSI

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). *Collaborative governance in theory and practice*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Anom, I. P., & Suryasih, I. A. (2024). *Kebijakan Pembangunan Pariwisata*. Penerbit Adab.
- Ardiansyah, F. W., Purnaweni, H., & Priyadi, B. P. (2023). Analisis collaborative governance dalam pengembangan pariwisata Pantai Dewa Ruci Jatimalang Kecamatan Purwodadi Kabupaten Purworejo. *Journal of Public Policy and Management Review*, 12(3), 741–756.
- Ariesmansyah, A. (2022). Collaborative governance in enforcement program for restrictions on community activities in Bandung City. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik*, 11(2), 290–300.

- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44–55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>
- Creswell, J. W. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Chamidah, N., Putra, A. H. P. K., Mansur, D. M., & Guntoro, B. (2021). Penta helix element synergy as an effort to develop villages tourism in Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 8(1), 01-22.
- Dewan Nasional Kawasan Ekonomi Khusus. (2021). *Laporan perkembangan Kawasan Ekonomi Khusus tahun 2021*. Dewan Nasional Kawasan Ekonomi Khusus.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Judijanto, L., Prabandari, A. I., Yuliani, T. W., Pahude, M. S., & Perkasa, P. (2026). *Pembangunan Wilayah Pedesaan dan Perkotaan*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Kemenparekraf. (2020). *Rencana strategis Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif 2020–2024*. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia.
- Kurhayadi, & Kushendar. (2023). *Kebijakan dan pelayanan publik*. Penerbit Adab.
- Nugroho, S. B. M. (2020). Beberapa masalah dalam pengembangan sektor pariwisata di Indonesia. *Jurnal LPPM Universitas Bina Sarana Informatika*, 7(2), 124–131.
- O'Toole, L. J. (2000). Research on policy implementation: Assessment and prospects. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 263–288. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024270>
- Purnomo, E. P., Fathani, A. T., Setiawan, D., Fadhlurrohman, M. I., & Nugroho, D. H. (2021, February). Penta-Helix model in sustaining Indonesia's tourism industry. In *International Conference on Advances in Digital Science* (pp. 477-486). Cham: Springer International Publishing.
- Subarsono, A. G. (2019). *Analisis kebijakan publik: Konsep, teori, dan aplikasi*. Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (28th ed.). Alfabeta.
- Trisniati, E., Cadith, J., & Sapto Nugroho, K. (2022). Collaborative governance dalam pengembangan Kawasan Ekonomi Khusus. *Jurnal Governansi*, 8(1), 59–68.
- Wijaya, A., Sa'ban, M., & Nastia, S. (2024). Model pentahelix dalam kebijakan pariwisata daerah: Tantangan dan peluang collaborative governance. *Jurnal Riset Kebijakan Publik*, 12(1), 45–62.
- Yakup, A. P. (2019). *Pengaruh sektor pariwisata terhadap pertumbuhan ekonomi di Indonesia*. Disertasi Doktorat Universitas Airlangga.